



Л.В. Баумгартен

# МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ



**Л.В. БАУМГАРТЕН**

# **МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ**

**УЧЕБНИК**

**Электронно-  
Библиотечная  
Система**  
**znanium.com**

**Москва  
ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК  
ИНФРА-М  
2016**

УДК 379.85(075.8)  
ББК 75.8  
Б29

ФЗ  
№ 436-ФЗ

Издание не подлежит маркировке  
в соответствии с п. 1 ч. 2 ст. 1

Рецензенты:

*И.С. Барчуков*, д-р пед. наук, профессор;  
*А.В. Зайцев*, канд. техн. наук, доцент

**Баумгартен Л.В.**

Б29 Менеджмент в туристской индустрии: учебник / Л.В. Баумгартен. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. — 236 с.

ISBN 978-5-9558-0480-4 (Вузовский учебник)

ISBN 978-5-16-011566-5 (ИНФРА-М, print)

ISBN 978-5-16-103904-5 (ИНФРА-М, online)

В учебнике рассмотрены теоретические, методические и практические вопросы менеджмента в туристской индустрии. Отражена эволюция системы менеджмента, современные подходы и особенности менеджмента в туристской индустрии. Раскрыты виды, методы и особенности разработки и реализации управленческих решений. Освещены методы и стили управления, а также власть, влияние и лидерство. Изложены функции менеджмента в туристской индустрии. Особое внимание уделено вопросам стратегического анализа деятельности, формулировке видения и миссии, определению целей, разработке стратегии и производственной программы организаций. Рассмотрена роль подсистемы управления персоналом, раскрыты ее функции в системе менеджмента организаций.

Содержание учебника соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования четвертого поколения и методическим требованиям, предъявляемым к учебным изданиям.

Для студентов высших учебных заведений экономического профиля, аспирантов, преподавателей, а также практических работников индустрии туризма.

УДК 379.85 (075.8)

ББК 75.8

ISBN 978-5-9558-0480-4 (Вузовский учебник)

ISBN 978-5-16-011566-5 (ИНФРА-М, print)

ISBN 978-5-16-103904-5 (ИНФРА-М, online)

© Вузовский учебник, 2016

Подписано в печать 29.02.2016. Формат 60 × 90/16. Бумага офсетная. Печать цифровая  
Гарнитура Newton. Усл. печ. л. 14,75. Уч.-изд. л. 15,0. Тираж 500 экз. Заказ № 02792

ТК 470100-536346-290216

Издательский Дом «Вузовский учебник»  
127247, Москва, ул. С. Ковалевской, д. 1, стр. 52  
[www.vuzbook.ru](http://www.vuzbook.ru)

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

E-mail: [books@infra-m.ru](mailto:books@infra-m.ru)

<http://www.infra-m.ru>

Глобализация и развитие информационных технологий приводят к революционным изменениям во всех сферах деятельности, в том числе и в индустрии туризма.

Бизнес в туристской индустрии в этих условиях характеризуется усилением процессов интеграции и интернационализации, образованием различных форм объединения организаций и управления ими на национальном и межнациональном уровне, появлением крупных корпораций, включая сетевые организации, консорциумы, холдинги, семейства и ассоциации, объединения типа франчайзинга, совместные предприятия. Происходит концентрация капитала, рост материально-технической базы корпораций, спектра предоставляемых ими услуг в различных странах и регионах мира, спрос на которые поддерживается на должном уровне за счет использования как внутренних, так и международных принципов маркетинга.

Происходящие одновременно развитие информационных технологий, внедрение компьютерных систем управления в организациях индустрии туризма способствуют повышению спроса и требований потребителей к ассортименту продуктов и услуг, а также соответствию их современным требованиям качества, безопасности и экологическим нормам. Поэтому организации индустрии туризма вынуждены искать новые подходы и способы удовлетворения этих требований, в том числе, совершенствуя менеджмент с учетом одновременно происходящих процессов консолидации, глобализации, регионализации бизнеса и современных информационных технологий его ведения.

В то же время в отечественной индустрии туризма все еще достаточно много мелких организаций, которые не способны конкурировать с крупными международными объединениями, обречены на поглощение ими. Для предотвращения подобного поглощения отечественных организаций индустрии туризма необходимо их объединение в крупные организационные структуры, способные противостоять зарубежным конкурентам и предоставлять потребителям продукты и услуги на уровне международных стандартов. Подобные объединения могут создаваться первоначально на базе отечественных организаций, стран ЕАЭС и СНГ, а затем, окрепнув, выходить на международные рынки.

Для обеспечения деятельности в условиях глобализации бизнеса, расширяющегося внедрения информационных технологий и объединения усилий для противостояния иностранному капиталу организации туристской индустрии должны использовать современные достижения отечественного и мирового менеджмента и располагать высококвалифицированными специалистами.

Кадровое пополнение организаций туристской индустрии квалифицированными специалистами из числа выпускников вузов тормозится отсутствием в вузах современных учебников и учебных пособий, раскрывающих основы менеджмента с учетом современной действительности и последних требований Федерального государственного образовательного стандарта.

Настоящее издание разработано для подготовки студентов по специальности 100400 Туризм квалификации бакалавр, соответствует требованиям Примерной программы дисциплины «Менеджмент в туристской индустрии», разработанной РГУТиС и содержит пять глав.

В первой главе рассматриваются эволюция системы менеджмента; современные подходы к менеджменту; системный, процессный и ситуационный подходы в менеджменте и особенности управления в туристской индустрии.

Во второй главе раскрываются виды и методы принятия управленческих решений; особенности разработки и реализации управленческих решений; методы, стили, вопросы власти, влияния, лидерства в туристской индустрии. Особое внимание обращено на возможности использования концептуальной модели принятия управленческих решений в коммуникационном процессе, а также на подходы и модели, часто используемые для принятия управленческих решений в зарубежных организациях.

В третьей главе изложена взаимосвязь общих функций управления и рассмотрены особенности реализации функций планирования, организации, мотивации и стимулирования, контроля и координации в туристской индустрии.

В четвертой главе приводятся основы стратегического анализа деятельности, формулировки видения и миссии, разработки целей, стратегий и производственной программы организациями туристской индустрии.

В пятой главе отражена роль подсистемы управления персоналом в системе менеджмента и изложены основные функции управления персоналом предприятий туристской индустрии.

Автор выражает глубокую признательность за оказанную помощь при подготовке рукописи своей жене Тамаре Михайловне Крючковой и сыну Владимиру Леонидовичу Баумгартену.

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

---

---

### 1.1 ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

#### 1.1.1 Основные подходы к определению понятия «менеджмент»

В экономической литературе можно встретить множество определений термина «менеджмент». В английском «Международном справочнике по менеджменту» приводится следующее определение: менеджмент — это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью. Но в данном определении отсутствует слово организация, в рамках которой осуществляется эффективное использование и координация отмеченных ресурсов. Ниже приводится определение менеджмента с привязкой к организации, в том числе и туристской организации.

Менеджмент — функция организации, которая заключается в согласовании усилий группы людей для достижения поставленных целей при действенном и эффективном использовании имеющихся ресурсов.

Менеджмент в настоящее время — это сложное многоплановое понятие, сущность которого определяется как вид деятельности (функция); наука (область знания); искусство (практика) выполнения работы; особый социальный слой управленцев; люди, управляющие предприятием; орган или аппарат управления; процесс (табл. 1.1). В отмеченном смысле менеджмент и управление — синонимы. Но управление более емкое понятие, чем менеджмент. Если менеджмент трактуется как управление социальной организацией с целью получения прибыли, то управление распространяется на процессы неживой природы, живой природы и человеческое общество.

1. Менеджмент как вид деятельности (функция). Этот вид деятельности является умственным трудом, направленным на рациональное использование трудовых и материальных ресурсов предприятия. В этом смысле менеджмент служит разновидностью трудового процесса, характеризуемого предметом труда (информация), средствами труда (используемые методы и приемы), непосредственно трудом (умственный труд в виде нервно-психических усилий) и результатом труда (управленческие решения).

## Подходы к определению сущности и роли менеджмента [84; адаптировано]

Менеджмент	Вид деятельности (функция)	Управление
	Наука (область знания)	
	Искусство (практика) выполнения работы	
	Особый социальный слой управленцев	
	Люди, управляющие предприятием	
	Орган или аппарат управления	
Процесс		

Но любая деятельность нуждается в управлении, и менеджмент — это особый вид умственной деятельности, связанный с выполнением управленческих функций.

Функция (от латинского *funcitio* — исполнение, осуществление) означает обязанность, круг или вид деятельности. Под функциями управления понимаются особые виды специализированных управленческих действий, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда. В этом смысле управленческая деятельность складывается из информационной подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Руководитель занимается планированием, организацией, контролем и выполняет функции лидера.

В отечественной теории и практике принято рассматривать такие функции управления, как планирование, прогнозирование, организация, регулирование, координирование, стимулирование, контроль.

2. Менеджмент как наука, область человеческих знаний обладает всеми признаками науки. Менеджмент как наука представляет собой деятельность по получению новых знаний и располагает определенной категорией людей, которые занимаются получением новых знаний. Менеджмент как академическая дисциплина сосредоточен на изучении законов и закономерностей, принципов и методов целенаправленной деятельности людей в процессе управления. Эта дисциплина преподается в высших учебных заведениях и признается научными сообществами. Результаты исследований в данной области отражаются в научных журналах.

С другой стороны, менеджмент выступает и как прикладная наука, так как предназначен для решения практических задач, включая:

- разработку правил эффективного управления с целью достижения высоких результатов;
- повышение квалификации менеджеров и подготовку претендентов на эти должности;
- определение областей управления, нуждающихся в изучении и разработке для дальнейшего использования в практике управления.

Развитие менеджмента тесно связано с достижениями других наук. Менеджмент как наука впитал в себя достижения психологии, психофизиологии, социологии, эргономики и общественных наук.

3. Менеджмент как искусство (практика) выполнения работы. В этом отношении менеджмент, с одной стороны, рассматривается с точки зрения искусства применения на практике разработанных в его составе концепций, теорий, методов. Но с другой стороны, как утверждает Питер Друкер, «менеджмент относится, главным образом, к людям, а не к техническим приемам и процедурам. Вовлеченность людей в работу — вот что имеет значение» [102]. В данном случае менеджмент — это искусство руководителей понимать людей, предугадывать их реакции, понимать их потребности, договариваться и строить эффективное взаимодействие для успешного выполнения задач, стоящих перед предприятием.

Таким образом, для понимания менеджмента как искусства надо иметь в виду следующее:

- предприятие — это сложная социально-техническая система, функционирующая в условиях воздействия многочисленных факторов внешней и внутренней среды;
- основу любого предприятия составляют люди, для управления которыми требуются не только научные подходы, но и искусство и талант руководителей, которые используют эти подходы;
- искусству управления людьми можно научиться только на основе опыта и этим искусством овладевают руководители, обладающие знаниями, умениями, навыками и талантом.

Таким образом, менеджмент — это искусство управлять — управлять предприятием, его работниками, рабочими процессами.

4. Менеджмент — это особый социальный слой управленцев. Объединение менеджеров как категории людей, появление особого социального слоя управленцев можно отнести с первой трети прошлого века. К этому времени они превратились на Западе во влиятельную общественную силу, которая совершила «революцию менеджеров». «Революция менеджеров» представляет собой социально-философскую концепцию американской социологии и менеджмента, суть которой состоит в том, что социальный слой управленцев играет определяющую роль в смене элит, оттесняет собственников не только от управления производством, но и от власти в эпоху существования крупнейших транснациональных гигантских корпораций и банков.

5. Менеджмент — это люди, управляющие предприятием. Управление людьми в организациях осуществляют менеджеры, которые должны профессионально выполнять свои функциональные обязанности. Менеджеры разрабатывают и реализуют структуру управления организацией, определяют видение и миссию организации, форму-

лируют цели и задачи организации и подразделений, разрабатывают задачи и руководят усилиями всего персонала по достижению этих целей и задач.

Для принятия правильных решений менеджер должен обладать объективной, правдивой и точной информацией. Поэтому менеджер должен использовать современные информационные технологии, средства коммуникаций и обеспечивать персонал необходимой информацией для выполнения стоящих перед ним задач.

Чтобы успешно руководить персоналом, менеджер должен обладать определенными личностными качествами, включая высокое чувство долга и преданность делу, знание специальности, широту способностей, умение принимать решения, лидерство, способность делегировать власть, ораторские способности, твердость, умение сосредоточиваться, умение воспитывать и др.

6. Менеджмент — это орган или аппарат управления рыночной организации. Аппарат управления является составной частью и основой современной организации, без которой она не может существовать и эффективно работать. Деятельность аппарата управления направлена на создание структуры управления организации, обеспечение связей между звеньями и уровнями управления, на полномочиях и ответственности работников, занимающих различные позиции (должности) в данном аппарате.

В структуре аппарата управления организации осуществляется управленческий процесс, включая движение информации и принятие управленческих решений. Между участниками этого процесса распределены задачи и функции управления, а также ответственность за их выполнение.

7. Менеджмент как процесс. Любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Желаемый результат в организации достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Для того, чтобы результативно функционировать, организация должна определять и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных и взаимодействующих процессов. Часто выход одного процесса является непосредственным входом следующего. Систематическое определение и менеджмент процессов, применяемых организацией, и особенно взаимодействие этих процессов могут рассматриваться как процессный подход.

### **1.1.2 Определение понятия «туристская индустрия»**

Туристская индустрия объединяет множество предприятий различных отраслей, деятельность которых направлена на обслуживание туристов. В связи с этим отделить туристскую индустрию от множе-

ства экономических отраслей деятельности очень трудно. Поэтому со временем появлялось множество определений понятия «туристская индустрия», которые не полностью отражали сущность данной индустрии.

В начале семидесятых годов прошлого века Конференция ООН по торговле и развитию определила туристскую индустрию как совокупность производственных и непроизводственных видов деятельности, направленных на создание товаров и услуг для путешествующих лиц. Но это определение слишком общо; отражая совокупность видов трудовой деятельности, связанных с туризмом, оно не конкретизирует их и не может служить для статистической отчетности в сфере туризма.

ВТО разработало, а статистическая комиссия ООН приняла в начале девяностых годов прошлого века Стандартную международную классификацию видов деятельности в сфере туризма (СИКТА). СИКТА может служить концептуальной основой для объективного сбора, обработки и распространения статистической информации, относящейся к туризму.

В настоящее время с учетом появившихся новых сфер деятельности, затрагивающих туризм, и накопленного опыта в международной классификации сфер деятельности, относящихся к туризму, федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ» предоставляет следующее определение понятия «туристская индустрия».

Туристская индустрия — совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных систем, а также организаций, предоставляющих услуги экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков и инструкторов-проводников.

Таким образом, понятие менеджмент в туристской индустрии распространяется на все перечисленные объекты и организации с учетом рассмотренных выше аспектов определения понятия «менеджмент».

### **1.1.3 Эволюция системы менеджмента и школы научного управления**

**Эволюция системы менеджмента.** Как мы уже убедились выше, управление возможно только в рамках организации, и термины «организация» и «управление» неотделимы друг от друга и имеют многовековую историю. Так, даже древние люди жили организованными группами.

На заре человеческой истории шумеры (начало 3-го тыс. до н.э.), жившие в междуречье Тигра и Евфрата, имели свою письменность, знали технологию колеса и обожжённого кирпича, основали около полутора десятков городов-государств, каждый из них подчинялся своему правителю, который был одновременно военачальником и верховным жрецом. В этих городах-государствах имелись свои законы, согласно которым совершались коммерческие сделки, что говорит о наличии там практики управления.

Дошедшие до нас более поздние артефакты (продукты человеческой деятельности) свидетельствуют о сложности древних организаций и иерархическом, скоординированном управлении ими. На это указывают создание Висячих садов Семирамиды, основание древних ацтекских городов, сооружение египетских пирамид, появление крупных политических (в Македонии, Персии, Древнем Риме) военных и религиозных (римско-католической церкви) организаций.

Со временем с усложнением организаций и повышением их устойчивости усложнялось и совершенствовалось управление ими.

Отдельные простые структуры управления, существовавшие в древности, сохранились и до настоящего времени. Например, управление римской католической церковью, современные военные организации. Но данные организации и управление ими существенно отличаются от современных организаций и современного управления.

Несмотря на развитие организаций и управления ими теория управления практически не развивалась, так как среди людей преобладал интерес обогащению и к приобретению политической власти. Так продолжалось до XX века, когда стал преобладать систематизированный подход к управлению и появились школы управления (рис. 1.1).

На рис. 1.1 представлена эволюция управления как науки, включающая школы управления и современные подходы к управлению. Рассмотрим их более подробно.

**Школы научного управления.** В настоящее время наука управления выделяет следующие школы управления: школа научного управления, классическая (административная) школа управления, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук, школа науки управления (количественный подход).

**1. Школа научного управления (1885–1920).** Вторая половина XIX в. в США характеризуется созданием огромных национальных и многонациональных корпораций на транспорте и в промышленности, основанных на передовых достижениях науки и техники того времени. Но организация труда на предприятиях корпораций не претерпела значительных изменений. Производительность труда рабочих оставалась крайне низкой, что и подвигло Ф. Тейлора, У. Франка, Ф. и Л. Гилбертов, Г. Ганта и ряд других теоретиков и практиков по-

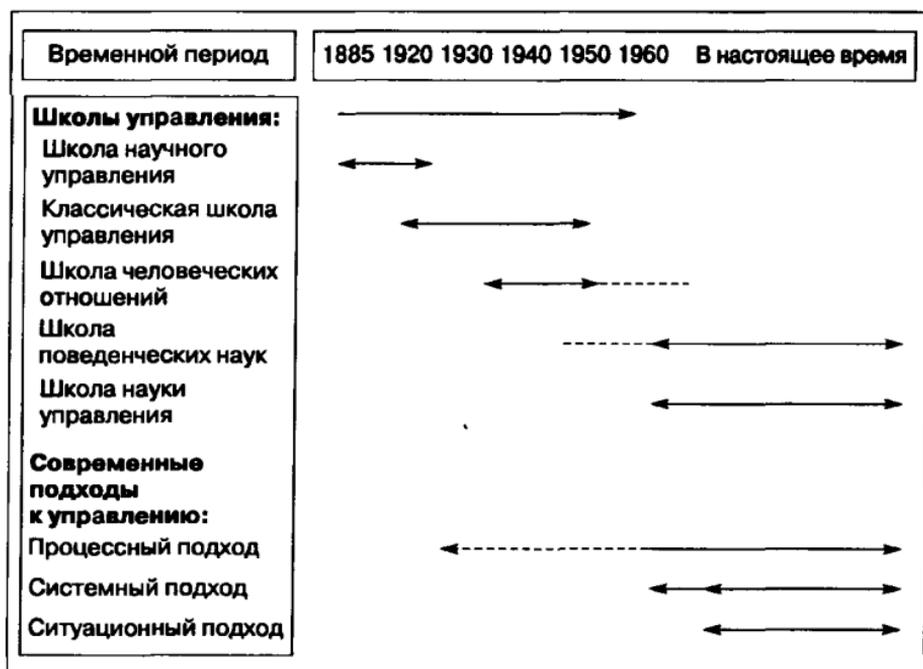


Рис. 1.1. Эволюция управления как науки [53; адаптировано]

святив себя решению проблем организации и производительности труда. Школа научного управления нашла свое обоснование в трудах этих ученых и практиков.

В книге «Принципы научного управления», изданной в 1911 г., Ф. Тейлор заложил основы управления как науки, и управление стало самостоятельной областью знания.

Ф. Тейлор считается основателем научного управления. Подход Ф. Тейлора состоял в анализе трудового процесса путем разделения его на отдельные операции и приемы, выборе наилучших способов выполнения операций и всего трудового процесса.

Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберты (изобрели микрохронометр) и их последователи разработали методы, согласно которым для каждого вида работы, для каждой операции с помощью хронометража и использования кинокамеры тщательно изучаются движения рабочего и определяется время их выполнения. В результате устраняются лишние движения в операциях рабочего, разрабатываются стандартные процедуры, устанавливается наиболее рациональный способ выполнения заданной работы и работник оптимально приспособляется к оборудованию.

Основоположники научного управления способствовали отделению труда менеджеров от труда рабочих, используя два принципа.

Принцип вертикального разделения труда состоит в том, что на менеджера возлагается функция планирования и подготовки производства, а за работником закрепляется функция выполнения поставленной задачи по производству продукции. Второй принцип основан на измерении труда и заключается в том, что, используя измерения, наблюдения и анализ, администрация может усовершенствовать операции ручного труда и обеспечить их более эффективное выполнения. При этом, чем глубже разделение труда, тем выше его производительность.

Подобный подход к расчленению труда и хронометраж отдельных трудовых операций стали основой нормирования труда и способствовали появлению научной организации труда.

На основе установленных реалистичных, справедливых и выполнимых норм выработки повышалась производительность труда, осуществлялось его стимулирование. Вознаграждение за труд работникам было тем больше, чем больше они превышали установленные нормы. При этом научное управление ориентировалось на отбор работников, которые физически и интеллектуально подходят для выполнения предстоящей работы, на режим смены труда и отдыха для них.

В результате можно выделить следующие основные положения научной школы управления [50, 53]:

- создание научных основ производственной деятельности путем научных исследований составляющих ее элементов;
- отбор рабочих на основе научно разработанных критериев, тренировка, обучение их, наделение их ресурсами, необходимыми для эффективного выполнения работы;
- сотрудничество между администрацией и рабочими в части практического внедрения научно разработанной системы и методов организации труда, использование материального стимулирования для повышения производительности труда;
- закрепление за менеджерами планирования и подготовки производства, а за работниками — ответственности за производство продукции.

2. *Классическая (административная) школа управления* (1920—1950). Основоположники научной школы управления являлись выходцами из рабочей среды (Ф. Тейлор, Ф. Гилберт), в основном они занимались разработкой путей повышения эффективности производства, не затрагивая в своих исследованиях управление более высоких уровней.

В тоже время представители классической школы управления были или руководителями крупных компаний (А. Файоль), или работали в подобных компаниях (Д. Муни, А. Рейли, А. Слоун), или были консультантами по вопросам управления (Л. Урвик). Поэтому их исследования проблем управления касались всей организации

в целом. Они стремились разработать научные, универсальные принципы управления, следование которым должно привести к успеху любую организацию. Данные принципы разрабатывались по двум основным направлениям.

Одно направление имело целью создание принципов рациональной системы управления организацией. Разбивая деятельность организации на отдельные сферы управления, исследователи стремились рациональным образом осуществить разбивку организации на отдельные подразделения и группы. Так, А. Файоль выделил такие основные сферы менеджмента, как техническая, коммерческая, финансовая, правовая, бухгалтерская и административная (кадровая). Одновременно он установил пять основных функций, определяющих эти сферы управления, включая планирование (постановка целей, поиск путей их достижения), организация (создание структуры, соответствующей целям и средствам), командование (руководство исполнителями), координация (упорядочение деятельности подразделений) и контроль (оценка эффективности деятельности). При этом А. Файоль считал, что определяющими функциями управления являются планирование и организация, а остальные служат их дополнением и развитием.

Второе направление в классической школе касалось разработки принципов рациональной структуры управления (администрирования) организацией. Так, Г. Форд создал систему организации управления производственными процессами, а Г. Эмерсон обосновал подход к решению сложных практических задач организации управления производством и любой деятельностью вообще. Но наиболее четко 14 принципов управления сформулировал А. Файоль. Они включают разделение труда, полномочий и ответственности, дисциплину, единоначалие, единство руководства, подчиненность личных интересов общим, справедливость вознаграждения, централизацию и децентрализацию, скалярную цепь (цепь от руководящих лиц к исполнителям сверху донизу), порядок, равенство и справедливость, стабильность кадров, инициативу, корпоративный дух. Эти принципы не потеряли актуальности и в настоящее время.

На основе разработок Файоля и его последователей (это Л. Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Д. Муни, Алфред П. Слоун, Г. Черч) окончательно оформилась классическая школа управления, основными положениями которой служили:

- разработка принципов управления (администрирования), среди которых особо выделяются следующие: специализация управленческого труда, передача команд и распоряжений сверху вниз (скалярная цепь), единство распорядительства (единоначалие), единство руководства (каждая группа работников должна иметь свой план);

- описание функций управления, среди которых главными служат планирование и организация;
- систематизированный подход к управлению всей организацией.

3. *Школа человеческих отношений* (1930—1950). *Школа поведенческих наук* (1950 и по настоящее время).

*Школа человеческих отношений.* К серьезным недостаткам научной и классической школы управления можно отнести недооценку влияния человеческого фактора на производительность труда и вообще на эффективность деятельности организации в целом. Хотя эти школы в ограниченной степени признавали роль этого фактора, ратуя за справедливую оплату труда, материальное стимулирование работников, корпоративный дух в организации.

В словаре бизнес-терминов человеческий фактор определяется как исторически сложившаяся в обществе совокупность основных социальных качеств людей: ценностные ориентиры; нравственные принципы; нормы поведения в сфере труда, досуга, потребления; жизненные планы; уровень знаний и информированности и т.д.

Недостаточное внимание к человеческому фактору в менеджменте было преодолено основоположниками школы человеческих отношений, включая Э. Мейо, М. Фоллетт, Ф. Ротлисбергера. Основной целью данной школы было повышение эффективности деятельности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Начало данному направлению в менеджменте было положено Э. Мейо, который стал основоположником индустриальной психологии и социологии труда. Он продолжил эксперименты, связанные с установлением причин падения производительности труда в компании «Вестерн электрик», начатые М. Фоллетт и не приведшие к удовлетворительному объяснению этих причин.

Э. Мейо с группой специалистов исследовал, какое влияние оказывают условия труда, отношение к работникам в процессе труда, отношения между работниками в группе на производительность труда. В результате многолетних исследований Э. Мейо и его сторонники пришли к выводу, что:

- решающее влияние на повышение производительности труда рабочего оказывают не материальные, а психологические и социальные факторы;
- проблемы производства должны рассматриваться с позиций человеческих отношений, с учетом условий труда, социальных и психологических факторов;
- человек всегда стремится к сосуществованию с другими людьми, поэтому очень важно обеспечить взаимодействие и взаимопонимание в рабочей группе;

- никакого существенного конфликта между работниками и организацией нет, так как удовлетворение социальных и психологических потребностей и обеспечение приемлемых условий труда рабочих полностью совпадает с задачами организации по повышению производительности труда и эффективности деятельности.

При этом главный теоретический вывод Э. Мейо заключался в следующем: предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.

Представители школы человеческих отношений считали, что, если руководство проявляет заботу о своих рабочих, то уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности и повышению качества работы.

Представители данной школы разработали и использовали определенные подходы к управлению человеческими отношениями, включая более эффективные действия начальников, консультации с рабочими для раскрытия их потенциала, повышения их заинтересованности путем предоставления им более широких полномочий при выполнении работы, обеспечения взаимного общения между рабочими на производстве.

В основу этих подходов были положены следующие положения и принципы: обратить внимание на человека; знать чувства, настроения рабочих, обеспечивая при этом взаимное доверие; гуманные отношения, уважение к личности, демократизм; делегирование властных полномочий; ответственность не перед «кем-то, а за что-то» (за дело, которому служишь); участие, гармония интересов, партнерство.

*Школа поведенческих наук или бихевиористский подход.* Бихевиоризм — направление американской психологии, согласно которым предметом психологии является не сознание, а поведение как ответ (реакция) на воздействие среды.

Данную школу представляли А. Маслоу, К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг. Представители этой школы исходили из того, что правильное применение науки о поведении рабочих на рабочем месте всегда будет способствовать повышению эффективности труда как отдельного работника, так и трудовой группы в целом.

Исследования А. Маслоу и его последователей показали, что мотивы поступков людей объясняются в основном не материальными потребностями и потребностями в безопасности, а потребностями более высокого порядка (социальными, престижными, духовными).

Д. Макгрегор доказал, что работник, удовлетворив свои материальные потребности, стремится проявить себя как личность, стремится реализовать свои способности, готов взять на себя ответственность, считая вопрос вознаграждения вторичным.

В целом исследования этой школы были направлены на изучение вопросов организационного поведения, включая раскрытие проблем управления индивидуальным поведением в организации, основ социально-психологического взаимодействия в группе; объяснение мотивации трудовой деятельности; установление характера власти, авторитета, лидерства; разработку фундаментальных основ коммуникации в организации и др.

Однако, несмотря на многие положительные аспекты бихевиористского подхода, он оказывался несостоятельным в ряде случаев, отличных от используемых его разработчиками. Этот подход не дал исчерпывающего объяснения многих практических ситуаций и не создал безупречного практического инструментария.

Рассматривая школу человеческих отношений и школу поведенческих наук в целом можно выделить следующие их общие основы:

- использование приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности;
- применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации в направлении полного использования потенциала работников.

*4. Наука управления или количественный подход* (1950 — по настоящее время). Развитие в области математики, статистики, инженерных наук и других смежных наук способствовало использованию их достижений в области управления. В ограниченной степени количественные методы применительно к управлению использовал даже Ф. Тейлор.

Представителями этой школы являлись Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбер, Л. Канторович, В. Новожилов и др.

Толчком к широкому использованию количественных методов, которые в совокупности назывались исследованием операций, послужила вторая мировая война. С помощью теории исследования операций решались проблемы оптимизации военных поставок вооружения на фронты и средств противовоздушной обороны в тылу, обеспечивалась точность бомбардировок и т.д.

После окончания войны теория исследования операций стала шире использоваться в проблемах управления организацией путем разработки абстрактной модели сложившейся ситуации в управлении.

Как отмечает Е.С. Пивнев, «тезис «наука только тогда достигает совершенства, когда ей удастся пользоваться математикой» является

основанием для присвоения названия «школа науки управления» одной из последних по времени возникновения управленческих школ».

Создавая различные модели управления организацией, разработчики стремились в разумных пределах ограничить число переменных, описывающих данную модель, но сохраняя при этом достаточную точность описываемой реальности. В составе созданной модели исследовались возможные переменные и устанавливались зависимости между ними. В результате вместо словесных описаний модели управления организацией появилось ее количественное описание с помощью математических символов.

Использование компьютерной техники способствовало созданию сверхсложных и точных моделей управления, отражающих реальное протекание управленческих процессов.

До 60-х годов прошлого века на производстве руководители в большей степени использовали достижения школы поведенческих наук при взаимоотношениях с работниками. Однако в настоящее время обучение руководящих работников строится с широким использованием количественных методов и компьютерной техники, а в организациях создаются группы аналитиков, владеющих методологией создания моделей управления и их использованием в практической деятельности.

Можно в обобщенном виде сформулировать вклад, который внесла наука управления (количественный подход) в развитие управленческой мысли, как:

- углубление понимания сложных проблем управления путём разработки и применения моделей;
- развитие количественных методов при решении руководителями задач управления в сложных хозяйственных ситуациях.

## **1.2 СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ: СИСТЕМНЫЙ, ПРОЦЕССНЫЙ, СИТУАЦИОННЫЙ**

### **1.2.1 Системный подход к менеджменту**

Системный подход к управлению возник в конце 50-х годов XX века. Впервые на системный подход указали американские ученые Л. Бергаланфи, Ч. Бернард, К. Болдинг, Р. Ансофф.

Существует много различных определений термина «система». А. Холл и Р. Фейдшин определяют систему как «множество элементов с соотношением между ними и между их атрибутами». Л. Бергаланфи определяет систему как «комплекс взаимодействующих компонентов или как совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой».

Остановимся на развернутом определении системы, данном Е.С. Пивневым: «Система — это такая целостная совокупность элементов, свойство которой определяется характеристиками этих элементов, связями между ними и окружающей средой».

Согласно этому определению понятие «система» ассоциируется с наличием элементов, существованием связей между ними и окружающей средой; целостным характером объекта, устройства, процесса.

Системы могут быть открытыми, когда на них оказывает влияние внешняя среда, и закрытыми, когда влияние внешней среды на систему исключено.

Нас интересует системный подход к управлению, который К. Болдинг определяет так: «Системный подход — это не набор каких-либо принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению» [53].

Любая организация, в том числе и туристской индустрии, является системой, состоящей из социальной составляющей (работники) и технической составляющей (здание, оборудование, приспособления и т.д.). Поэтому организацию можно характеризовать как открытую социотехническую систему, состоящую из совокупности подсистем.

Если рассмотренные выше школы управления ориентировались в своих исследованиях на одной из подсистем организации (бихевиористская школа — на социальной подсистеме, а школы научного управления и науки управления — на технической подсистеме), то системный подход рассматривает все подсистемы организации в комплексе, т.е. в их единстве с организацией и с внешней средой.

Модель организации как открытой системы представлена на рис. 1.2. Из внешней среды организация получает информацию, материалы, капитал и трудовые ресурсы. В целом эти элементы организации берутся из внешней среды и характеризуют ее входы. Организация занимается обработкой (преобразованием) этих входных элементов с присущей ей эффективностью в выходные, а именно, прежде всего, в продукцию или услугу, которые распределяются во внешней среде. Остальные выходные элементы, включая прибыль, социальную ответственность, долю рынка, рост продаж и удовлетворенность работников, служат дополнительными выходными элементами и показывают, насколько эффективно осуществляется преобразование входов.

Рассматривая модель организации в целом, можно утверждать, что организационная система состоит из трех непрерывно протекающих процессов: вход — преобразование — выход. На эти процессы оказывает существенное влияние внешняя среда.

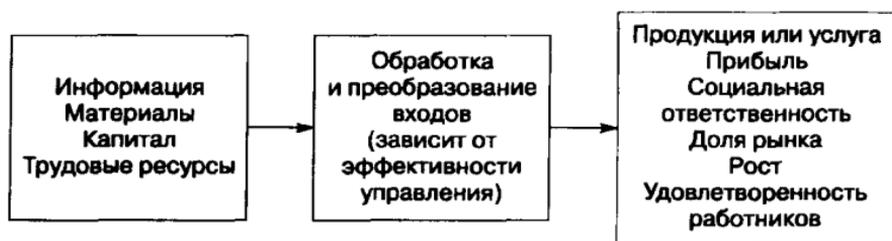


Рис. 1.2. Модель организации как открытой системы [53]

Использование системного подхода к управлению организацией еще не предоставляет руководству данные о важности тех или иных элементов системы.

Исследование отмеченных выше процессов в рамках модели организации с ее составляющими элементами становится возможным только на основе определенных параметров. При системном подходе сначала исследуются выходные параметры продукции (услуги), которые удовлетворяют потребителей во внешней среде, т.е. организация пытается установить, что производить, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. Затем определяются входные параметры, т.е. рассматривается потребность в ресурсах. Входные и выходные параметры соизмеряются с параметрами внешней среды, которые позволяют установить, какие возможности открываются и какие угрозы таятся для организации в этой среде по отношению к другим организациям, находящимся в этой же среде.

Таким образом, системный подход позволяет установить не только положение организации во внешней среде, но оценить, насколько верно осуществляется управление данной организацией на основе определенных параметров, характеризующих входы, их преобразование и выходы. В результате применения системного подхода у организации появляется возможность для эффективного принятия решений на всех уровнях в системе управления.

## 1.2.2 Процессный подход к менеджменту

Процессный подход к менеджменту можно рассматривать с двух имеющих серьезные различия позиций: а) функции управления в совокупности рассматриваются как процесс; б) деятельность организации рассматривается как непрерывная совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга процессов, каждый из которых имеет свой вход и выход.

а) *Функции управления в совокупности рассматриваются как процесс.* Процессный подход к управлению восходит к классической школе управления, представители которой впервые выделили и описали функции управления. Но представители этой школы рассма-

тривали функции управления как независимые друг от друга. Так, например, А. Файоль считал, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

В настоящее время функциональный подход к управлению строится на признании того факта, что в процессе управления все функции управления рассматриваются как взаимосвязанные. При этом управление рассматривается как процесс по достижению поставленных целей, состоящий из серии непрерывных взаимосвязанных действий (управленческих функций). В свою очередь каждая функция состоит из множества взаимосвязанных действий, также объединенных в процесс. В результате процесс управления представляет собой сумму всех этих функций.

Разные авторы приводят свой набор функций управления, но наиболее подходящий набор, применимый ко всему множеству организаций, включает следующие функции: планирование, организация, мотивация и контроль (рис. 1.3). Рассмотрим их.



Рис. 1.3. Функции управления [53]

**Планирование.** Планирование — это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения ее членами. Планирование является наиболее важной функцией организации, так как отвечает на три главных вопроса:

- Где организация находится в настоящее время? Для ответа на этот вопрос руководство организации должно провести SWOT-анализ, в результате которого оценивается ее внутренняя и внешняя среда, устанавливаются слабые и сильные стороны, а также открывающиеся возможности и талящиеся угрозы внешней среды. Иными словами, оценивается текущее положение для того, чтобы можно было двигаться дальше.
- Куда организация хочет двигаться дальше? На основе проведенного внутреннего и внешнего анализа деятельности у организации

появляется возможность установить реальные и достижимые цели на всех уровнях управления.

- Как организация собирается это сделать? Для достижения поставленных целей организация должна конкретизировать их на основе системы показателей и установить сроки выполнения по уровням управления и отдельным работникам. Поэтому цели организации должны быть конкретными, измеримыми, согласованными (между собой, с исполнителями), достижимыми.

Так как будущее организации зависит от множества факторов ее внешней и внутренней среды и не может быть четко заранее определено, то планирование должно осуществляться непрерывно. При этом организация должна в зависимости от изменившихся условий изменять свои планы и пересматривать свои цели.

**Организация.** Организация — это объединение индивидов в единое целое для совместных действий с целью достижения поставленных в плане целей. В составе функции управления определяются и обосновываются целесообразные виды работ, а также в составе каждой работы для исполнителей устанавливаются: необходимые компетенции, определяемые как возможности и границы принятия управленческих решений; полномочия по принятию этих решений; мера и формы ответственности за последствия принятых решений.

Приведенные данные служат основой для определения профессионального состава персонала и обеспечения его необходимой информацией, формирования определенных звеньев по уровням управления и установление связей между ними. Таким образом, создается структура управления, позволяющая эффективно достичь поставленных целей. При этом руководители отдельных звеньев подбирают определенной квалификации исполнителей, делегируют им ответственность за выполнение определенных работ, а также полномочия и права использования ресурсов. В результате делегирование руководителями ответственности становится средством добровольного подчинения им работников для выполнения ими необходимого объема плановых работ.

**Мотивация.** Мотивация как функция менеджмента направлена на побуждение себя и других людей к деятельности путем формирования мотивов для реализации личных целей и целей организации. Мотив — это феномен сознания, осознанное работником побуждение к деятельности под влиянием его потребностей, которые заставляют работника действовать, производить блага.

Поэтому основной задачей функции мотивации служит создание определенных целей и стимулов, в рамках которых у работников появляется потребность самоотверженно выполнять делегированные им обязанности в составе действующего плана, т.е. одновременно реализовывать и свои цели, и цели организации.

Школа научного управления считала, что достаточным стимулом работника к труду служит для него денежное вознаграждение за качественное выполнение работы.

В современных условиях концепция мотивации ориентируется не только на достижении групповых целей и задач, но и реализуется с учетом факторов социальной карьеры и путей достижения личных потребностей работников.

Раскрытие мотивации как функции менеджмента лежит на пути реализации взаимосвязи следующих категорий: потребность (осознанная необходимость, нужда в чем-то) — мотив (осознанное побуждение к деятельности) — стимул (внешнее побуждение к деятельности) — цель (личная, организации) — деятельность — результат.

**Контроль.** Функция контроля в процессе управления играет роль обратной связи менеджмента с объектом управления, корректирующей действия руководства организации при наличии отклонения от намеченного плана. Рассогласование результатов деятельности с показателями плана может быть связано с тем, что при реализации плана могут возникнуть неожиданные трудности, связанные с изменением внешней и внутренней среды организации. Поэтому необходима корректировка деятельности организации, чтобы обеспечить выполнение поставленных целей с наименьшими затратами. Следовательно, контроль необходим для достижения целей организации, а предназначение контроля — своевременно фиксировать отклонения от нормы и вносить коррективы в ход работ, исправляя допущенные ошибки. При этом можно указать на следующие аспекты контроля:

а) установление стандартов — это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время в соответствии с действующим планом;

б) сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами с выявлением источника возможных проблем организации;

в) коррекция серьезных отклонений от начального плана путем пересмотра целей в соответствии с реальной ситуацией.

С другой стороны, контроль нельзя рассматривать в отрыве от других функций менеджмента, т.е. от планирования, организации, мотивации. Это объясняется тем, что реализация каждой из этих функций предполагает наличие соответствующего контроля.

Однако процессный функциональный подход имеет недостатки, в том числе [21]:

- отсутствие быстрой реакции на требования рынка из-за жесткой структуры управления, выстроенной «сверху-вниз». На пути принятия решений имеется много согласований со структурными подразделениями, а окончательное решение принимается руководителем;

- работа сотрудников не направлена на конечный результат — удовлетворенность клиента. Главная задача сотрудников организации состоит в четком и правильном выполнении свои функций. Отчитываются сотрудники о выполнении функций перед своими менеджерами, от которых зависит и их вознаграждение;
- отсутствие четкого понимания целей организации и влияния деятельности подразделений на единый результат, что выливается в конкуренцию между подразделениями за зоны влияния и сокращение зон ответственности;
- большие накладные расходы, связанные с текущей деятельностью ведущих менеджеров по воплощению отдельных функций в процессы по достижению конечного результата.

б) Деятельность организации рассматривается как непрерывная совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих процессов, каждый из которых имеет свой вход и выход, а также процессов, имеющих дату начала и окончания. В результате организацией надо управлять как совокупностью взаимосвязанных процессов и проектов (рис. 1.4).

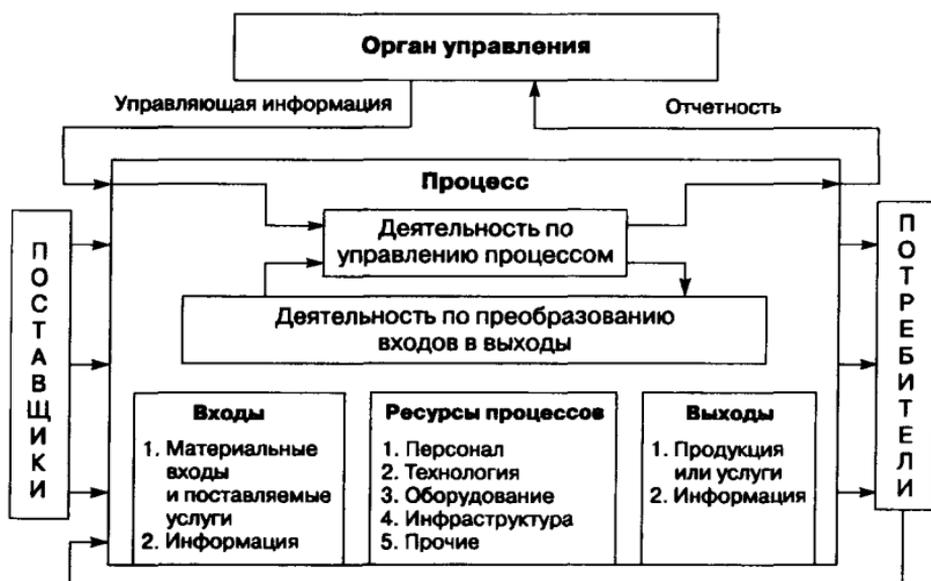


Рис. 1.4. Структурная схема общего процесса деятельности организации

Впервые возможность использования процессного подхода к деятельности организации обосновал и осуществил на предприятиях послевоенной Японии американский исследователь Э. Деминг.

В настоящее время процессный подход положен в основу разработки и функционирования системы менеджмента качества по ме-

ждународным стандартам ИСО 9000, согласно которым желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9000:2008 определяет любую деятельность или совокупность деятельности, в которых используются ресурсы для преобразования входов в выходы, как процесс. *Процесс* — это «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы». Тогда *продукция или услуга* становится «результатом совокупности взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы».

Процессный подход, согласно стандартам ИСО 9000, имеет ряд преимуществ [21]:

- регламентированы восемь принципов менеджмента качества, используя которые, высшее руководство может управлять улучшением деятельности организации для удовлетворения потребностей и нужд потребителей и других заинтересованных сторон;
- представленная модель системы менеджмента качества организации отражает существующие связи между процессами жизненного цикла продукции (услуги) и процессами, связанными с ответственностью руководства, менеджментом ресурсов, измерением, анализом и улучшением;
- ко всем процессам, действующим в организации, применим цикл PDCA (цикл Э. Деминга), который включает Plan (планирование), Do (осуществление); check (контроль), act (действие);
- сокращается время выполнения процесса при исключении операций по передаче информации по иерархии управления. При функциональном подходе примерно 20% времени тратится на выполнение операций, а 80% — на передачу их результатов;
- возникает возможность оценки эффективности операций (функций), выполняемых в рамках процесса, с точки зрения эффективности процесса в целом;
- появляется возможность не только планировать результативность процесса, но и измерять его фактический результат, а при отклонениях проводить необходимое изменение процесса;
- появляется возможность построить систему мотивирования персонала, базирующуюся на поощрении сотрудников в зависимости от степени удовлетворенности потребителя, а не от результата выполнения отдельных функций;
- осуществляется постоянное совершенствование процессов СМК.

### 1.2.3 Ситуационный подход к менеджменту

Ситуационный подход разработан в конце 1960-х годов в США, и его представителями были У. Гомберг, Ф. Каст, Г. Кунц, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Д. Розенцвейг, Дж. Томпсон, Р. Шерман.

Ситуационный подход в противовес классической школе и школе «человеческих отношений» отрицал возможность создания эталона эффективной организации, основанной на универсальных принципах управления.

Ситуационный подход является развитием системного подхода к управлению, так как опирается на концепцию организации как открытой системы, находящейся в постоянно меняющейся, неоднородной внешней среде, определяющие факторы которой поддаются только вероятностной оценке.

Рассмотренные выше подходы к менеджменту не увязывали организационные цели с ситуацией, в которой находится организация в данный конкретный момент. Ситуация лежит в основе данного подхода и представляет собой набор переменных (обстоятельств), которые сильно влияют на организацию в данное время.

В то же время ситуационный подход основан на разумном использовании опыта, накопленного рассмотренными выше школами управления и современными подходами к менеджменту, применительно к тем ситуациям, в которых оказывается организация. Применяя ситуационный подход, руководители организации в зависимости от сложившихся условий внешней и внутренней среды должны наиболее рациональным способом выбрать те структуры, подходы, методы и приемы управления, которые способны улучшить положение организации, т.е. вывести ее из той ситуации, в которой она находится. Так как в менеджменте набор подобных подходов, методов и приемов чрезвычайно велик, то ситуационный подход должен предполагать возможность разработки адекватной модели организации, способной перестраиваться в зависимости от изменения ситуации и использовать ту методологию управления, которая более всего соответствует данной ситуации. Создать подобную модель организации в современных условиях практически невозможно, но можно представить методологию ситуационного подхода в виде пошагового процесса:

1. Руководитель должен быть знаком с методами и технологиями профессионального управления.

2. Используя ситуационный подход, руководитель должен предвидеть возможные последствия от использования тех или иных методов и технологий управления.

3. Руководитель должен уметь правильно определять факторы, влияющие на развитие ситуации, и предвидеть те изменения, которые связаны со сменой наиболее влиятельных факторов.

4. Руководитель должен уметь выбирать наиболее рациональные управленческие приемы и методы в конкретной ситуации для реализации целей организации с наименьшими отрицательными последствиями.

В представленной пошаговой реализации ситуационного подхода особую важность приобретает третий шаг, связанный с выявлением ситуационных факторов и определением их влияния на успех или неудачу организации. Из-за множества подобных ситуационных факторов, влияющих на деятельность организации, исследователи ограничивают их количество, выделяя наиболее важные факторы внешней и внутренней среды с использованием ситуационного анализа. Считается, что существует не более десятка таких внутренних и внешних факторов, необходимых для успешного управления организацией.

*Ситуационный анализ* — это процесс сопоставления потенциала организации с характеристиками внешней среды, в которой она функционирует в данный момент.

Под потенциалом организации понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации ее целей и планов. В результате анализа внутренней среды организации определяется количественная оценка факторов, определяющих ее сильные и слабые стороны, что позволяет расставить приоритеты в распределении ресурсов. Сочетание наиболее значимых сильных и слабых сторон организации с угрозами и возможностями для нее во внешней среде позволяет выявить проблемные поля организации, где каждая проблема может быть оценена и проранжирована. Выявленные наиболее значимые проблемы позволяют определить ключевые цели организации в анализируемой ситуации, которые могут быть положены в основу разработки ее планов.

### 1.3 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

Особенности и специфика управления в туристской индустрии определяется следующими основными факторами:

- ролью сферы услуг и туризма в современной экономике;
- особенностями организаций туристской индустрии;
- ориентацией деятельности большинства организаций на клиента, а не на прибыль;
- общими особенностями услуг по отношению к продукции;
- спецификой отдельных видов услуг организаций туристской индустрии по отношению к другим видам услуг;
- разнообразием потребителей, их предпочтений, а также продукции и услуг организаций туристской индустрии;
- специфическими особенностями туристского продукта;
- особенностями отраслей индустрии туризма и др.

*Роль сферы услуг и туризма в современной экономике.* В настоящее время для сферы услуг характерно стремительное развитие. Сфера услуг стала занимать значительную долю ВВП не только развитых,

но и развивающихся стран. Так, доля сферы услуг ВВП США занимает более 80%, в ЕС на долю услуг приходится около 63% ВВП, в Великобритании — около 75%, в России — более 60%.

По прогнозам консалтингового агентства McKinsey Global Institute, к 2030 г. количество занятых в промышленном производстве 17 развитых стран сократится до 9% при увеличении объема произведенной продукции и услуг за счет высоких технологий.

Быстрыми темпами развивается и туризм, являющийся одной из крупнейших и высокодоходных отраслей мировой экономики, доходы которой превышают доходы от продажи нефти. По статистике Всемирной туристической организации, в настоящее время в 80% стран мира въездной туризм входит в пятерку ведущих отраслей экономики, а в 40% стран туризм является «локомотивом» их экономического развития.

В результате опережающего развития сферы услуг, в том числе и сферы индустрии туризма, повышенные требования предъявляются к менеджменту в данных сферах на всех уровнях управления.

**Особенности организаций туристской индустрии.** Как отмечалось в подразделе 1.1.2, множество направлений деятельности по обслуживанию туриста отражено в Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в РФ» и представлено на рис. 1.5.

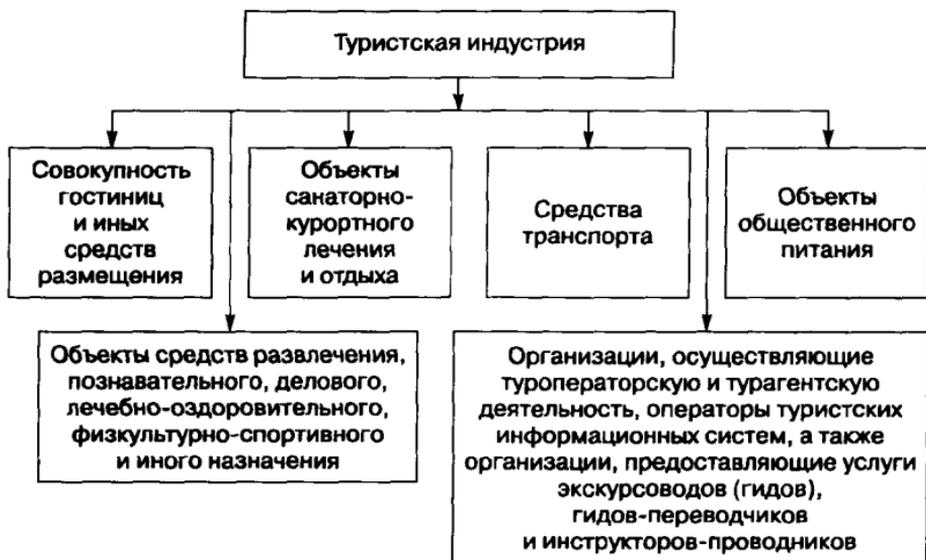


Рис. 1.5. Структура средств, объектов и организаций туристской индустрии

Разнообразие средств, объектов и организаций туристской индустрии открывает широкие возможности для их объединения и получения эффекта синергизма от совместной управленческой

деятельности. Как показывает опыт деятельности транснациональных корпораций США и стран ЕС, их выход на глобальные рынки способствует повышению их конкурентоспособности по сравнению с местными национальными организациями за счет масштаба, экономии от совмещения различных видов деятельности, снижения себестоимости, уменьшения угрозы со стороны влиятельных поставщиков, улучшения контроля качества.

Особенно возрастает роль управления в деятельности крупных зарубежных транснациональных корпораций в индустрии туризма, широко использующих последние достижения в области стандартизации, автоматизации и информационных технологий. Внедрение информационных технологий имеет особое значение в сфере индустрии туризма, где велика доля ручного труда, что является спецификой туризма и требует особых усилий от управленческого персонала.

В настоящее время, несмотря на наметившиеся тенденции к объединению российских организаций индустрии туризма, еще по-прежнему много независимых мелких организаций, которые пытаются включить в свой состав крупные зарубежные транснациональные корпорации.

Как отмечают М.А. Бетилгириев, М.С. Гайрбеков, в сфере российского туризма «объединение предприятий позволяет перейти на качественно новый уровень управления, который дает возможность применения различных форм координации действий, интересов и управленческих мотиваций участников объединения, открывая тем самым реальные перспективы повышения эффективности производства» [15].

При этом главной задачей объединения организаций туристской индустрии состоит в консолидации всех этапов отдыха туристов в одних руках.

Подобное объединение уже создано в нашей стране группой компаний «Интурист», которая является вертикально-интегрированным туристическим холдингом. Этот холдинг объединяет управляющую компанию ВАО «Интурист» и четыре бизнес-дивизиона, включая туроперирование («НТК Интурист»), гостиничный бизнес («Интурист Отель Групп»), розничные продажи турпродукта («Интурист Магазин Путешествий») и транспортные услуги («Интурист Транспортные Услуги») [37].

Вступление РФ во Всемирную торговую организацию ставит перед менеджментом туристских организаций серьезные проблемы, связанные с:

- обеспечением их независимости от поглощения иностранным капиталом путем их объединения в крупные национальные и меж-

национальные объединения (и, прежде всего, в составе ЕАЭС, СНГ);

- использованием зарубежного опыта в области стандартизации, автоматизации деятельности и использования IT-технологий независимыми туристскими организациями и организациями, входящими в состав национальных и межнациональных объединений;
- созданием условий выхода на международные рынки объединений организаций индустрии туризма (разработка стандартов деятельности, подготовка к сертификации персонала и услуг, обеспечение разработки и функционирования системы менеджмента качества на основе международных стандартов ИСО 9000).

Организации туристской индустрии тесно связаны с регионом, в котором они находятся, и несут ответственность за туристскую деятельность всего региона. Кроме того, они отвечают за результаты собственной деятельности. В результате такой двойной ответственности менеджмент на уровне региона совместно с менеджментом организаций туристской индустрии должны разрабатывать как стратегию развития всего региона, так и отдельной организации. Подобная стратегия должна быть направлена на развитие, прежде всего, внутреннего и въездного туризма и может быть реализована в составе сформированных региональных кластеров туристской индустрии.

Кластеры представляют собой совокупность органов региональной власти, организаций туристской индустрии, тесно связанных между собой в рамках подготовки и реализации туристского продукта для индивидуальных, групповых и бизнес туристов, взаимно дополняющих друг друга и способствующих росту своей конкурентоспособности [59].

Создание региональных кластеров будет способствовать развитию экономики региона за счет налоговых поступлений в бюджет, притока иностранной валюты, увеличения количества рабочих мест, сохранения и рационального использования культурного и природного потенциала.

Кластеры могут выполнять роль определенных «точек роста» экономики не только на региональном уровне, но и на национальном уровне.

Майкл Портер считает, что туризм относится к семи кластерам, которые могут служить первым шагом в масштабной модернизации производственных сил и началом реструктуризации экономики.

***Ориентация деятельности большинства организаций туристской индустрии на клиента, а не на прибыль.*** Опыт деятельности организаций туристской индустрии показывает, что стратегия ориентации на клиента, хотя и более затратна, но, в конечном счете, более выгодна,

чем стратегия ориентации на прибыль. Поэтому организации туристской индустрии должны понимать текущие и предполагаемые потребности своих клиентов; затрачивать ресурсы, усилия и время на удовлетворение этих потребностей; постоянно реагировать на пожелания и жалобы клиентов; стремиться устанавливать и поддерживать отношения с клиентами, обеспечивая их лояльность к организации и долгосрочное сотрудничество.

Поэтому можно считать, что ориентация на клиентов должна быть основой деятельности любой организации туристской индустрии. При этом «можно выделить три стадии работы с клиентом, в процессе которых компания переходит от единичных сделок к формированию устойчивых взаимоотношений с перспективными клиентами: привлечение клиентов, удержание клиентов, развитие отношений с ними» [60].

Как отмечает П. Друкер, «установление связей с покупателями — наличие взаимного понимания — первый шаг к формированию вашего будущего». В нашем случае будущего организации туристской индустрии. Консультируя разные организации, он задавал, прежде всего, вопросы: «Кто ваш покупатель? Что ваш покупатель считает ценностью?». После длительного обсуждения ответов на эти вопросы он спрашивал: «Каковы результаты вашей работы с покупателями? Согласуется ли ваша стратегия работы с покупателями с вашей стратегией бизнеса?» [102].

В этой связи организации туристской индустрии в условиях конкурентной борьбы должны стараться найти свой путь к потребителю, используя весь возможный арсенал управленческих подходов и методов, позволяющих обеспечить им дальнейшее развитие и повышение эффективности деятельности. А это становится возможным достичь только путем разработки стратегии, направленной на обеспечение удовлетворенности потребителей и качества предоставляемых потребителям услуг, с использованием системного подхода к управлению качеством.

При этом уже в миссии организации туристской индустрии должна быть отражена направленность деятельности на потребителя. Так, например, миссия гостиниц Ritz-Carlton, направленная на безупречное и качественное обслуживание клиентов, звучит так: «Отели Ritz-Carlton — это средство реализации нашей миссии: неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю. Мы гарантируем лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку. Наша цель: создать атмосферу уюта, и благополучия, удовлетворить даже невысказанные пожелания наших гостей» [57].

Итак, чтобы завоевать потребителя, менеджмент организации туристской индустрии должен ориентировать деятельность всех по-

дразделений и каждого сотрудника на создание прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом.

*Общие особенности услуг по отношению к продукции.* Эти особенности услуг проявляются в трудности определения понятия «услуги», обосновании свойств услуг для обеспечения эффективного управления. Кроме того, жизненный цикл услуг имеет существенные различия по отношению к жизненному циклу продукции, что также сказывается на подходах к управлению данными циклами.

В настоящее время трудности в определении понятия «услуги», как отмечает Н.В. Миронова, связаны с тем, что действия по реализации услуг многочисленны и разнообразны так же, как и объекты, на которые они направлены; официальная статистика объединяет эти действия в один класс услуг, например, авиационные услуги по доставке туриста к месту отдыха; объект услуг гибок, его границы могут меняться в зависимости от желаний поставщика и потребителя услуги [54]. Подобное положение сказывается на менеджменте услуг. Так, например, управленческие действия значительно отличаются при индивидуальном, групповом и корпоративном обслуживании потребителей организациями туристской индустрии.

Ввиду того, что как сами услуги, так и объекты, на которые они направлены, в реальных условиях могут в известной мере трансформироваться, возникают трудности с обоснованием свойств услуг.

Предлагаемый исследователями и практиками подход к описанию свойств услуг по их видам может создать условия для разработки модели управления для определенного вида услуг. Так, например, создана «Классификационная схема ВТО» для 161 вида услуг, являющихся предметом торговли, в рамках которой перечислены виды услуг, но не раскрыто содержание деятельности, относящейся к каждому виду услуг. Для каждого вида услуг и подвида указаны коды Временного классификатора основного продукта ООН (UN Provisional Central Product Classification), где дается подробное описание видов услуг. Классификатор услуг используется в ВТО для переговоров по либерализации торговли услугами. Но, так или иначе, эти и более поздние классификаторы услуг, в том числе и «Общероссийский классификатор услуг населению» (ОК-002-95), не могут охватить все разнообразие видов и подвигов услуг, не говоря уже об описании их свойств, необходимых для эффективного управления ими.

Объектами управления, в том числе и управления качеством, являются все этапы жизненного цикла продукции (ЖЦП) или услуг (ЖЦУ), каждый из которых реализуется на основе общих функций управления, осуществляемых с использованием цикла Э. Деминга (планирование, осуществление, контроль, управление воздействием).

Этапы ЖЦП и ЖЦУ имеют значительные расхождения, что сказывается и на управлении ими.

Так, ЖЦП, согласно международным стандартам ИСО, включает 12 замкнутых в виде кольца этапов, отражающих проектирование, разработку, производство, потребление и утилизацию продукции. На каждом этапе ЖЦП реализуются функции управления Э. Деминга по обеспечению всех необходимых условий создания продукции и ее использования.

В свою очередь, ЖЦУ, согласно тем же стандартам ИСО, включает гораздо меньше также замкнутых, но более развернутых этапов, а именно маркетинг, проектирование услуги, документирование услуги (спецификация услуги, спецификация предоставления услуги, спецификация управления), предоставление услуги. По результатам предоставления услуги производится оценка поставщика, оценка потребителя и анализ выполнения услуги. На каждом этапе ЖЦУ также реализуются функции управления Э. Деминга по обеспечению всех необходимых условий предоставления услуги и ее последующей оценки.

*Специфика отдельных видов услуг организаций туристской индустрии по отношению к другим видам услуг.* На рис. 1.5 приведена разветвленная структура средств, объектов и организаций туристской индустрии, которые оказывают определенные специфические виды услуг туристам. В каждую структурную составляющую могут входить ряд организаций, которые также оказывают услуги, характерные для этих организаций. Так, например, в совокупность гостиниц и иных средств размещения согласно ГОСТ Р 53423—2009 входит 16 типов средств размещения разных категорий, оказывающих соответствующие им услуги размещения, услуги питания (4 вида), прочие услуги (2 вида) и дополнительные услуги, включая культуру и досуг (8 видов), возможности для оздоровления (6 видов), прочее техническое оснащение и оборудование (6 видов).

В свою очередь туристские и экскурсионные услуги согласно ГОСТ Р 53522—2009 включают 16 видов услуг, каждый из которых имеет от 4 до 13 подвидов.

В результате организации туристской индустрии предоставляют туристам много сотен разнообразных специфичных услуг, требующих особых навыков у обслуживающего персонала. Как отмечает М.А. Жукова, специфика туристских услуг отражается на организации и управлении деятельностью организаций индустрии туризма (табл. 1.2) [31].

Эта специфика услуг организаций индустрии туризма должна найти отражение при обучении и тренингах персонала, в стандартах организаций и инструкциях для персонала по оказанию услуг потребителям.

**Характеристики услуг и связанная с этим специфика управления организациями индустрии туризма [31]**

Отличительная характеристика	Содержание характеристики	Специфика управления организациями индустрии туризма
Неосязаемость услуг	Неуловимость или нематериальный характер услуг означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать, транспортировать, хранить, упаковывать или изучать до момента получения этих услуг	Для укрепления доверия клиентов организация, предоставляющая услуги, может по возможности повышать осязаемость своих услуг путем рекламной деятельности (брошюры, каталоги, сайты в Интернете и т.д.), подчеркивать значимость своей услуги, привлекать внимание потребителей к получаемым выгодам от покупки, пригласить какую-либо знаменитость для рекламы своей услуги и т.д.
Неразрывность производства и потребления	Оказать услугу можно только тогда, когда появляется клиент. С этой точки зрения производство и потребление тесно взаимосвязаны и не могут быть разорваны	Многие услуги требуют тесного прямого контакта с тем, кто их предоставляет. Клиент не просто потребляет услугу — он подключается к ее производству. Участие покупателя в сфере услуг обслуживания означает, что поставщик должен заботиться о том, что он производит и как. Поведение продавца, его профессиональный опыт и знания во время потребления клиентом услуги предопределяют вероятность повторения услуги
Изменчивость	Качество оказания услуг варьируется и зависит от уровня профессионализма производителя, его компетентности, доброжелательности, вежливости и коммуникабельности персонала, а также от учета индивидуальных требований каждого покупателя	Соблюдение стандартов обслуживания и разработка собственной политики контроля за качеством обслуживания потребителей. Разработка фирменного стиля организации: название организации, товарный знак, фирменный цвет, логотип. Проведение систематического обучения персонала для повышения профессионального уровня и качества обслуживания
Неспособность к хранению	Услугу невозможно произвести впрок или складировать. Возникает проблема достижения равновесия между спросом и предложением	Установление дифференцированных цен, скидок, использование иных стимулов, позволяющих равномерно распределить спрос во времени. Введение системы предварительных заказов на услуги

***Разнообразие потребителей, их предпочтений, а также продукции и услуг организаций туристской индустрии.*** Потребители услуг организаций туристской индустрии сильно отличаются по материальному положению и классовой принадлежности; уровню образования;

своим культурным, социальным, личностным и психологическим характеристикам; стилю жизни; вкусам; потребностям, мотивам поведения и самооценкам; характеру активности; семейному положению; возрасту.

Разнообразие потребителей услуг и их предпочтений способствовало появлению множества организаций туристской индустрии. Деятельность менеджмента этих организаций направлена на удовлетворение все возрастающих социальных, культурных и интеллектуальных потребностей туристов, вызванных ростом благосостояния населения нашей страны и других стран мира. Население этих стран стремится в большем масштабе пользоваться благами цивилизации, в том числе возможностями комфортабельного лечения, отдыха, развлечения и приобщения к мировым и отечественным культурным ценностям с помощью поездок, походов, экскурсий.

При этом происходит быстрое насыщение потребностей туристов более низкого порядка, тогда как запросы высшего порядка (социальные, культурные, интеллектуальные) безграничны. На удовлетворение потребностей высшего порядка и направлена деятельность менеджмента организаций туристской индустрии.

В настоящее время действующий рынок организаций туристской индустрии является рынком потребителя. В связи с этим менеджмент организаций должен стремиться как можно больше разнообразить ассортимент продуктов и услуг, чтобы удовлетворить как обычных рядовых, так и самых взыскательных потребителей, предоставляя им такие продукты и услуги, которые бы не только им понравились, но и вызвали бы у них восхищение. Поэтому организации туристской индустрии различаются по типам, классам и категориям обслуживания. Так, предприятия общественного питания согласно ГОСТ Р 50762—2007 распределены по типам, включая ресторан, бар, кафе, столовую, закусочную, предприятие быстрого обслуживания, буфет, кафетерий, кофейню, магазин кулинарии, а ресторана и бары — по классам: «люкс», «высший», «первый».

В тоже время гостиницы, согласно приложению к Приказу Минкультуры России от 11.07.2014 № 1215 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями» (зарегистрировано в Минюсте России 29.12.2014 № 35473), делятся на шесть категорий, обозначаемых звездами (пять звезд, четыре звезды, три звезды, две звезды, одна звезда, без звезд).

**Специфические особенности туристского продукта.** Согласно Федеральному закону «Об основах туристской деятельности в РФ», туристский продукт — это комплекс услуг по перевозке и размещению, оказываемых за общую цену (независимо от включения в общую цену

стоимости экскурсионного обслуживания и / или других услуг) по договору о реализации туристского продукта.

Туристский продукт имеет свои специфические особенности, которые должен учитывать менеджмент организации туристской индустрии для удовлетворения требований и пожеланий групповых и индивидуальных потребителей. Рассмотрим эволюцию туристского продукта за рубежом, которая характерна с определенным запозданием и для нашей страны.

1. Особенности продукта организаций туристской индустрии, которые открывают возможность создания сетевой организации бизнеса в туристской индустрии со своей моделью маркетинга.

Рассматривая модель продукта организаций туристской индустрии, можно утверждать, что каждый элемент данного продукта обладает рядом особых характеристик, отражающих специфику и особенности предложения, которые способствуют формированию сетевых структур организаций индустрии туризма [15, 19, 104].

2. Организации туристской индустрии, стремясь угодить взыскательным туристам, перешли от оказания унифицированного обслуживания к комплексному обслуживанию на основе определенных программ. В результате туристский продукт стал дифференцированным, что способствовало расширению специализации организаций туристской индустрии и повышению качества обслуживания потребителей. Обслуживание в туризме стало программным, а организации туристской индустрии стали более конкурентоспособными.

*Программный туризм* — это комплексный подход к подготовке обслуживания туристов, полностью учитывающий их интересы в соответствии с целью путешествия, возрастом туристов, составом группы, социальной принадлежностью и т.д.

Программный продукт жестко привязан к определенным сегментам потребителей, поэтому организации туристской индустрии должны сегментировать рынок и разрабатывать программный продукт для выявленных сегментов рынка.

Программный продукт имеет широкое распространение среди туроператоров нашей страны.

3. Переход от жесткого программного продукта к кастомизированному продукту, который существенно отражается на управлении деятельностью организаций туристской индустрии.

Кастомизация — это формирование (подгонка, адаптирование) туристских продуктов для определенных групп туристов или индивидуальных потребителей. Например, в индустрии туризма сформировались направления, обусловленные тенденцией специализации (экотуризм, агротуризм, паломнический туризм) или тенденцией индивидуализации (бутик путешествия, арт-туризм).

На рис. 1.6 отражены последовательные этапы перехода в развитии парадигмы кастомизации в индустрии туризма от маркетинговой парадигмы кастомизации к системной, что заставляет организации перестраивать свою систему управления на всех возможных уровнях.



Рис. 1.6. Развитие парадигм кастомизации в индустрии туризма [19]

Рассмотрим сначала варианты маркетинговой парадигмы кастомизации (п. 3.1—3.3).

3.1. Кастомизация как инструмент решения отдельных маркетинговых задач. В условиях коммерциализации Интернета и развития информационных технологий, а также разнообразия каналов сбыта туристских продуктов и услуг, потребители в реальном масштабе времени имеют возможность с помощью мобильного устройства или компьютера связаться непосредственно или через провайдера с любой подходящей для них туристской организацией и заказать нужный им туристский продукт или услугу.

3.2. Кастомизация как тенденция маркетинга и предпринимательства основана на адаптировании стандартизованного массового туристского продукта для узких потребительских целевых сегментов и ниш на основе социально-демографических критериев и поведенческих признаков, разработки для них специальных продуктов или программ.

3.3. Кастомизация как тактика маркетинга предполагает наряду с использованием массового туристского продукта персонализацию

отдельных элементов обслуживания, например, на основе использования инструментария оперативного CRM-маркетинга, позволяющего получать максимальную информацию о клиенте в момент общения с ним [24]. CRM-системы используются не только крупными, но и средними и малыми организациями туристской индустрии. При обращении клиента в туристскую организацию (по телефону, смартфону или с помощью компьютера) на экране компьютера оператора появляется вся информация о нем, что позволяет сделать ему «предложение, от которого невозможно отказаться».

В свою очередь, системная кастомизация возможна в следующих вариантах:

3.4. Кастомизация как стратегия развития организации предполагает предоставление организациями туристской индустрии потребителям туристских продуктов и услуг по индивидуальным заказам индивидуальных или групповых туристов. Стержнем этой стратегии служат потребности и пожелания клиентов, что позволяет реализовать клиентоориентированный подход в управлении предоставлением продуктов и услуг с использованием CRM-систем (рис. 1.6).



Рис. 1.7. Клиентоориентированный подход в управлении предоставлением услуг [51]

2.5. Кастомизация как философия бизнеса. Это направление бизнеса практикуют немногие организации туристской индустрии. В данном случае кастомизации подвергается как продукт, так и все направления деятельности организации, в том числе отношения с поставщиками, партнерами, процесс сбыта, проектирования про-

дукта и сервиса и т.д. Это требует персонализации практически всех бизнес-процессов компании: от проектирования до работы с отзывами туриста после путешествия. Как утверждает Т.А. Макореня, система управления процессом предоставления услуг индивидуальна для каждой организации и строится аналогично системе менеджмента качества с ориентацией на клиента [51].

Менеджмент организаций туристской индустрии должен обоснованно подходить к использованию приведенных парадигм кастомизации с учетом следующих обстоятельств [93]:

1. Кастомизация имеет смысл, когда рынок развивается от унифицированного к имиджевому (потребление напоказ) и гедонистскому (потребление для личного удовольствия) потреблению.

2. Кастомизацию имеет смысл распространять на очень дорогой продукт, продукт с большой емкостью рынка или продукт с большой аудиторией потребителей.

3. Кастомизация должна обеспечивать экономию для существующей схемы производства и дистрибуции продуктов туристской индустрии. В условиях кастомизации речь идет о совершенно новом бизнесе с совершенно новым принципом поиска, привлечения клиентуры и последующей работы с ней.

**Особенности функционирования организаций индустрии туризма** связаны с [64]:

1) необходимостью достижения хорошей координации с организациями-партнерами по обслуживанию клиентов;

2) сильной зависимостью деятельности организаций индустрии туризма от постоянно и быстро изменяющегося потребительского спроса и моды;

3) ярко выраженной сезонной зависимостью, в результате чего организации испытывают повышенный спрос на услуги в июне-сентябре, более низкий — в апреле, мае и октябре, падение спроса — в ноябре, феврале, частично декабре-январе, за исключением январских праздников;

4) круглосуточным режимом работы или преимущественно вечерним режимом работы большинства организаций индустрии;

5) необходимостью неукоснительного соблюдения внутренних и международных стандартов для оказания качественного обслуживания клиентам;

6) готовностью предложить и оказать услуги на выбор или оказать их в любое время на высоком качественном уровне вне зависимости от сезона и времени суток;

7) необходимостью постоянной связи с потребителями и ответственностью для поддержания положительного имиджа организаций и их услуг;

8) необходимостью наличия в организациях индустрии системы управления персоналом, обеспечивающей целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение целей предприятия по качественному обслуживанию клиентов.

Отмеченные особенности функционирования организаций индустрии туризма должны найти отражение в менеджменте на всех уровнях управления с целью достижения удовлетворенности постоянных и новых клиентов.

## **1.4 РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ**

В XVII в. в России произошло объединение разрозненных рынков в единый общенациональный рынок. В результате получило развитие не только государственное управление, но и управление на уровне городов. В это же время А.Л. Ордин-Нащокиным был поставлен вопрос о необходимости развития стратегического и тактического управления.

Реформы Петра I представляли собой новый этап в развитии менеджмента в России и касались многих сфер управления, включая реформы управления в области промышленности и ремесленном производстве, сельском хозяйстве, финансовой деятельности, внешней и внутренней торговле.

Во второй половине XVIII в. осуществлялись реформы Екатерины II в области управления. Для улучшения управления экономикой России было издано «Учреждение для управления губерний Российской империи».

В результате реформ Петра I и Екатерины II Россия к началу XIX в. получила разветвленную систему высших, центральных, местных и экстерриториальных учреждений.

Для эффективного управления этими организациями и экономикой в целом Александром I в 1801 г. был издан манифест об учреждении министерств, которые строились на принципах единоличной власти и ответственности, а в 1810 г. был образован Государственный совет для рассмотрения всех законопроектов, утвержденных императором.

Особая роль в развитии государственного управления принадлежит М.М. Сперанскому, который предложил разделение властей на три части: законодательную (в ведении Государственной думы), исполнительную (в ведении министерств, ответственных перед Думой) и судебную (в ведении Сената).

В 1861 г. был образован Совет министров, который осуществлял контроль деятельности отдельных министерств.

В конце XIX в. Александр II утвердил «Положение о губернских и уездных земских учреждениях», заложившее основы всесословного самоуправления. В результате на уровне земств осуществлялась профессиональная подготовка кадров, стал использоваться принцип самоуправления и самофинансирование деятельности.

Принцип самоуправления в России был подкреплён в 1870 г. реформой городского управления, согласно которой была предоставлена широкая самостоятельность в ведении городского хозяйства и решении местных дел. Губернская администрация утверждала лишь наиболее важные постановления Думы.

В начале XX века реформы государственного управления в России проводились под руководством С.Ю. Витте и А.С. Столыпина. Так, А.С. Столыпин в разработанном им проекте преобразований предлагал децентрализовать управление Россией путем привлечения к управлению окраинами местных элементов, а на губернском уровне усилить власть губернаторов, сосредоточив в их руках весь механизм управления губерниями.

После Октябрьской революции Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) принял ряд мер по управлению народным хозяйством Советской Россией, включая введение рабочего контроля, создание Высшего Совета народного хозяйства, образование местных органов экономического управления.

С момента становления советской власти серьезное внимание уделялось научной организации труда. Так, в 1920 г. был создан института труда при ВЦСПС, а затем преобразован в 1921 г. в Центрального института труда (ЦИТ).

В период «военного коммунизма» преобладали директивно-командные методы управления во всех сферах народного хозяйства управления сверху донизу. После провозглашения новой экономической политики были выделены три уровня управления (высший, средний и низший).

Для подготовки руководящих кадров промышленности в 1927 г. была создана Промышленная академия.

Постепенно в нашей стране выстраивалась командно-административная система управления народным хозяйством, где решающую роль играло партийное руководство. Практика партийного управления была характерна и для управления наукой и выражалась в повседневном контроле за работой научных кадров и периодически проводимых чистках.

Политизация в хозяйственной, научной и руководящей сферах служила существенным тормозом в их развитии.

В период «хрущевской» оттепели серьезное внимание стало уделяться науке управления и подготовке научных кадров. Так, в Москве

был организован Институт управления и начата подготовка инженеров-экономистов в области экономического управления.

Предпринятые в советское время шаги по ускорению экономического развития не дали того эффекта, которого от них ожидали. Начатая А. Косыгиным экономическая реформа была заторможена Л. Брежневым. Добыча нефти и ее продажа за границу обеспечивали гораздо больший эффект, чем начатые реформы.

Экономические преобразования, начатые М. Горбачевым, проводились в три этапа и не привели к необходимому экономическому росту.

- Развитие экономики за счет интенсификации производства и ускорения внедрения научно-технических достижений во всех сферах народного хозяйства и осталось, по сути, только декларацией и не привело к практическим результатам;
- Экономическая реформа, связанная с внедрением первой и второй модели хозрасчета, а также арендного подряда, не привела к радикальной перестройке экономики, а, в ряде случаев, способствовала еще большему усилению затратной экономики;
- Переход к югославскому варианту развития экономики, когда трудовые коллективы на всех уровнях хозяйствования выбирают руководителей, привел к тому, что стали выбирать тех руководителей, которые обещали в большей степени увеличение заработной платы, что еще в большей степени усложнило положение предприятий и организаций страны.

Постепенный переход в экономике к рыночным отношениям, начатый еще при М. Горбачеве, и радикально ускоренный при Б. Ельцине, привел к полному распаду советской экономики и переходу к полностью рыночным отношениям. Этот этап характеризуется утерей многих отраслей промышленности и сельского хозяйства и переходом нашей страны из категории развитых стран в категорию развивающихся.

Последний период характеризуется относительным экономическим подъемом экономики страны, которая в ряде отраслей достигла уровня советского времени, созданием крупных полугосударственных структур, зачастую имеющих сырьевую направленность, а также частных структур с участием или полностью созданных за счет иностранного капитала.

Экономика страны оказалась в сильной зависимости от состояния мировой экономики, в том числе из-за перехода к работе в условиях Всемирной торговой организации; она подвержена кризисам, переживаемым мировой экономикой.

Менеджмент во многих организациях страны полностью строится по западному образцу. В отдельных организациях частично используется наряду с западным менеджментом не потерявший актуальность советский опыт и приобретенный собственный опыт управления.

## Контрольные вопросы

1. Приведите одно из возможных определений понятия «менеджмент».
2. Приведите возможные подходы к определению сущности и роли менеджмента.
3. Дайте определение понятия «туристская индустрия».
4. На какие объекты распространяется понятие «менеджмент в туристской индустрии»?
5. Как развивался менеджмент до XX века?
6. Приведите названия школ менеджмента, появившихся на рубеже и в течении XX века.
7. Какие школы управления вы знаете?
8. Какие предпосылки способствовали появлению школы научного управления?
9. Какие основные положения легли в основу школы научного управления?
10. Приведите основные отличия классической школы управления от школы научного управления.
11. По каким двум основным направлениям разрабатывались принципы управления в составе классической школы управления?
12. Основные положения каких наук легли в основу школы человеческих отношений и школы поведенческих наук в управлении?
13. Развитие каких наук способствовало появлению школы науки управления (количественный подход)?
14. Приведите основные положения школы науки управления (количественного подхода).
15. Какие современные подходы к менеджменту вы знаете?
16. Укажите на особенности системного подхода.
17. С каких двух основных позиций в настоящее время рассматривается процессный подход?
18. Укажите на основные положения процессного подхода к управлению, основанного на функциях управления.
19. Расскажите о процессном подходе к управлению, используемом в международных стандартах ИСО 9000.
20. Расскажите об особенностях ситуационного подхода.
21. Укажите на основные особенности управления в туристской индустрии.
22. Как могут отстоять национальную самостоятельность организации туристской индустрии в современных условиях?
23. В чем состоят специфические особенности туристского продукта?
24. Укажите на последовательные этапы перехода в развитии парадигмы кастомизации в индустрии туризма от маркетинговой парадигмы кастомизации к системной за рубежом и с запозданием в нашей стране?
25. Укажите особенности развития менеджмента в России.

### 2.1 ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Как при производстве продукции, так и при оказании услуг менеджмент организаций принимает управленческие решения в условиях взаимодействия множества объективных и субъективных факторов внешней и внутренней среды, что сказывается на многообразии форм и видов возможных решений.

Классификация управленческих решений позволяет менеджерам систематизировать информацию и ситуации, разграничивать решения по специфике подходов к подготовке, методам реализации и контролю, что отражается на их качестве и эффективности.

Существует много подходов к классификации управленческих решений, в том числе и в туристской индустрии.

Е.С. Пивнев считает, что наиболее распространены следующие принципы классификации управленческих решений: функциональная направленность, причины, характер разработки и реализации, глубина воздействия, организация, время действия, направление действия, способ фиксации, ограничения на ресурсы, масштаб воздействия, прогнозируемые результаты, число критериев, методы переработки информации, повторяемость выполнения [63].

Как отмечает Е.П. Михалева, в основу различия управленческих решений менеджеров могут быть положены интуиция, суждение и рациональность [55].

Интуитивные решения основаны на таланте, способности и приобретенном опыте менеджеров. Они принимаются на более высоких уровнях иерархии, в условиях нестабильности, чаще всего при оперативном управлении и тогда, когда решения не требуют или к ним не могут быть применены логические или рациональные процедуры. Следуя своему внутреннему чувству, менеджер может принять правильное решение, но, чтобы убедить подчиненных и свое руководство, ему необходимо внутреннюю интуицию перевести на язык рациональности.

Решения, основанные на суждении, используют знания, логические заключения, прошлый опыт и здравый смысл. Данный подход применяется при принятии оперативных решений на относительно низовых уровнях управления в условиях относительной стабильности. Подход ориентирован на формальные правила и процедуры принятия решений, не очень надежен, но дешев.

Рациональные решения основаны на использовании математико-статистических и математико-экономических методов анализа, оптимизации и принятия управленческих решений. Используются при стратегическом, тактическом и оперативном управления в реальном масштабе времени, в условиях нестабильности внешней среды. Решения связаны со значительными издержками, требуют использования высококвалифицированного персонала, достаточно дороги.

Е.П. Михалева также предлагает свой набор признаков классификации управленческих решений, мало отличающийся от указанных выше.

Н.И. Кабушкин, говоря о возможности классификации решений по многочисленным признакам, считает, что определяющим признаком их классификации служат условия принятия решений, т.е. решения принимаются в обстановке определенности или в обстановке риска (неопределенности) [39].

В условиях определенности менеджер из альтернативных вариантов принятия решения, в реальных результатах которых он уверен, выбирает наиболее эффективное решение. В условиях риска менеджер в лучшем случае может только определить вероятность успеха решения при выборе той или иной альтернативы.

Кабушкин указывает также и на другие признаки классификации решений, в том числе по: сроку действия последствий решения, частоте принятия, по широте охвата, форме подготовки, сложности, жесткости регламентации.

З.А. Авдошина выделяет следующие типы и виды управленческих решений [2]:

- типы решений по степени участия руководителей разного уровня и специалистов, включающие коллегиальные (экспертные и по согласованию), коллективные (демократические), индивидуальные (единоличные) решения;
- типы решений по уровням планирования и времени реализации мероприятий, в том числе стратегические, тактические, оперативные;
- типы решений по содержанию управленческого процесса делятся на социальные, экономические, организационные, технические решения.

Можно предложить использовать классификацию управленческих решений в туристской индустрии по следующим признакам с выделением их видов, указанных в скобках [43]:

- масштаб объекта (глобальные и локальные);
- по широте аспекта воздействия (комплексные и узкоспециализированные). В их составе по содержанию различают технические, экономические, социальные, организационные решения.
- степени сложности (простые, сложные, уникальные);

- уровню принятия решений (на уровне организации в целом, на уровне подразделений организации или на уровне отдельных работников);
- количеству целей (одноцелевые и многоцелевые);
- периоду осуществления (долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные);
- методам обоснования (с использованием математических методов и эвристических методов);
- степени формализации (интуитивные, основанные на собственном ощущении руководителя, и рациональные, которые основываются на знаниях и умениях руководителя, осмысленные, принимаемые в ситуациях, которых раньше не возникало);
- субъекту, принимающему решение (индивидуальные решения и коллективные);
- цикличности (разовые и повторяющиеся);
- условиям принятия решения (принимаемые в условиях определенности, в условиях вероятной определенности (риска) и в условиях неопределенности);
- направленности решения (направленные внутрь объекта управления и за пределы данного объекта);
- способу воздействия на управляемый объект (директивы прямого воздействия и директивы косвенного воздействия с использованием определенных средств стимулирования).

Необходимо отметить, что в каждой организации индустрии туризма накоплен определенный опыт использования признаков классификации и принятия конкретных видов управленческих решений, определяемый имеющейся информацией, накопленными знаниями и умениями, спецификой деятельности, организационной структурой и организационной культурой, опытом руководителей и управленческого персонала и т.д.

## **2.2 ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССА И МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **2.2.1 Технология процесса разработки управленческих решений**

В экономической литературе по общему менеджменту и менеджменту туризма рассматривается технология процесса разработки управленческих решений с несколько отличающихся позиций. Так, З.А. Авдошина считает, что процесс разработки управленческих решений включает следующие этапы [2]:

1) Появление проблемы или ситуации, требующей решения. Под проблемой понимается несоответствие состояния управляемого объ-

екта целям, поставленным руководством. Другими словами, проблема — противоречие в организации, требующее управленческого решения. Например, снижается объем реализации туристских продуктов или услуг, потребители не полностью удовлетворены качеством последних, снижается конкурентоспособность организации и т.д.

2) Анализ информации, факторов и условий, диагностика состояния. Осуществляется анализ внутренней и внешней среды организации, например, с использованием SWOT-анализа, устанавливаются наиболее значимые факторы, влияющие на деятельность организации. Сочетание наиболее важных факторов внутренней и внешней среды организации указывает на наличие проблем, требующих решения. Правильно поставленная проблема обеспечивает успешность последующего ее решения.

3) Разработка решения индивидуально руководителем, в группе или с привлечением экспертов. В зависимости от сложности установленной проблемы решение может быть разработано индивидуально руководителем, например, с усложнением задач, стоящих перед организацией, руководитель принимает решение о найме нового сотрудника. Для решения более сложных проблем, например, при падении спроса на продукты или услуги организации, руководитель для уяснения и решения проблемы привлекает специалистов, непосредственно связанных с потребителями, специалистов по сбыту и аналитиков, которые разрабатывают групповое решение. При невозможности достижения решения в группе руководитель может дополнительно привлечь экспертов, хорошо знакомых с подобными проблемами или провести аудит в рассматриваемой сфере деятельности.

4) Принятие решения и организация их выполнения. Принятое решение обычно отражается в приказах, распоряжениях, планах; находит отражение в нормативных источниках, стандартах предприятия, внутренних регламентах организации, а также в разработанных мероприятиях, включающих мотивацию исполнителей и контролируемые показатели. Обязателен также контроль выполненных планов и мероприятий.

Здесь важно учесть, например, опыт японских организаций, которые используют любые рационализаторские предложения персонала или групп качества, быстро рассматривают их на соответствующих уровнях управления и при принятии положительного решения сразу же отражают его в измененных стандартах деятельности. В результате инициаторы предложений их же и реализуют в текущей работе, а также получают соответствующее вознаграждение.

Н.И. Кабушкин предлагает рассматривать пять этапов процесса разработки управленческих решений, дополнительно вводя второй

этап, связанный с выявлением ограничений и определением альтернатив. Этот этап особенно важен для организаций, работающих в условиях нестабильной внешней среды, когда менеджер может только выявить вероятность появления и вероятность воздействия отдельных факторов внешней среды, но не может повлиять на эти факторы. В условиях данных ограничений менеджер не может рассчитывать на оптимальное решение, а прибегает к разработке возможных альтернатив, из которых можно будет выбрать наиболее подходящую для решения проблемы.

В свою очередь Е.С. Пивнев, предлагая развернутую схему процесса разработки управленческих решений, утверждает, что данный процесс базируется на четырех последовательных действиях, связанных с: 1) структуризацией объекта, его составных элементов и выявлением связей между ними; 2) установлением основных характеристик, количественно представляющих существо и структуру решаемой задачи; 3) выявлением методов для обоснования управленческого решения, применением процедур и разработкой решения, использованием экспертных оценок и других возможностей обеспечения объективности и обоснованности решения; 4) выбором оптимального варианта из числа возможных решений.

Кроме того, к выбору оптимального варианта из числа возможных решений должны быть привлечены заинтересованные стороны на всех отмеченных выше четырех последовательных действиях.

Далее он рассматривает процесс определения, как он считает, оптимального управленческого решения, базирующийся на трех этапах, разбитых на подэтапы и ориентированных на конечный результат. Ниже приводятся этапы и подэтапы, включающие:

*1. Подготовку решения:* исследование проблемы, требующей решения, определение целевой установки, выявление оптимального числа альтернатив, селекция возможных альтернативных решений, априорный выбор лучшей альтернативы.

*2. Принятие решения:* сравнительный анализ альтернатив, оценка альтернатив, включая экспериментальную, выбор окончательного оптимального решения.

*3. Выполнение решения:* конкретизация этапов, периодов и исполнителей реализации принятого решения, создание условий для выполнения решения, практическая реализация решения.

Рассматривая процесс разработки управленческих решений, предлагаемый Е.С. Пивневым, можно отметить, что положительным аспектом данного процесса можно считать его разбивку на целый дополнительный ряд необходимых последовательных действий по сравнению с рассмотренными действиями, предлагаемыми З.А. Авдошиной и Н.И. Кабушкиным. Однако управленческие решения, принятые по схеме Е.С. Пивнева, нельзя считать оптимальными в условиях неста-

бильной внешней среды. Кроме того, в его схеме в явном виде отсутствует контрольная функция за принятыми решениями.

Наиболее современную технологию разработки и принятия управленческих решений предлагает Н.И. Дрокина<sup>1</sup>, которая обобщила множество последних исследований и публикаций и пришла к выводу, что в туризме необходимо заново разработать концептуальную модель принятия управленческих решений в коммуникационном процессе туристских организаций.

В основе данной концептуальной модели принятия управленческих решений в туризме положены следующие утверждения (рис. 2.1):

1) Организация рассматривается как открытая система, подверженная влиянию внешних факторов макро- и микросреды.

2) Управленческие решения принимаются на стратегическом, тактическом и оперативном уровне.

3) Реализация функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль) на практике выполняется путем разработки управленческого решения, что служит основным содержанием деятельности менеджера любого уровня во время формирования целей и путей их достижения.

4) Принять «правильное» решение — значит, выбрать наиболее ценную альтернативу из числа выдвинутых, в которой учтены экономические факторы, техническая целесообразность и научная необходимость, а также социальные и человеческие факторы.

5) Коммуникацию вместе с принятием решений надо считать объединяющими процессами, которые обеспечивают связь между функциями управления — планированием, организацией, мотивацией и контролем.

6) Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех фактов, оказывающих влияние на решения, с предвидением их возможных последствий.

7) В процессе принятия управленческих решений используется система методов, включающая методы индивидуальной и групповой работы.

8) Концептуальная модель принятия управленческих решений имеет обратную связь, которая корректирует принимаемое решение в случае изменения состояния внешней среды в реальном масштабе времени.

Данная модель может быть принята за основу при принятии управленческих решений организациями индустрии туризма.

---

<sup>1</sup> Дрокина Н.И. Концептуальная модель принятия управленческих решений в коммуникационном процессе на туристическом предприятии [Электронный ресурс] / Н.И. Дрокина // Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. — 2009. — №13. — С. 46—52. — URL : [http://tourlib.net/statti\\_tourism/drokina.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/drokina.htm)

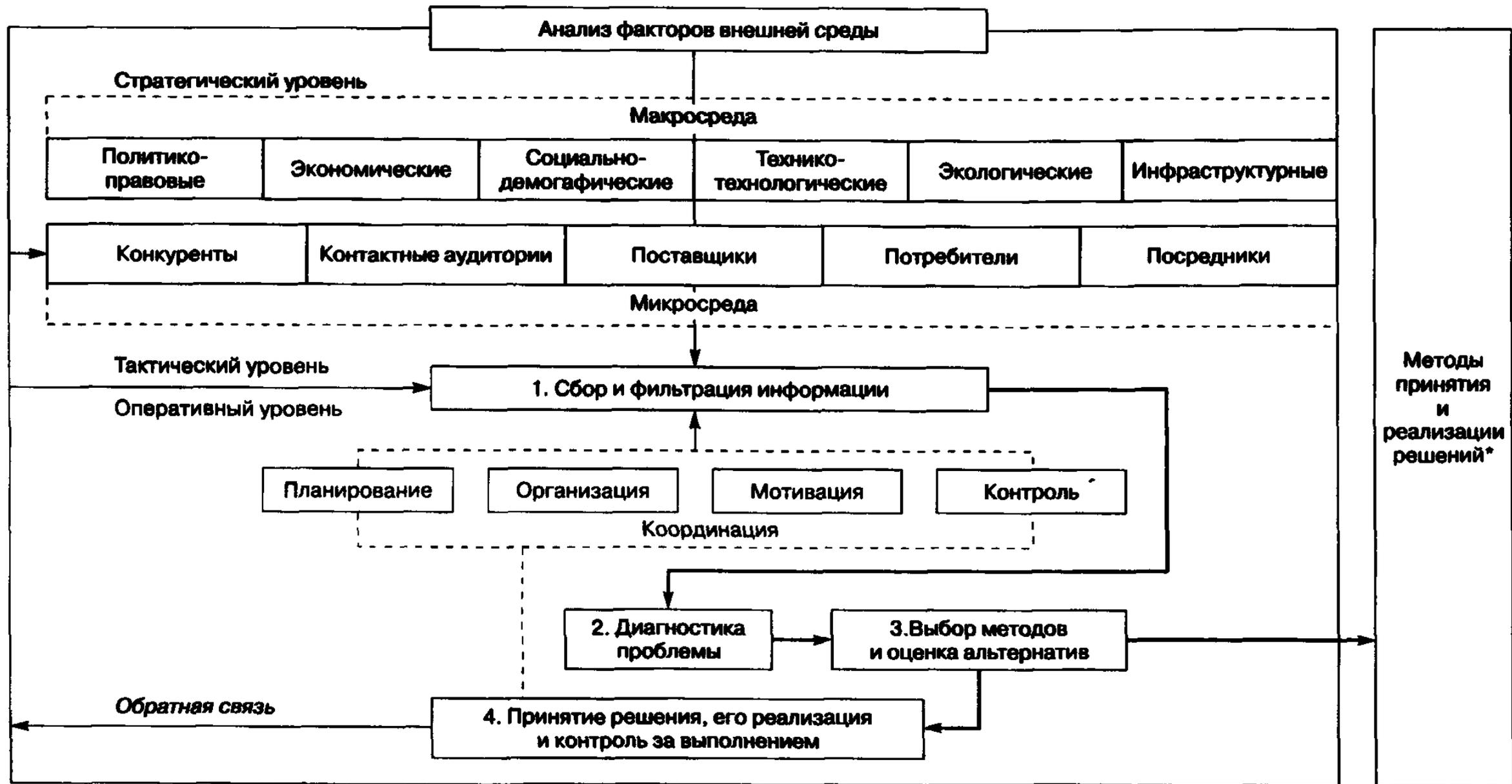


Рис. 2.1. Концептуальная модель принятия управленческих решений в коммуникационном процессе в организации туристской индустрии

\* Группировка методов раскрыта по тексту данной работы (см. подраздел 2.2.2.).

## 2.2.2 Методы разработки управленческих решений

Методы разработки управленческих решений — это способы и приемы выполнения операций, необходимых в процессе их принятия. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и др.

Н.И. Кабушкин предлагает методы разработки управленческих решений условно разделить на три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные.

На более разнообразные и современные методы разработки управленческих решений указывает Н.И. Дрокина, не раскрывая их содержание и группируя их по следующим основным направлениям:

**1. Методы на основе экономического моделирования**, основанные на теории игр, теории вероятностей, математической статистики, линейном программировании, нелинейном программировании, теории очередей, имитационных моделях, теории массового обслуживания, теории управления, теории множеств, теории графов, теории алгоритмов, теории статистических решений, методах сетевого планирования, дискретном программировании, общей теории систем, теории организаций и теории автоматов.

**2. Методы на основе используемых приемов работы**, включая:

**2.1. Методы индивидуальной работы**, в том числе аналогия, инверсия, идеализация.

**2.2. Методы групповой работы**, включая методы контрольных вопросов; конференции идей (конференции идей Пльде, метод 635, дискуссия 66); синетики (классическая синетика, синетика конференции, визуальная синетика); мозгового штурма (классический, анонимный, дидактический); коллективного блокнота; морфологического анализа; опроса с помощью карточек; ассоциаций и аналогий (фокальных объектов, гирлянд, случайностей и ассоциаций); метод Дельфи.

Можно согласиться с предложением Л.И. Лукичевой, которая, говоря об универсальном характере многих методов разработки и принятия управленческих решений, считает целесообразным и удобным для практического использования всю совокупность данных методов делить по этапам процесса разработки и принятия управленческих решений [46]. Данный подход целесообразно использовать и в туризме, относя универсальные методы к определенному этапу разработки и принятия управленческих решений по признаку их наиболее частого использования в составе определенного этапа. Ниже приведено разделение методов по этапам разработки и принятия управленческих решений. При необходимости приводимые методы могут быть расширены за счет выше перечисленных методов, предложенных Н.И. Дрокиной.

**1. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев.**

**1.1. Методы ситуационного анализа.**

**Кейс-метод** — метод пошагового разбора реальных ситуаций. Применяется для анализа управленческих ситуаций. Отличается простотой и эффективностью. Находит применение в туризме при анализе ситуаций и установлении в конкретных производственных условиях, а также при обучении студентов и сотрудников организаций туризма.

**Метод мозговой атаки** основан на использовании интуитивных высказываний коллектива экспертов, опирающихся на профессиональные знания и опыт. Применяется для обсуждения возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие. Находит широкое использование в туризме, особенно при выявлении проблем, связанных с качеством. Например, использование в туризме семи инструментов управления (планирования) качества, разработанных японскими специалистами.

**Двухтуровое анкетирование (двухтуровая «мозговая атака»)** направлено на установление факторов, определяющих проблему путем индивидуальной работы специалистов. В первом туре каждый из специалистов заполняет анкету, в которой указывает на наиболее важные факторы и ранжирует. Во втором туре анкеты, заполненные одним специалистом, оценивают другие и соглашаются либо не соглашаются со сделанными им оценками. Несогласие специалиста обязательно аргументируется. Затем результаты обрабатываются аналитической группой. Метод может найти использование в туризме.

**Факторный анализ** позволяет установить на основе статистических данных аналитическую зависимость показателей, характеризующих ситуацию, от ряда факторов, влияющих на изменение отмеченных показателей. Может использоваться средними и крупными организациями туризма.

**Многомерное шкалирование** предполагает использование математической обработки информации для установления наиболее важных факторов, влияющих на развитие ситуации. В результате сокращается количество факторов, участвующих в принятии решения. Может использоваться средними и крупными организациями туризма.

**1.2. Методы моделирования.**

**Модель теории игр** применяется для определения наиболее важных факторов при принятии решений в условиях конкурентной борьбы. Находит ограниченное применение в туризме ввиду сложности его использования в условиях непредсказуемости внешней среды.

**Модель теории массового обслуживания** используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению

к потребности в них. Находит ограниченное использование в туризме.

*Имитационное моделирование* используется для создания модели и ее экспериментального применения для определения изменений реальной ситуации. Может найти применение в крупных и средних организациях туризма.

*Экономический анализ* проводится с целью определения финансово-экономического состояния предприятия. Находит широкое применение в туризме.

*Оптимальное линейное программирование* основано на определении максимума или минимума целевой функции при заданных ограничениях. Находит использование в туризме при нахождении оптимального подхода к планированию и управлению, например, при определении «максимума прибыли», «минимума затрат», «максимума рентабельности».

*IDEF-моделирование* используется для исследования структур, параметров и характеристик организаций и систем. Часто применяется при реинжиниринге бизнес-процессов. Общая методология IDEF состоит из трех частных методологий: IDEF0 используется для создания функциональной модели систем, IDEF1 применяется для построения информационных моделей, IDEF2 позволяет построить динамическую модель (см. РД IDEF 0 — 2000). Может использоваться крупными корпорациями и сетями в индустрии туризма.

## **2. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив.**

*Метод «мозговой атаки»* предназначен для активизации поиска различных вариантов решений и выбора наилучшего из них. Находит широкое использование в туризме.

*Морфологический анализ* применяется для генерации альтернатив решений. Позволяет получать новые решения путем составления комбинаций элементов морфологической модели (матрицы). Находит применение в туризме.

*Методы ассоциаций и аналогий* — методы выявления новых идей на основе активизации ассоциативного мышления человека. Суть метода — изменение условий задачи для поиска возможных решений. Методы отличаются простотой и эффективностью. Могут найти широкое применение в туризме.

*Методы контрольных вопросов и коллективного блокнота* направлены на подведение к решению проблемы с помощью наводящих вопросов. Применяются в индивидуальной работе, а также при коллективном обсуждении проблемы. Могут найти широкое применение в туризме.

*Метод «матриц открытия»* основан на выборе и изучении поля возможных решений с помощью матрицы. Применяется для систематизации имеющегося материала и определения отправных пунктов

дальнейшего исследования. Может найти широкое применение в туризме.

*Синектика* предназначена для генерирования альтернатив путем ассоциативного мышления, поиска аналогий поставленной задаче. Метод синектики широко использует личную аналогию (эмпатию). Может найти широкое применение в туризме.

### **3. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив.**

*Методы многокритериальной оценки* используют оценку и сравнение альтернатив по нескольким обоснованным критериям (параметрам). Могут найти применение в туризме.

*Методы экспертной оценки* находят использование на этапе оценки альтернативных решений. Применяются для отбора решений, которые не могут быть оценены в количественном измерении, а также для решения проблем социально-экономического характера в условиях неопределенности. Находят широкое применение в туризме.

*Фактографические методы* позволяют осуществлять прогнозирование развития ситуации в составе той или иной альтернативы на основании фактической информации о прошлом и настоящем развитии объекта. Могут использоваться совместно с экспертными методами для повышения надежности и точности прогнозирования. Могут найти применение в туризме.

*Комбинированные методы* позволяют осуществлять прогнозирование развития ситуации в составе той или иной альтернативы на основе экспертной и фактографической информации. Могут использоваться в туризме, в том числе и для принятия решений на высшем уровне управления.

### **4. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.**

*Функционально-стоимостный анализ* позволяет выявлять зоны дисбаланса между функциями объекта и затратами на них для оптимизации решения. Обладает высокой эффективностью и может использоваться в туризме.

*Метод ценных подстановок* позволяет выявить, за счет каких факторов произошли отклонения фактических величин от плановых. Основан на последовательной замене плановых величин одного из факторов для определения степени его влияния на функцию. Может использоваться в туризме.

*Причинно-следственный анализ* применяется в условиях, когда лицо, принимающее решение, располагает полной и достоверной информацией об исследуемом объекте. Анализ основан на использовании иерархии причин и следствий до той точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее проблему. Находит применение в туризме.

### 2.2.3 Подходы и модели, часто используемые для принятия управленческих решений в зарубежных организациях

Как отмечает Р. Дафт, исследования выявили четыре типа решений, наиболее часто принимаемых на уровне организации: подход на основе теории управления, модель принятия решений в организации Карнеги, модель инкрементального (пошагового) процесса принятия управленческого решения и модель мусорного ящика [27]. Данные подходы с успехом могут быть использованы организациями туристской индустрии.

1) *Подход на основе теории управления* — эффективный инструмент принятия управленческих решений в организации на основе разработанных математических моделей с использованием множества переменных, характеризующих исследуемую проблему, предварительно измеренных и структурированных с помощью логических действий. В настоящее время сфера применения теории управления существенно расширяется за счет применения постоянно усложняющихся компьютерных технологий и программного обеспечения.

Однако используемая в данной модели количественная информация не учитывает многие факторы, поддающиеся только качественной оценке (реакция конкурентов, вкусы потребителей и т.д.). В этом случае менеджмент организации для принятия окончательного управленческого решения использует наряду с количественными показателями для разработки модели и ее интерпретации качественные показатели, неформальные мнения, взгляды и интуицию.

2) *Модель Карнеги принятия решений в организации* сформулирована рядом исследователей университета Карнеги — Меллон (Ричардом Кайертом, Джеймсом Марча, Гербертом Саймоном) и основана на утверждении, что окончательный выбор менеджеры могут сделать только в коалиции менеджеров и других заинтересованных лиц (клиентов, инвесторов, профсоюзов), одинаково представляющих себе цели организации и приоритеты проблемы. Использование коалиций при принятии решений имеет смысл в следующих основных ситуациях:

а) если цели организации не определены, а оперативные задачи подразделений противоречивы, и менеджеры не могут прийти к единому мнению о приоритетах проблем и должны только совместно решить, какие проблемы следует решать в первую очередь;

б) если менеджеры ограничены временем, средствами или интеллектуальными возможностями для идентификации всех показателей и интерпретации всей информации, относящейся к решаемой проблеме, то подобные ограничения приводят к созданию коалиций.

Необходимо учитывать последствия принятия решений в условиях коалиций, в том числе:

а) принятое решение не является оптимальным решением, а воспринимается как удовлетворительное решение, принятое всеми членами коалиции;

б) принятое решение является проблемно-ориентированным поиском, когда менеджеры ищут в окружающей их обстановке решение, способное быстро нейтрализовать проблему;

в) дискуссии и споры важны на стадии идентификации проблемы, а для принятия решения необходимо, чтобы члены коалиции прониклись сутью решаемой проблемы.

**3) Модель инкрементального (пошагового) процесса принятия управленческого решения** предложена Генри Минцбергом и его коллегами из университета МакГилла в Монреале, которые рассмотрели проблемы принятия решений в организации с различных точек зрения. Они пришли к выводу, что главный выбор в организации, приводящий к основному решению, обычно проходит через несколько ключевых точек процесса принятия решения и может натолкнуться на встречающиеся при этом барьеры (прерывания решения), которые заставляют организацию вернуться к предыдущему решению и повторить цикл, пытаясь при этом сделать что-то новое. Эти циклы процесса принятия решения служат определенным способом обучения организации, когда она выбирает наиболее подходящий вариант решения.

Минцберг и его коллеги установили, что все циклы процесса принятия решений находятся внутри трех основных фаз этого процесса: идентификации, разработки и выбора.

**Фаза идентификации** начинается с осознания менеджерами проблемы, которую надо решить. Проблемы появляются, когда изменяются потребности клиентов, параметры внешней среды организации, или когда не выполняются запланированные показатели. Осознав проблему, менеджеры осуществляют диагностику, которая для проблем, лишенных остроты, состоит в привлечении дополнительной информации для выяснения ситуации вокруг проблемы. Острые же проблемы не дают времени для всестороннего диагностирования.

**Фаза разработки**, когда решение формулируется по одному из направлений: а) используются процедуры, поиск для отыскания альтернатив в рамках набора готовых решений, имеющихся у организации; б) проектирование управленческого решения, ориентированного на клиента, когда проблема необычна, и существующий опыт не помогает. Тогда методом проб и ошибок удастся сформулировать решение, отвечающее интересам клиента. По мнению Минцберга, разработка решения — это инкрементальная процедура выявления и построения решения «кирпичик за кирпичиком».

*Фаза выбора* наступает тогда, когда из нескольких альтернативных решений выбирается одно единственное. Оценка и выбор могут производиться тремя способами: а) форма высказывания авторитетного мнения используется тогда, когда окончательный выбор делает один человек, полагаясь на собственный опыт; б) при проведении анализа альтернатив они оцениваются на более систематической основе, например, с подключением методов теории управления; в) форма переговоров используется тогда, когда в процесс выбора управленческого решения вовлечена группа лиц, и каждый из участников переговоров имеет свой интерес, что приводит к возникновению конфликта. При этом обсуждение и переговоры ведутся до тех пор, пока не сформируется коалиция, подобная используемой в модели Карнеги.

**3) Модель мусорного ящика** — наиболее современный подход к разработке управленческих решений в организациях, имеющий дело с системой или потоком многочисленных решений внутри организации, в то время как рассмотренные модели в пп. 1) и 2) основываются на принятии одного конкретного решения. Данная модель заставляет менеджеров мыслить в масштабе всей организации и о наиболее часто принимаемых решениях.

Модель мусорного ящика разработана Майклом Коэном, Джеймсом Марчем и Джоном Олсеном для организаций, деятельность которых характеризуется условиями, высшей степени неопределенными, называемыми организованной анархией. Организованной анархии присущи следующие признаки:

а) она свойственна организациям, для которых характерны частые изменения и коллегиальная небюрократическая обстановка;

б) неопределенность характерна для каждого шага процесса принятия решения; цели, задачи, альтернативы и решения плохо определены; наблюдается проблематичность предпочтений;

в) недоступна всесторонняя информация, необходимая для выработки решения; причинно-следственные связи внутри организации сложно выявить; нечеткая, плохо понимаемая технология;

г) для организации характерна текучесть кадров; служащие загружены, ограничены во времени, не могут сосредоточиться на конкретной проблеме и ее решении; участие в принятии любого решения оказывается нестабильным и ограниченным.

Так как для многих организаций время от времени надо принимать решения в сложных и неопределенных условиях, то модель мусорного ящика полезна для понимания схемы принятия таких решений.

Особенность модели мусорного ящика заключается в том, что процесс принятия управленческих решений не состоит из последовательности шагов, начинающихся с проблемы и заканчивающихся решением. Идентификация проблемы и ее решение могут быть не

связанными друг с другом. И наоборот, проблема может существовать, но не порождать никаких решений. Решения представляют собой результат четырех независимых потоков событий, происходящих внутри организации:

1) Проблемы представляют собой разрыв между желаемым характером выполнения работы и текущей деятельностью. Хотя проблемы воспринимаются и требуют внимания, но они отделены от решений и их альтернатив. Проблема может привести к принятию решения, может и не привести. Решение может быть принято, а проблема останется нерешенной.

2) Потенциальные решения могут приниматься на основе: а) любой идеи, предложенной организации; б) идей, вызывающих поток альтернативных решений, проходящий через организацию; в) идей, принесенных в организацию как новыми, так и старыми работниками; г) идей, которыми увлекаются работники и реализуют их в логических решениях, независимо от существующих проблем; д) идеи служащего, ищущего проблему, в привязке к которой можно подтвердить эту идею.

Приведенные примеры подтверждают тот факт, что решения могут существовать независимо от проблем.

3) Участниками принятия решения могут быть служащие, пришедшие и находящиеся в организации, значительно расходящиеся в своих идеях, восприятии проблем, опыте, оценках и образовании. Так, проблемы и решения, осознаваемые одним менеджером, будут отличаться от проблем и решений, осознаваемых другим.

4) Благоприятные возможности для принятия решений появляются тогда, когда: а) подписываются контракты, увольняются люди или дается санкция на выпуск новой продукции; б) появляется «нужный набор» участников и проблем; в) проблемы могут быть урегулированы.

Так, например, менеджер, имеющий хорошую идею и распознавший проблему, к которой можно привязать эту идею, может предложить организации благоприятную возможность для осуществления выбора.

С учетом отмеченных четырех позиций схема принятия управленческих решений в организации приобретает случайный характер. Проблемы, предлагаемые решения, участники и выбранные решения протекают в организации, которая как бы является большой корзиной для мусора. При этом решения не поддаются упорядочиванию и не являются результатом пошаговой логической последовательности.

Данная модель может быть принята за основу при принятии управленческих решений организациями индустрии туризма.

## 2.2.4 Особые условия при принятии решений

Чтобы выжить в современной действительности, характеризующейся постоянно меняющейся внешней средой и усилением глобальной конкуренции, менеджеры, в том числе и в туристской индустрии, должны быстро принимать решения, обучаться на собственных и чужих ошибках, избегать привязанности к ошибочному курсу действий. Накопленный опыт принятия решений в подобных условиях указывает на то, что:

- для принятия правильного решения менеджеры должны развить глубокое и интуитивное восприятие бизнеса и отслеживать информацию, касающуюся внешней среды, в реальном масштабе времени. Организации-банкроты старались строить планы на будущее, не вдаваясь в детали настоящей обстановки и таящейся в ней угрозе;
- успешные организации, быстро принимая важные решения, одновременно разрабатывали им много альтернатив, осуществляя реализацию отдельных альтернатив еще до окончательного выбора. Организации-банкроты, принимая решения, разрабатывали лишь одну альтернативу, которую они использовали после неудачи с основным решением;
- успешные организации, принимая быстрые решения, ориентировались в основном на советы авторитетных коллег и экспертов, не игнорируя также любые полезные предложения. В то время как организации-банкроты не смогли создать атмосферу взаимопонимания среди своих сотрудников и экспертов при принятии решений;
- успешные организации, принимая быстрые решения, привлекая сотрудников и экспертов, стремились достичь консенсуса, а при отсутствии консенсуса руководство принимало окончательное решение.

Быстрые и удачные решения успешно согласуются с общим стратегическим выбором организации. В условиях быстро меняющегося окружения медленно принимаемые решения становятся столь же неэффективными, как и неправильные.

Таким образом, скорость принятия решения становится основным фактором, определяющим исход конкурентной борьбе во многих отраслях, в том числе и в туристской индустрии, и организации должны быть готовы принимать быстрые решения с учетом консенсуса мнений и без него, рисковать и двигаться вперед.

## 2.2.5 Ошибки при принятии управленческих решений и обучение

Наиболее часто ошибочные решения принимаются в условиях крайней неопределенности, когда трудно определить наиболее удачную альтернативу. В подобной ситуации организации прибегают к методу проб и ошибок, заведомо рискуя при этом. При неудачной

альтернативе организация, извлекая из этого урок, использует другую, наиболее подходящую альтернативу. При таком подходе главный девиз менеджеров: «Хаотичное движение предпочтительнее, чем упорядоченное бездействие», т.е. необходимо двигаться вперед на пути решения проблемы, несмотря на ошибки. Такой подход позволяет менеджерам накапливать новые знания и информацию. При этом в организациях должна создаваться атмосфера экспериментирования, что способствует творческому подходу к принятию решений.

Неудачи зачастую лежат в основе успеха. Накопленный опыт на основе собственных ошибок способствует в дальнейшем принятию правильных решений. В ряде организаций работников поощряют за признание собственных ошибок; так как любая ошибка вызывает очередную проблему, которую надо будет решить.

Гораздо опаснее следовать ошибочно выбранному решению, даже когда становится ясно, что выбранный курс провальный. Приверженность менеджеров ошибочному решению объясняется следующими причинами:

- менеджеры, которые несут персональную ответственность за принятые решения, намеренно искажают информацию о результатах этих решений, и продолжают неверный курс действий, не в силах остановиться и признаться в ошибке;
- менеджеры, которые проявляют твердость и упорство в продолжении неправильного курса, будут восприниматься коллегами в большей степени в качестве лидеров, чем те, кто часто меняет курс принимаемых решений.

Можно отметить, что приверженность неправильным решениям является более опасным курсом, чем использование метода проб и ошибок. Поэтому напрашивается вывод о необходимости организации постоянного обучения менеджеров, чтобы принимать правильные решения. Они при этом будут совершать ошибки, на этих ошибках учиться преодолевать трудности и, используя метод проб и ошибок, добиваться успеха.

Острая конкурентная борьба за потребителя, глобализация и интеграция бизнеса ставят перед организациями туристской индустрии России задачу совершенствования методов принятия и реализации решений, повышения эффективности их деятельности.

Как отмечает Н.Г. Чепрас, реализация этой задачи требует от организаций туристской индустрии совершенствования технических приемов, направленных на повышение потребительского спроса и организационно-управленческих усилий, связанных с уменьшением инвестиционных рисков путем оптимизации управления и внедрения новых организационных форм управления [97].

## **2.3 ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ**

Отрасли туристской индустрии имеют свои особенности, которые отражаются на принимаемых и реализуемых управленческих решениях. Многие решения организаций туристской индустрии принимаются в условиях непредсказуемости и риска, связанных с изменением политической обстановки, экологическими бедствиями, наводнениями, отменой авиарейсов, кражами, нападениями на туристов и другими факторами.

Так, например, кризисные явления в экономике страны сразу же отразились на положении выездного туризма в нашей стране, когда только в 2014 г. потерпели банкротство 14 наиболее крупных туроператоров, включая ЗАО «Фирма Нева», ООО «Идеал-Тур», ООО «Лабиринт» и другие.

Невзирая на эти обстоятельства, турист всегда должен рассчитывать на получение качественных услуг и незабываемых впечатлений на всех этапах его обслуживания. Если его ожидания не оправдаются, то он в следующий раз обратится за подобными услугами в конкурирующую организацию, что оборачивается, безусловно, упущенной выгодой для организации. Поэтому все управленческие решения менеджмента организаций туристской индустрии, начиная с разработки продуктов и услуг, их апробации на ограниченном контингенте туристов, вывода продуктов и услуг на рынок и кончая предоставлением на постоянной основе услуг туристам, должны быть направлены на полное по содержанию и безупречное по качеству обслуживание туристов. Выполнение данных требований в значительной степени возложено на службу маркетинга, которой в индустрии туризма отводится особая роль.

Менеджеры службы маркетинга совместно с операционными менеджерами и менеджерами персонала разрабатывают управленческие решения, направленные на исследования рынка услуг и потребителей, оценку удовлетворенности потребителей данными услугами, оценку необходимости кастомизации и персонализации услуг для определенных групп и отдельных потребителей, и т.д.

Социально-культурную и социальную деятельность в сфере индустрии туризма можно рассматривать как самостоятельные и как часть общей системы социализации личности, социального воспитания и образования туристов, поддержания их здоровья путем лечения и отдыха.

На потребление социально-культурных и социальных услуг большое влияние оказывают материальные факторы, которые, в первую очередь, связаны с ценой и качеством данных услуг. Удовлетворенность потребителей данных услуг наступает только в том случае, если

они получают данные услуги высокого качества и при относительно низкой цене.

Сфера деятельности организаций туристской индустрии требует от менеджеров особых знаний и умений при принятии и реализации управленческих решений. Процессы предоставления продуктов и услуг в организациях туризма в основном направлены на человека, что требует от менеджмента и обслуживающего персонала обладать высокими коммуникативными качествами, принимать быстрые решения в зависимости от изменения ситуации и появления дополнительных требований и пожеланий потребителей.

Коммуникативные способности требуются менеджерам также для принятия управленческих решений совместно с поставщиками услуг при разработке и оказании услуг потребителям.

Ключевую роль в процессе разработки и принятия управленческих решений в индустрии туризма возлагается на руководящий персонал, линейных и операционных менеджеров, менеджеров персонала, а также на рядовых работников организаций, которым делегированы полномочия по принятию решений. При этом принимаемые решения должны:

- обеспечивать должное взаимодействие между потребителями, потребителями и сотрудниками при оказании услуг;
- обеспечивать оказание потребителям качественных услуг и в полном объеме;
- способствовать выявлению потенциальных точек, связанных с риском ухудшения качества обслуживания;
- позволять персоналу избегать возможных ошибок и уверенно себя чувствовать в случае непредвиденных обстоятельств.

От слаженной работы менеджмента и работников организаций индустрии туризма зависит качество принимаемых решений и эффективность совместной деятельности.

Принятие множества управленческих решений, касающихся заключения договоров с поставщиками услуг и турагентами; подготовка комплекта документации для потребителей; закупка необходимого оборудования и расходных материалов; обеспечение рекламной и PR-деятельности; обеспечение постоянной связи с потребителями для отслеживания изменений их потребностей; создание качественного сайта с необходимыми приложениями для обеспечения интернет-коммерции требуют от менеджеров и персонала организаций индустрии туризма разносторонних знаний, квалификации и опыта.

Поэтому менеджеры должны знать основы страноведения, быть в курсе развития основных направлений индустрии туризма, обладать знаниями отечественных и мировых правовых основ деятельности организаций туристической индустрии, иметь навыки делового об-

щения, уметь работать с документами и базой данных, свободно владеть интернет-технологиями и навыками современных прямых продаж и продаж через провайдеров, своевременно реагировать на запросы потребителей и изменение ситуации на рынке.

В современных условиях вся деятельность организаций туристской индустрии и принимаемые управленческие решения должны быть ориентированы на потребителя, на полное удовлетворение их требований и пожеланий, своевременное урегулирование возможных жалоб клиентов, на формирование и развитие устойчивых отношений с постоянными потребителями и на создание условий для привлечения новых клиентов.

Как отмечается в международном стандарте ИСО 8402—94, «в некоторых справочных источниках качество обозначается как «пригодность для использования» или «соответствие цели», или «удовлетворение нужд потребителя», или «соответствие требованиям». Все отмеченные обозначения качества замыкаются на потребителя, удовлетворение требований которого будет обеспечивать успех деятельности организаций туристской индустрии.

Принимаемые управленческие решения в организациях туристской индустрии будут иметь ярко выраженную социальную направленность на потребителя, на его приемлемое по цене, качественное и безупречное обслуживание, если в данных организациях будет внедрена система управления качеством на основе ГОСТ Р 50691—2013 «Услуги населению. Модель системы обеспечения качества услуг» и действовать современная корпоративная культура.

В этом случае потребители услуг организаций туристской индустрии задают требования к системе обеспечения качества услуг, а в обеспечении качества услуг заинтересованы собственники этих организаций и другие заинтересованные стороны (профсоюзы и ассоциации услуг, потребительские общества, органы власти и пр.).

Корпоративная культура — это система неофициальных правил, норм, которые устанавливаются, как работники должны вести себя в большинстве случаев. Корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей и ожиданий, разделяемых работниками организаций и передаваемых от одного поколения к другому. Она закрепляет нормы и правила поведения работников на всех уровнях управления, оказывает влияние на управленческую структуру и кадровую политику, охватывает все стороны деятельности организации и связана с традициями, действующими на протяжении ряда лет.

В рамках действующей системы управления качеством и при наличии корпоративной культуры в организациях индустрии туризма управленческие решения, принимаемые менеджерами, будут отвечать:

- происходящим изменениям во внешней и внутренней среде организаций;

- потребностям клиентов в качественном обслуживании, а также их социально-культурным и социальным запросам;
- интересам работников организаций, мотивировать их на внутреннюю интеграцию с целью обеспечения эффективности всех направлений деятельности, направленных на клиента.

Подобный подход реализован гостиницами Ritz-Carlton, где создан благоприятный социально-психологический климат в коллективе работников, необходимый для принятия и реализации управленческих решений, направленных на:

- обеспечение социальных норм и требований к качеству обслуживания потребителей;
- делегирование полномочий работникам для принятия ими необходимых управленческих решений;
- создание атмосферы уюта и благополучия для удовлетворения даже невысказанных пожеланий гостей;
- обеспечение гарантий для наилучшего индивидуального обслуживания, комфорта, спокойной и изысканной обстановки для гостей.

Отметим, что положительный климат в организациях способствует росту производительности и удовлетворенности работников трудом, сплачивает их, способен компенсировать даже малопривлекательную работу. Отрицательный организационный климат ухудшает экономические показатели работы организации, разобщает людей, ведет к разладу взаимоотношений между ними, не всегда компенсируется даже очень высокой оплатой.

Перечисленные выше особенности разработки и реализации управленческих решений в туристской индустрии не охватывают полный спектр этих особенностей, который определяется в значительной степени особенностями менеджмента в данной индустрии, приведенными в подразделе 1.3 данной работы.

## **2.4 МЕТОДЫ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ**

### **2.4.1 Методы управления в туристской индустрии**

*Методы управления* — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

*Методы управления* — это способы приведения в действие и использования средств управления (а с ними и всего механизма управления) для реализации функций управления.

Практика управления демонстрирует наличие множества методов управления и подходов к их классификации. Наиболее часто методы управления разграничивают по направленности (на организацию,

подразделению), содержанию (по приемам и способам воздействия) и организационной форме (прямое или косвенное воздействие на ситуацию). Но так как все методы управления направлены на работников и каждый метод сочетает в себе перечисленные разграничительные признаки, то в большинстве случаев, как отмечают многие авторы, выделяют три основных метода управления людьми: экономические, организационно-административные и социально-психологические методы, которые успешно используются и в организациях туристской индустрии.

Кроме того, рассмотрим методы управления, которые пока не нашли широкого использования, но являются перспективными методами управления для туристской индустрии (методы командной работы, управление по показателям деятельности, клиентоориентированный подход в управлении организацией, управления доходами организации).

**Экономические методы управления.** Экономическим методам управления отводится центральное место, так как отношения управления определяются, в первую очередь, экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Применительно к управлению организацией эти методы представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям рабочих групп и личности, т.е. поставленная руководителем цель достигается путем воздействия на экономические интересы работников.

Для реализации этих методов необходимо обеспечить «отзывчивость» организации на используемые экономические рычаги. Расширение самостоятельности ведет к большей свободе рабочих групп в хозяйственной деятельности и способствует применению данных методов управления. Рабочие группы должны распоряжаться материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой, т.е. иметь возможность реализовать свои экономические интересы.

Экономические методы направлены на выявление новых возможностей и резервов у работников, что особенно важно в современных условиях.

При использовании данных методов необходимо поставить органы руководства и группы работников в такие условия, при которых они могли бы максимально полно учитывать экономические последствия своей управленческой и производственной деятельности.

Рассмотрим использование экономических рычагов воздействия на работников гостиницы с целью выявления новых возможностей и резервов в их деятельности [29].

Как отмечает С. Ефимов, трудности мотивации персонала гостиницы определяются трудностью применения мировых стандартов

обслуживания из-за особенностей русского национального характера. Специальные исследования выявили ключевые льготы, являющиеся фундаментом мотивации для большинства гостиничных работников: способность прямого руководителя понять их проблемы; способность топ-менеджмента гостиничного предприятия удовлетворить желания трудового коллектива, отступив от привычных правил; возможность бесплатных обедов или дотаций на питание; добровольное медицинское страхование; предоставление гостиничных услуг своим друзьям и знакомым по конфиденциальным ценам.

С учетом этих исследований предложена система материального вознаграждения по итогам работы в отчетном периоде, которая включает в себя фиксированные выплаты (должностной оклад или выплаты по сдельным нормативам), премии за результаты труда, надбавки и бонусы за наличие профессионализма и особого мастерства.

К видам *материальной мотивации* относятся:

- заработная плата (оклад за отработанное время и квалификацию — **БВ**);
- переменные выплаты, включая а) выплаты, зависящие от индивидуальных результатов труда и выполнения установленных персональных планов или показателей (**ПВперс**); б) выплаты, зависящие от результатов деятельности структурного подразделения гостиницы, где работает данный работник или достижения общекорпоративных целей гостиницы (**ПВкорпорат**);
- переменные надбавки и бонусы, выплачиваемые за особые условия труда и профессионализм гостиничного работника (**ПН**).

В общем виде расчет совокупного вознаграждения гостиничному работнику (**СВ**) при такой системе осуществляется по формуле:

$$\mathbf{СВ = БВ + ПВперс + ПВкорпорат + ПН.}$$

Эффективность премирования персонала гостиницы зависит от правильного выбора системы его показателей в зависимости от роли и характера структурных подразделений (служб) гостиницы, уровня должностей задействованного там персонала, их ориентации на реальный вклад в конечные результаты, эффективность и качество работы.

Разного рода доплаты, надбавки, единовременное вознаграждение и иные льготы носят в основном компенсационный характер и позволяют обеспечить большую индивидуализацию вознаграждения персоналу гостиницы.

В гостиничном бизнесе, в силу его специфики, особое значение приобретает *нематериальная мотивация*. Оценка и поощрение персонала гостиницы, как свидетельствуют практика и передовой опыт московских отелей, могут выражаться следующим образом:

1. *В письменной форме*: поздравление, написанное руководителем собственноручно, публичное объявление благодарности в приказе, награждение почетной грамотой, благодарственное письмо на домашний адрес и т.д.

2. *В проявлении дружеского внимания со стороны топ-менеджмента к линейному персоналу гостиницы* (неформальный разговор прямо на рабочем месте сотрудника, на собрании в структурном подразделении гостиницы, возможно приглашение отличившегося работника на бизнес-ланч или бизнес-ужин, в том числе с семьей).

3. *В стимулировании профессионального роста*: тренинги, курсы повышения квалификации, разработка программ индивидуального развития и т.д.

4. *В повышении статуса должности* морально поощряемого работника через общественное признание в трудовом коллективе гостиницы.

5. *Учет индивидуальных предпочтений отмечаемого работника в выборе форм морального поощрения*.

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, современный гостиничный менеджмент связывает нематериальную мотивацию персонала с нематериальным вознаграждением, которое складывается из удовлетворения, получаемого работником гостиницы от самой работы или от психологической и (или) физической среды, в которой работает человек (*работа + рабочая обстановка*).

При этом общий смысл управленческой установки заключается в следующем: если ваши ценности как менеджера совпадают с личными убеждениями сотрудников, а управление персоналом строится на основе уважения личности и чувства собственного достоинства работников, то люди связывают свою судьбу с гостиницей на долгие годы.

**Организационно-административные методы управления.** Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Методы организационно-административного воздействия обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Важно использовать оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов управления, направленных на стимулирование деятельности работников.

Организационно-административные методы опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения,

оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

В организации возможны три формы проявления организационно-административных методов, включая:

- обязательное предписание (приказ, запрет и т.д.);
- согласительные методы (консультация, разрешение, компромисс);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Для организационно-административных методов характерна четкая направленность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций, таких, как унижение, неловкость, досада, раздражение, а иногда и стресс, что исключает всякое взаимопонимание между работниками и руководителями.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме административного и организационного воздействия.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

- вынужденным и внешне навязанным. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;
- пассивным. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанным, внутренне обоснованным.

Руководители и особенно руководители низовых коллективов должны создавать такие условия, чтобы подчинение сотрудников было осознанным, внутренне обоснованным.

Организационное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия: адресат, постановка задания и определение критериев его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

В организации организационно-административные методы руководства служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций для решения общей задачи.

В организациях туристской индустрии организационно-административные методы руководства наиболее часто используются в нестабильных условиях внешней среды, когда надо быстро принимать управленческие решения

**Социально-психологические методы управления.** Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Проводимые социологические исследования показывают, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний и на 85% — от умения работать с людьми.

Каждому коллективу свойствен свой социально — психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов — соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что в зависимости от психологической обстановки в коллективе производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или же в несколько раз уменьшиться.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применение этих методов — формирование в коллективе положительного социально — психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Удовлетворенные своим трудом работники организаций туристской индустрии более способны оказывать потребителям не только качественные и безопасные услуги, но и вызывать у них восхищение.

**Методы командной работы.** Команда — это небольшая группа работников, члены которой обладают разносторонними навыками

и умениями, стремятся к достижению единой цели и используют общий подход к работе.

Эффективная командная работа — это неотъемлемая часть корпоративной культуры организации и одно из главных конкурентных преимуществ там, где необходимо групповое участие. Командная работа должна стать неотъемлемой частью деятельности в области индустрии туризма, где велик объем работ обслуживающего персонала.

В области качества используются различные типы команд, включая:

- команды по решению проблем, которые создаются в подразделениях организации для решения поставленных задач в области качества и включают руководителей и подчиненных. Например, создается команда по выходу туристической организации из кризисного состояния;
- самоуправляемые команды, состоящие из работников, которым предоставляются полномочия по выполнению и контролю определенной работы. Например, создается команда по индивидуальному обслуживанию vip-гостей гостиницы;
- проектные команды, создаваемые для реализации определенного проекта. Например, команда по внедрению системы менеджмента качества в гостинице;
- кружки контроля качества (кружки качества) нашли широкое распространение в Японии. Их основными задачами являются обучение работников передовым приемам работы в области качества и развитие инициативы работников.

Особое значение командная работа приобретает в условиях функционирования системы менеджмента качества, когда командная работа используется практически на всех уровнях управления. В данном случае командная работа способствует более полному удовлетворению потребностей потребителей, творческому подходу к работе, созданию благоприятного социально — психологического климата в коллективе, повышению ответственности за порученное дело и решению поставленных задач, более безболезненному восприятию новшеств и изменению направленности работы и т.д.

Кружки контроля качества в Японии стали образовываться работниками организаций для обучения статистическим методам контроля качества. Но в настоящее время функции кружков контроля качества значительно расширились. Кружки качества создаются по инициативе самих работников, которые обучаются новым методам и подходам в области сбора и анализа статистических данных; обсуждают свою деятельность в области качества; принимают коллективные решения, направленные на улучшение этой деятельности. Кружкам качества оказывается всесторонняя поддержка со стороны руководства организации, которое не только внимательно рассматривает

любые их рационализаторские предложения, но и всемерно поощряет и награждает работников.

Таким образом, кружки качества способствуют вовлечению работников в активную работу по улучшению качества своей работы, позволяют коллективно решать проблемы, направленные на улучшение качества выпускаемой продукции, развивают инициативу работников организаций.

**Управление по показателям деятельности.** Современные организации не могут эффективно управляться только на основе финансовых показателей. Д. Нортон и Р. Каплан разработали сбалансированную систему показателей, которая позволяла интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности [23].

Составление сбалансированной системы показателей основывается на разложении стратегии с помощью стратегической карты по следующим четырем перспективным направлениям и оформлении из них стратегических карт:

- финансовое положение организации;
- потребители организации и рынки сбыта;
- внутренние бизнес-процессы;
- развитие организации и ее персонала.

Стратегическая карта — это схема, описывающая набор стратегических целей и причинно-следственных связей, указывающих, как нематериальные активы организации преобразуются в материальные (финансовые) результаты (рис. 2.2). Стратегическая карта:

- представляет собой описание процесса реализации стратегии;
- разъясняет сотрудникам стратегию организации и отражает взаимосвязь стратегических целей;

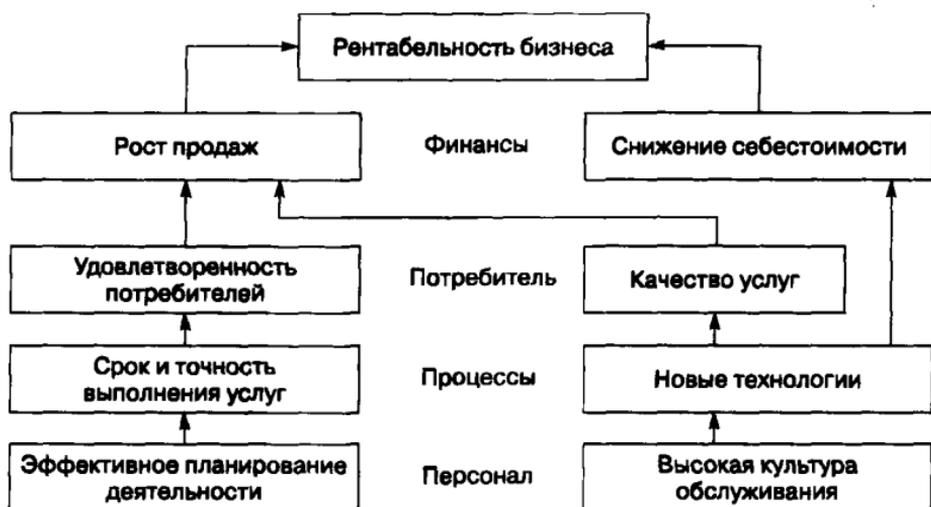


Рис. 2.2. Пример стратегической карты

- объясняет, как их индивидуальные цели способствуют реализации общей стратегии и ее целей;
- показывает, как нефинансовые цели (сокращение производственного цикла, увеличение доли на рынке, удовлетворенность персонала и потребителей) позволяют описать процесс создания добавочной стоимости;
- прослеживает, как нематериальные активы (квалифицированный персонал, наличие информационных систем) преобразуются в материальные результаты (привлечение новых потребителей, рост доходов, увеличение прибыльности);
- дает менеджменту возможность понять сущность стратегии, а также создает основу для создания системы управления реализацией стратегии.

Стратегические карты можно создавать также на уровне подразделений и индивидуальных исполнителей.

Сбалансированная система показателей содержит четыре составляющие, соответствующие стратегически важным аспектам деятельности организации. Каждая составляющая ассоциируется с определенным ключевым вопросом, ответ на который является индикатором, характеризующим направление реализации стратегии. Эти индикаторы могут быть положены в основу создания сбалансированной системы показателей (ССП).

**Клиентоориентированный подход в управлении организацией.** В настоящее время многие организации, в том числе и в туризме, стремятся организовать клиентоориентированный подход к управлению [4, 9, 67].

Клиентоориентированное управление — это подход к управлению развитием организации, обеспечивающий повышение ее конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех ее ресурсов на выявление, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них за счет повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей.

Клиентоориентированность организации — это ее способность создавать дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов.

Многие организации, в том числе и в туристской индустрии, хотя и провозглашают ориентацию своей деятельности на клиента, но подходят к реализации этого подхода шаблонно, недостаточно четко отрабатывают бизнес-процессы и технологии предоставления продуктов и услуг с их ориентацией на сотрудников и клиентов; не переосмысливают деятельность управленческого аппарата в кризисные периоды; недостаточно уделяют внимание созданию и реализации клиенториентированной корпоративной культуры.

В результате в 2014 г., например, такие крупные туроператоры, как ООО «Южный кресс Тревел», ЗАО «Атлас», ООО «Солвекс Тур», приостановили свою деятельность.

Клиентоориентированное управление имеет свои критерии, которые позволяют судить, насколько организация ориентирована в своей деятельности на клиента, соответствуют ли ее культура, традиции, гостеприимство сотрудников запросам клиентов.

Как считают И. Александрова и А. Леонова, для эффективного функционирования клиентоориентированного подхода в управлении туристской организацией необходимо, чтобы в ней была создана и функционировала клиентоориентированная корпоративная культура, а деятельность топ-менеджмента организации и сотрудников отвечала данному подходу. При этом необходимо, чтобы клиентоориентированный подход обеспечивал дополнительный спрос на продукты и услуги организаций и повышал их доходность.

В условиях жесткой конкуренции организации туристской индустрии в своей рекламной и PR-деятельности хотя и провозглашают ориентацию на клиента, но практически не могут ее реализовать из-за неподготовленности менеджмента и персонала, слабо организованной культуры организации.

Поэтому организации туристской индустрии должны постепенно развивать ориентацию на клиента в своей деятельности, имея в виду, что для обеспечения достаточного спроса им необходимо использовать две стратегии (рис. 2.3): а) стратегию привлечения первичных потребителей; б) стратегию удержания постоянных потребителей и построение с ними долгосрочных отношений [14, 67].

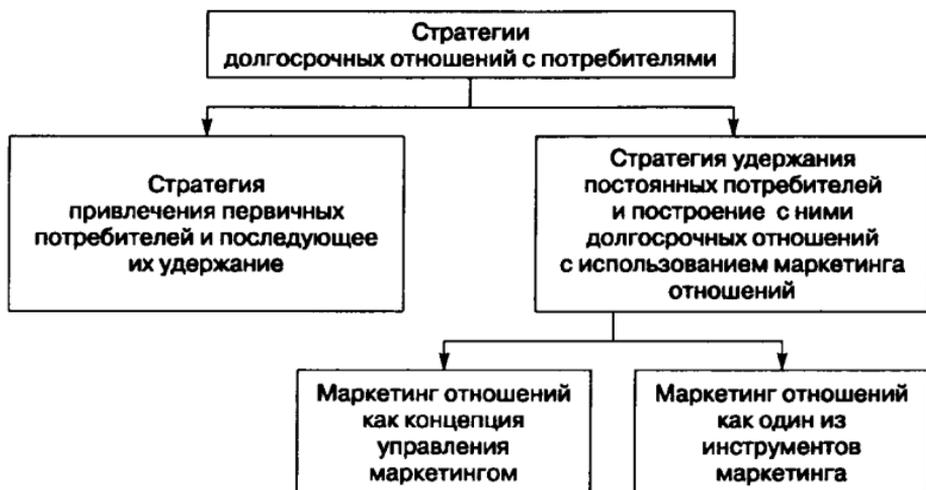


Рис. 2.3. Стратегии долгосрочных отношений с потребителями

*Стратегия привлечения первичных потребителей* основана на возможности обращения клиентов в любую организацию индустрии туризма для удовлетворения своей потребности в определенном виде услуг.

Однако организации индустрии туризма должны ориентировать свою маркетинговую деятельность не только на разовое привлечение клиентов, но и на выстраивание дальнейших отношений с ними. Поэтому они должны стремиться качественно и своевременно оказать первичную услугу потребителю или самостоятельно, или за счет привлечения соисполнителей. В качестве других мер по привлечению первичных клиентов могут выступать:

- оценка совокупности потребностей клиентов по профилю деятельности организации с привлечением собственных средств или возможностей внешних предприятий;
- разъяснительная работа и убеждение клиентов в том, что организация способна решить все возникающие у них проблемы;
- оценка совокупности потребностей клиентов по профилю деятельности организации с привлечением собственных средств или возможностей внешних предприятий;
- создание современной системы продвижения (реклама, стимулирование продаж, личные продажи и связи с общественностью) и доведения продуктов и услуг до потребителей целевого рынка (наиболее подходящая и выгодная группа сегментов рынка или всего один сегмент, на котором будет сконцентрирована маркетинговая активность предприятия), создание условий для их скорейшего приобретения;
- управление процессом оказания услуг в комплексе с созданием в перспективе консультативного центра, обслуживающего все направления деятельности организации.

Для организации, предлагающей качественные услуги, увеличение доли первичных клиентов возможно также осуществить за счет:

- их переориентации из конкурирующих предприятий одной ценовой группы;
- привлечения платежеспособных клиентов из других предприятий за счет предложения им более качественных услуг;
- корпоративных клиентов.

Направления деятельности организаций индустрии туризма должны быть основаны на мониторинге рынка относительно востребованности потребителем и рентабельности их услуг.

Отметим, что в рамках классического маркетинга значительные средства организаций сосредоточены на процессе формирования *потенциальной лояльности* (осведомленность потребителей; положительное отношение к предприятию; барьер перехода с одной компа-

нии к другой; намерение совершить покупку), что обеспечивает привлечение новых потребителей.

Поэтому, как отмечает А.Л. Разумовская<sup>2</sup>, первоочередной задачей маркетинговой службы любой сервисной организации является проведение исследований потребителей целевого рынка, включая корпоративных партнеров. На основании полученной информации (из разных источников) необходимо разработать понятную для всех стратегию и политику по привлечению первичных клиентов, провести детальный анализ коммуникационных каналов продвижения услуг, определить наиболее эффективные средства привлечения первичных клиентов. В данной стратегии в качестве приложения должен содержаться пакет среднесрочных и долгосрочных планов.

*Стратегия удержания постоянных потребителей и построение с ними долгосрочных отношений* строится с использованием маркетинга отношений.

Для маркетинга отношений характерны: ориентация на удержание потребителя, постоянные контакты с потребителями, постоянное повышение потребительской ценности услуг, долгосрочный характер отношений со всеми участниками маркетинговой цепи. Поэтому вся деятельность организации индустрии туризма должна способствовать тому, чтобы потребитель стал бизнес-партнером. Тогда он будет максимально привержен и лоялен к продуктам и бренду организации. Лояльность — это партнерство, доверие, репутация со стороны потребителей, персональные отношения самоориентации и рекомендации другим покупателям.

С помощью маркетинга отношений организации поддерживают уровень *осознанной лояльности* потребителей (наличие опыта потребления; удовлетворенность от процесса потребления; намерение совершить повторную покупку; готовность к рекомендациям).

Как указывает Е.М. Празян [67], хотя и существуют различные взгляды на понимание маркетинга отношений (маркетинг взаимоотношений, маркетинг партнерских отношений, маркетинг взаимодействия, маркетинг коммуникаций), но выделяются два основных подхода: *маркетинг отношений как концепция управления маркетингом* и *маркетинг отношений как один из инструментов маркетинга*.

*Маркетинг отношений как концепция управления маркетингом* при его использовании организациями обладает следующими особенностями:

- достижение стратегических интересов и целей предприятия;
- удержание существующих потребителей, а не привлечение новых;

---

<sup>2</sup> Разумовская А. Маркетинг услуг. Настольная книга российского маркетолога-практика [Текст] / А. Разумовская, В. Янченко. — М.: Вершина, 2006.

- развитие долгосрочных, создающих добавленную стоимость отношений сотрудничества с партнерами;
- согласование всех бизнес-процессов предприятия с обеспечением ценности для потребителей;
- ведение диалога с потребителями.

В свою очередь, *маркетинг отношений как один из инструментов маркетинга* применим к организации при соблюдении следующих условий:

- производство и (или) реализация продуктов и услуг, предполагающих высокую вовлеченность потребителя в процесс принятия потребительского решения о покупке;
- высокая ценность потребителей для организации в долгосрочной перспективе;
- высокая стабильность деятельности организации;
- прямой контакт между организацией и конечным потребителем.

В условиях роста конкурентной борьбы основная задача организаций туристской индустрии — это не привлечение новых потребителей, а удержание существующих, поддержание их удовлетворенности и лояльности, а, следовательно, используется такая концепция, как маркетинг отношений. Маркетинг отношений представляет собой маркетинговый подход формирования долгосрочных отношений с потребителями и предполагает более равномерное распределение средств организации для формирования лояльного потребительского поведения.

Стратегия удержания постоянных потребителей и построение с ними долгосрочных отношений с использованием маркетинга отношений основана на соблюдении следующих условий [14]:

1) *Качество услуги и удовлетворенность потребителя.* Качество познается только в сравнении с ценой, которую приходится за него отдать. Специалист по маркетингу может стремиться к тому, чтобы цена на продукт или услугу воспринималась потребителем как высокая или низкая. Низкие цены на продукты ориентированы на чувствительных к ценам потребителей, а высокие цены рассчитаны на потребителей, чувствительных к качеству этих продуктов (услуг), особенно уникальных. В первом случае представители службы маркетинга стремятся увеличить объем продаж, а во втором — получить высокую норму прибыли. Ценообразование на гостиничные продукты в данных случаях связано с удовлетворением рыночного спроса на данные продукты.

2) *Удовлетворенность потребителя и сила отношений.* Наилучший подход к сохранению потребителя состоит в том, чтобы доставить ему наибольшее удовлетворение результатами покупки услуги и в итоге получить верность, преданность организации. В связи с

этим предприятие должно постоянно проводить мониторинг удовлетворенности потребителей качеством своих услуг и тем самым оперативно реагировать на снижение качества услуг еще до появления жалоб.

В настоящее время наиболее используемым методом оценки удовлетворенности потребителей служит индексный метод, который увязывает требования потребителей к качеству услуг и их значимость с определением общего индекса удовлетворенности потребителей [12]. Сопоставив полученную оценку удовлетворенности потребителей качеством продуктов и услуг с оценкой их удовлетворенности ценой, получаем оценку удовлетворенности потребителя результатами покупки, которая может уже указывать на преданность экскурсионному предприятию и силу отношения с ним или лояльность потребителей.

3) *Сила отношений и их длительность.* Длительные отношения с клиентами очень важны для организации, так как постоянные потребители, с одной стороны, приносят ему гарантированный доход, а, с другой стороны, они покупают больше, меньше требуют к себе внимания со стороны обслуживающего персонала, менее чувствительны к изменению цен и способствуют привлечению новых потребителей.

Организации индустрии туризма оценивают ту прибыль, которую они получают от постоянных потребителей. В гостинице Ritz-Carlton знают, что постоянные клиенты дают ей немногим более 100000 долл. США за всю свою жизнь. Постоянный посетитель ресторана может дать бизнесу несколько тысяч долларов, а постоянный клиент агентства по туризму — более 50 000 долл.

Сила отношений клиента к организации часто объясняется наличием барьеров выхода из нее, включая близость расположения организации к клиенту, благожелательное отношение к нему со стороны персонала как давнему знакомому, негативное отношение потребителей к ближайшим конкурентам, качественное обслуживание, разнообразие продуктов и услуг и т.д.

Однако любой случай нарушения этих составляющих привязанности потребителя к организации может нанести непоправимый урон сложившимся отношениям. В связи с этим организация должна дорожить долгосрочными отношениями с постоянными клиентами, пытаться незамедлительно реагировать на их пожелания, претензии и жалобы, считать потребителей важнейшим своим активом, стремиться повышать их лояльность и приверженность путем разработки разнообразных стимулирующих мер с учетом длительности этих отношений.

Реализация рассмотренных стратегий отношений с потребителями, дополненная разработкой перспективных процессов, направ-

ленных на исполнителей и клиентов, обучением персонала инновационным технологиям обслуживания создают условия для постепенного оформления корпоративной культуры организации, основанной на международных стандартах.

**Управления доходами организации.** Управление доходами (yield-management) — это методы ценообразования с использованием цены как средства достижения соответствия предложения спросу. Главная цель данных методов — улучшить отдачу от продаваемого продукта или услуги.

Используемые методы управления доходами должны позволять организации туристской индустрии гибко реагировать на изменение рыночной ситуации, чтобы получить максимально возможную прибыль в данных условиях [10].

За рубежом организации используют широкий набор подобных методов и на их основе создают системы управления доходами, используя соответствующие инструменты маркетинга. В российских условиях в организациях индустрии туризма подобные подходы пока еще только формируются. Однако постепенно эта проблема начала решаться.

Так, одним из направлений управления доходами для действующих организаций служит гибкое ценообразование, позволяющее оптимизировать ценовую политику с целью повышения общей прибыльности.

Ниже приведены отдельные возможные подходы к управлению доходами в в организациях индустрии туризма:

1. Использование политики низких и высоких цен на продукты и услуги для удовлетворения как потребителей, чувствительных к цене, так потребителей, чувствительных к качеству.

2. Использование метода тарифных планов, основанного на умении предложить один и тот же продукт разным клиентским группам по различной цене.

3. Использование оптимизации объема продаж путем изменения цен в зависимости от спроса и превышения продаж продуктов и услуг сверх возможного их производства за счет отказа потребителей от оформленного ранее заказа (например, использование сверхбронирования в гостиницах).

4. Использование развернутой инфраструктуры, которая позволяет получить дополнительные доходы по отношению к основной деятельности (например, рестораны, химчистки, прачечные в гостиницах).

5. Использование для управления доходами маркетинговых инструментов, включая управление партнерскими связями, пакетирование продуктов и услуг, промо-тарифы, программы лояльности, купоны и др.

## 2.4.2 Стили управления в туристской индустрии

Как отмечает специалист в области туризма Н.И. Кабушкин, стиль руководства — это своего рода «почерк» в действиях менеджера. Более полное определение понятия «*стиль руководства*» — это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера. Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений. Впервые вопрос о стилях руководства, как отмечает Н.И. Кабушкин, был рассмотрен К. Левиним, который выделял авторитарный, демократический и анархический стили. В практике управления анархический стиль называют либеральным.

Считается также, что стиль руководства — совокупность конкретных способов взаимодействия руководителей и подчиненных, предопределяется особенностями организации и ее подразделений, существующим в них порядком ведения дел, позициями высшего руководства, преобладающей системой ценностей и типом культуры, случайными факторами [80].

Стили руководства могут сменять друг друга, например, в зависимости от внешней ситуации, связанной с цикличностью экономических процессов. Попеременное использование двух стилей получило в западном менеджменте название «метод двух шляп».

Стиль управления и стиль руководства — синонимы. Стиль управления — это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата. Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, в каком тоне отдан приказ, как при этом вел себя начальник, учитывал ли при этом мнение подчиненных, их профессиональный потенциал и возможности.

Наиболее распространенным на практике является *авторитарный стиль*, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации.

Выделяют две разновидности авторитарного стиля. «*Эксплуататорская*» предполагает, что руководитель полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. Сотрудники относятся ко всему происходящему безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В результате в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат и создается почва для развития

производственных конфликтов. При более мягкой «*благожелательной*» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным уже снисходительно, по-отечески, интересуется их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, предоставляет исполнителям в ограниченных пределах самостоятельность. Мотивирование страхом наказания здесь имеет место, но оно минимально.

*Демократический стиль* руководства апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. «*Партисипативная*» форма демократического руководства предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах (и тогда они ответят тем же), всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, привлекают их к постановке целей и контролю, что дает им возможность не ощущать себя пешками. Все это сплачивает коллектив.

Там же, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен *либеральный стиль управления*. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

Дэниел Гоулман выделяет шесть стилей управления [25].

*Принуждающий, или диктаторский стиль* в большинстве случаев оказывается самым неэффективным — достаточно посмотреть, как он воздействует на общий климат. Больше всего от него страдает гибкость. Агрессивно навязывая свои решения подчиненным, руководитель губит все новое на корню. Подчиненные, видя, что их не уважают, вообще перестают предлагать свои идеи начальству — все равно их бесцеремонно растопчут. У людей пропадает чувство ответственности.

*Авторитетный стиль* — один из самых эффективных, поскольку положительно сказывается на всех составляющих организационного климата. В первую очередь это относится к ясному пониманию стоящих перед компанией задач и ее ценностей. Авторитетный руководитель хорошо видит перспективы, он мотивирует людей, объясняя им, как важна для общего дела работа каждого. Люди особенно преданны целям и стратегии организации, именно когда ее возглавляет авторитетный руководитель

*Отеческий стиль.* Руководитель-диктатор требует («делай, как я сказал»), авторитетный — призывает («иди за мной»), а сторонник отеческого стиля утверждает: «Главное — люди». Для такого лидера чувства людей выше корпоративных задач и целей, поэтому он старается сделать так, чтобы сотрудники были счастливы, а в коллективе царил гармония. Приверженец отеческого стиля устанавливает тесные отношения с подчиненными и в награду получает их искреннюю, глубокую преданность. Этот стиль управления исключительно благотворно сказывается на взаимодействии сотрудников.

*Демократичный стиль.* Приверженец этого стиля не жалеет времени, пытаясь узнать мнение сотрудников, и таким образом добивается их доверия и уважения.

В результате люди начинают работать с большей отдачей. Общение с подчиненными позволяет демократичному лидеру лучше понять, что нужно делать для поддержания морального духа.

*Эталонный стиль.* Руководитель устанавливает для своей организации очень высокие стандарты работы и личным примером показывает, как им соответствовать. Он одержим идеей усовершенствования и ускорения работы. Он мгновенно выявляет плохих работников и либо добивается от них лучших результатов, либо находит им более подходящую замену.

*Наставнический стиль* встречается крайне редко. По словам многих руководителей, в нынешних условиях жесткой конкуренции у них просто нет времени на неспешную и кропотливую работу по обучению и развитию сотрудников. Но на самом деле важно провести хотя бы одну обстоятельную беседу с человеком, после этого наставническая работа почти не отнимает у руководителя времени. Лидеры, которые не хотят применять этот стиль, отказываются от очень мощного инструмента влияния на климат и производительность организации. Наставнический стиль способствует повышению производительности даже в краткосрочной перспективе.

Чем больше стилей в арсенале руководителя организации туристской индустрии, тем лучше. Самый благоприятный климат и самые высокие показатели производительности в тех организациях индустрии, руководители которых владеют четырьмя и более стилями, прежде всего авторитетным, демократичным, отеческим и наставническим.

## **2.5 ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ, ЛИДЕРСТВО В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ**

### **2.5.1 Формы власти и влияния в туристской индустрии**

Власть в широком смысле этого слова понимается как возможность отдельных людей или групп воздействовать на других людей и группы. Власть означает право и возможность одних повелевать, распоряжаться и управлять другими; способность и возможность

одних осуществлять свою волю по отношению к другим, оказывать определяющее влияние на их поведение и деятельность.

Как отмечает Н.И. Кабушкин, «власть и манипулирование ею являются проблемами в управлении, и считаться с этим должны и руководители, и подчиненные». Манипулирование — способ применения власти, при которой обладающий ею или влияет на поведение других так, что остается незамеченным ими, или не объясняет им, чего он от них ожидает.

Манипулирование властью недопустимо в организациях туристской индустрии, так как, в конечном счете, подчиненные поймут подобные уловки руководителя, что скажется не только на отношении к нему и к его распоряжениям, но и на обслуживании клиентов, что неизбежно отразится на эффективности деятельности организаций. Руководители в организациях индустрии туризма, обладая достаточной властью, должны использовать ее с учетом реакции подчиненных. Они должны принимать решения, с одной стороны, обеспечивающие интересы организаций, а с другой — исключающие возможность конфронтации и социальных конфликтов.

Власть менеджера материализуется путем оказания определенного влияния на деятельность подчиненных. Отметим, что оказываемое влияние руководителя должно вносить изменения в поведение, отношения, ощущения подчиненных. В данном случае влияние менеджера на деятельность подчиненных направлено на изменение их трудового поведения в части не только принятия его идей, но и, что особенно важно, в части реализации целей организации.

В то же время власть руководителя в отношении подчиненных во многом определяется отношением последних к ней. Можно считать, что руководитель обладает властью в той степени, в какой она признается подчиненными.

Для выполнения основных управленческих функций руководитель должен требовать от подчиненных неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний, используя определенные группы рычагов этой власти, включая [62]:

1) Личностную основу власти. Ее составляют авторитет, власть примера, экспертная власть, законная власть, власть информации, потребность во власти.

Авторитет — это заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это общее признание значимости руководителя в организации, групповая оценка соответствия его субъективных качеств предъявляемым требованиям. Авторитетный руководитель, располагая к себе людей и положительно влияя на них, способствует появлению в группе положительного социально-психологического климата, который способствует росту отдачи от трудовой деятельности группы.

Власть примера (эталонная власть) основана на личном примере руководителя, на привлекательности его как личности, на стремлении ему подражать. Часто этот вид власти называют харизматическим, основанным не на логике, не на традициях, а на наличии у руководителя определенных личных качеств и способностей, к которым, как идеальным, надо стремиться.

Экспертная власть руководителя основана на вере подчиненных в его компетентность, которая проявляется в его уровне образования, опыте и таланте, умениях и навыках, наличии специальных знаний. Экспертная власть менее устойчива, чем харизматическая, однако она не слабее, а в некоторых случаях даже более сильная, чем другие формы влияния. Этим видом власти могут обладать и подчиненные при наличии отмеченных выше качеств.

Законная власть свойственна всем руководителям, так как им предоставлены полномочия управлять подчиненными и руководителями более высокой ступени организационной иерархии. Подчиненные считают своим долгом подчиняться распоряжениям и приказам руководителя в силу принятых им ценностей и традициям, согласно которым подчинение способствует удовлетворению их личных потребностей. Следует отметить, что законная власть служит одним из основных инструментов, направленных на реализацию целей организации.

Власть информации заключается в возможности руководителя перераспределять потоки информации по собственному желанию, анализировать и использовать их для влияния на подчиненных. В современных условиях возрастает значение власти, основанной на информации. Как отмечает П. Друккер, «сегодня благодаря повсеместному использованию Интернета передача информации происходит мгновенно вне зависимости от расстояния, а широта ее охвата беспредельна.... Увеличение скорости распространения информации привело к ускорению темпов работы во всех сферах бизнеса». Поэтому информация — один из ключевых видов организационных ресурсов. Располагая необходимой информацией, руководитель может принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть.

Потребность во власти определяется желанием влиять на других людей, что свойственно не только руководителям, но и энергичным работникам, которые пытаются отстаивать свои позиции. Согласно теории потребностей Д. Мак-Клелланда, в развитом обществе потребности низших уровней, как правило, удовлетворены, и следует особое внимание уделять потребностям высшего уровня, в частности, потребности во власти. Руководители используют данный источник власти для укрепления своей репутации, предоставления советов

и оказания помощи подчиненным, а также для эмоционального воздействия на них.

2) Организационную основу власти составляют такие источники власти, как принятие решения, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами, власть связей.

Принятие решения как источник власти не связано только с тем руководителем, который принимает окончательное решение. Этот источник власти оказывает влияние на протяжении всего процесса принятия решения, так как в современных условиях чаще всего подготавливаются, принимаются и выполняются групповые решения.

Вознаграждение служит одним из самых давних и широко используемых источников власти в организации. Руководитель использует его в качестве источника власти тогда, когда подчиненный прилагает в большей или меньшей мере усилия для выполнения указания или распоряжения в зависимости от ожидаемого уровня компенсации (благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.д.). Эффективность данного источника власти ослабевает, если руководитель не в полной мере выполняет свои обещания.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. В основе восприятия данного источника власти подчиненными лежит страх наказания за невыполнение распоряжений руководителя, выражаемого в виде неполного удовлетворения насущной потребности или других неприятностей. Страх ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Поэтому в современных условиях этот источник власти используется ограниченно и тогда, когда трудовое поведение сильно отклоняется от установленных норм.

Власть над ресурсами как источник власти может использоваться высшими организационными структурами при выделении ресурсов подчиненным им структурам в качестве реализации своего права на власть. Неэффективные руководители также используют этот источник власти, придерживая ресурсы, необходимые подчиненным для выполнения их работы.

Власть связей строится на способности руководителя воздействовать на подчиненных за счет имеющихся или мнимых связей с влиятельными людьми как внутри, так и вне организации. Часто для использования этой власти руководители прибегают к созданию относительно себя легенд или слухов.

3) Формы партнерского влияния побуждают исполнителя к активному сотрудничеству путем убеждения и участия. В условиях, когда способности исполнителей стали сопоставимы со способностями руководителей, возникла необходимость поиска путей сотруд-

ничества со стороны исполнителей для оказания на них влияния. При этом главным способом такого партнерского влияния стали убеждение и участие.

Убеждение — эффективная передача точки зрения руководителя исполнителям, когда исполнители полностью понимают, что они делают и почему. Исполнители сознательно выполняют предложения руководителя, соглашаются с его доводами и аргументами и при этом удовлетворяют свои потребности. Используя убеждения, руководитель признает свою зависимость от исполнителей и соглашается с уменьшением своего влияния на них. Убеждение как форма влияния руководителя на подчиненных будет достигать своей цели, если руководитель заслуживает доверия исполнителей; доводы руководителя ясны подчиненным и не вызывают у них сомнения; цели, поставленные руководителем, совпадают с целями подчиненных. Убеждение становится эффективным способом воздействия на исполнителей только тогда, когда их потребности становятся мотивирующими факторами. В этом случае руководитель убедил исполнителей в необходимости выполнения работы, которая теперь не нуждается в контроле, так как она реализует их личные потребности.

При каждой новой задаче, стоящей перед организацией, руководитель должен использовать заново свои способности для убеждения исполнителей, основанные в том числе на власти примера и экспертной власти, а также на логике и эмоциях. Отсюда следует, что убеждение оказывает медленное и зачастую неопределенное воздействие на подчиненных, так как прилагаемые усилия руководителей связаны с временными затратами и не всегда будут успешными.

Участие исполнителей в управлении и принятии решений основаны на использовании руководителем активных мотивирующих факторов, какими являются потребности более высокого порядка (самовыражение, власть, успех, компетентность). Исполнители, мотивированные высокими потребностями, успешно выполняют задачи организации, так как их цели и цели, поставленные руководителем, совпадают. Можно выделить следующие формы участия работников в управлении: участие в прибылях (распределение дополнительной прибыли между организацией и исполнителями; см. подраздел 2.4.1), участие в управлении (привлечение работников к принятию решений), участие в собственности (продажа акций организации работникам).

Важно, чтобы руководитель в организации туристской индустрии в своей работе разумно сочетал рассмотренные выше формы власти и влияния, соизмеряя их с запросами исполнителей и ситуацией, в которой находится организация. При этом в организациях туристской индустрии, имеющих свои существенные черты, особенно целесообразными формами власти и влияния служат формы партнер-

ского влияния, которые способствуют раскрепощению подчиненных, развитию их инициативы и самостоятельности в принятии управленческих решений, направленных на удовлетворение нужд и потребностей клиентов.

## 2.5.2 Лидерство в туристской индустрии

### Общие вопросы использования теории лидерства

Эффективность деятельности любой организации, в том числе и организации индустрии туризма, во многом определяется лидерскими способностями ее руководства [8, 50, 53, 58, 62]. Как отмечает Р. Стогдилл, количество определений лидерства соизмеримо с числом исследователей, пытавшихся заниматься этим явлением.

В обобщенном виде лидерство определяется или как процесс, или как свойство. Большинство определений лидерства как процесса основано на наличии у лидера свойства оказывания влияния на людей. Лидерство — процесс влияния на людей при помощи своих способностей. Лидерство — средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом. Понимание лидерства с позиций влияния на людей включает [58]:

- влияние на постановку целей и определение стратегии развития организации;
- влияние на согласование поведения людей для достижения целей организации;
- влияние на групповую поддержку;
- влияние на организационную культуру.

Процесс влияния на поведение людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов называется неформальным лидерством, а процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности — формальным лидерством.

Как свойство лидерство характеризуется набором характеристик или системой качеств у тех, кто осуществляет непринудительное или обусловленное должностью влияние на людей в организации.

В теории лидерства выделяют отдельные подходы, которые пытаются установить эффективность лидерства, включая подход с позиции личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход.

Подход с позиции личных качеств. Основные вопросы, которые ставили перед собой исследователи в составе данного подхода:

а) Какие черты обуславливают эффективность лидерства? Согласно личностной теории лидерства (теории великих людей, теории черт) лидеры и наиболее талантливые руководители обладают общим для всех набором лидерских качеств, включая эффективность управления, уверенность в себе, энергичность, инициативность, эмоциональную стабильность, устойчивость к стрессу, интегральный локус-

контроль (важная интегральная характеристика отношения личности к окружающему миру). Разные авторы предлагали разные наборы лидерских качеств. Так, Д. МакКлелланд и часть других исследователей установили, что для лидеров в крупных организациях характерна большая потребность во власти, несколько меньшая потребность в достижениях и слабая потребность в принадлежности к группе (потребность в аффилиации). При этом наиболее оптимальными и доминирующими потребностями лидеров являются потребности в достижениях и высокая степень независимости.

б) Какие навыки определяют эффективность лидерства? Отвечая на этот вопрос, часть исследователей приводит следующие навыки эффективного лидера: аналитические, ораторские, навыки активного слушания, аргументирования, памятью на детали, сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека (эмпатия) и др.

в) Какое сочетание отдельных черт, оказывающих влияние на эффективность лидерства, можно считать оптимальным? Личностная теория лидерства не дает ответа на этот вопрос.

Обобщая более поздние исследования, Л.В. Плахова и Т.М. Анурина приводят следующий набор лидерских качеств, распределенный по трем направлениям:

- интеллектуальные способности (ум и логика, рассудительность, проницательность, оригинальность, концептуальность и др.);
- черты характера личности (инициативность, гибкость, бдительность, сознательность и творчество, честность, личная целостность и др.);
- приобретенные умения (умение заручиться поддержкой, умение кооперироваться, умение завоевывать популярность и престиж и др.).

Поведенческий подход. Поведенческий подход основан на изучении поведения лидеров в организации и выделении специфических особенностей этого поведения. При установлении специфических особенностей поведения успешного лидера появляется возможность обучать лидерству и создать эффективные модели его поведения. Проведенные исследования выявили типичные управленческие действия (обмен информацией, формулирование проблем, влияние на людей для достижения целей), установили классификацию управленческой деятельности (ориентация на задачу и ориентация на взаимоотношения, выбор которых определяется управленческой культурой страны).

Важно также, что поведенческий подход позволил провести анализ и составить классификацию стилей руководства. В данном случае стиль руководства — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным для оказания на них влияния и по-

буждения их к достижению целей организации (см. более подробно в подразделе 2.4.2).

Ситуационный подход к лидерству. Рассмотренные выше подходы не выявили логического соотношения между личными качествами, поведением руководителя и его эффективностью, хотя эти качества могут определять успех лидера. Более поздние исследования показали, что эффективность руководства зависит от таких дополнительных, ситуационных факторов, как потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющаяся у руководителя информация. Поэтому, отвечая на вопрос, как ситуация влияет на лидерское поведение, исследователи пришли к выводу, что в зависимости от конкретной обстановки (ситуации) лидером должны выбираться различные способы руководства. В результате были разработаны ситуационные модели, которые позволили разобраться в сложностях процесса руководства.

1) Ситуационная модель Ф. Фидлера рассматривает три основных фактора, влияющих на поведение руководителя: отношение между руководителем и членами группы (характеризует лояльность подчиненных, их доверие к руководителю и привлекательность личности руководителя), структура задачи (привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации) и должностные полномочия (объем законной власти, уровень поддержки руководителя формальной организацией). Ф. Фидлер предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наиболее подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечивает баланс между требованиями, выдвигаемыми обстановкой, и личными качествами руководителя, а, следовательно, высокую производительность и удовлетворенность.

2) Подход Т. Митчелла и Р. Хауса «путь — цель» указывает руководителям на необходимость применения стиля руководства, наиболее соответствующего ситуации. Эта модель лидерства дает объяснение тому воздействию, которое поведение руководителя производит на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. В результате руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, объясняя средства достижения этих целей, убирая помехи на этом пути и увеличивая личную выгоду для них.

3) Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара утверждает, что наиболее эффективный стиль лидерства всегда разный — в зависимости от зрелости исполнителей. Зрелость, согласно данной теории, не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации. В зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень зрелости. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая

стремление к достижению цели, способность нести ответственность, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. П. Херси и К. Бланшар предлагают четыре стиля лидерства, которые соответствуют уровню зрелости исполнителей:

а) стиль S1 «Указания» основан на сочетании большой степени ориентации на задачу и малой — на человеческие отношения; подходит для подчиненных с низким уровнем зрелости;

б) стиль S2 «Продажи» подходит для стиля руководителя, одинаково ориентированного как на задачу, так и на отношения; рассчитан на подчиненных со средним уровнем зрелости;

в) стиль S3 «Участие» рассчитан на руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения; подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания, руководитель повышает их мотивацию путем предоставления возможности принятия решений;

г) стиль S4 «Делегирование» рассчитан на руководителя, который может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и человеческие отношения; стиль подходит для ситуаций со зрелыми исполнителями, сознающими свою сопричастность к выполняемой задаче.

4) Модель принятия решений руководителя В. Врума—Ф. Йеттона ориентирована на процесс принятия решения, рассматривает пять стилей, которые может использовать руководитель в зависимости от разрешенной степени участия подчиненных в принятии решения и семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководитель». Модель отличается от рассмотренных тем, что в ней сделан акцент на принятие решений.

5) Модель ситуационного лидерства Стинсона—Джонсона основана на использовании поведения лидера в различных сочетаниях структурированности работы (низкая, высокая) и возможностей последователей (высокая, низкая). Согласно модели, высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

а) работа высоко структурирована и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости, обладая большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;

б) работа неструктурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости, так как их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

в) работа высоко структурирована, и последователи испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;

г) работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

б) Ситуационный анализ характера эффективного лидера. В основе рассмотренных выше традиционных и ситуационных концепций лидерства заложены предположения, что лидерство и его управленческий эффект могут быть измерены, что опровергает практика. Кроме того, рассмотренные подходы делают односторонний упор или на черты и поведение лидера или на ситуацию, в которой лидер выбирает нужный стиль поведения. Поэтому более поздние концепции лидерства пытаются объединить отмеченные стороны лидерства вместе, т.е. провести ситуационный анализ эффективности лидера как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении. Рассмотрим наиболее известные из этих концепций лидерства, включая:

а) концепцию атрибутивного лидерства (причинно-следственного подхода к изучению лидерства), которая опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о выполнении каждым из них работы и на основании этого выбирает такой стиль своей деятельности, который позволяет адекватно реагировать на поведение подчиненных.

б) концепцию харизматического лидера, который в силу привлекательности своих способностей и личных качеств может оказывать сильное воздействие на подчиненных, которые берут с него пример. Для осуществления такой власти лидер должен быть харизматической личностью. Тогда подчиненные на уровне подсознания будут считать, что повиновение сделает их похожими на лидера.

в) концепцию преобразующего (реформаторского) лидерства (лидерства для изменений). Она основана на том, что лидер мотивирует исполнителей, воздействуя на их сознательность в части восприятия важности и ценности поставленной цели и возможности совмещения личных интересов с реализацией этой общей цели, создавая при этом атмосферу доверия и убеждения среди подчиненных в необходимости саморазвития. Данная модель предполагает наличие у лидера и подчиненных определенного поведения, пригодного для творческого решения проблем в кризисной ситуации.

Опыт руководителей — лидеров, в том числе и в индустрии туризма, указывает на необходимость владения концепциями, возможными стилями, методами и типами влияния для их использования в наиболее подходящих конкретных практических ситуациях.

## **Исследование вопросов лидерства в индустрии туризма**

Лидерство и эффективность руководства — взаимосвязанные понятия в области туристской индустрии. В последние нескольких десятилетий проблема лидерства в туризме не сходит с повестки дня. Это связано с тем, что становление и развитие коллектива в туристской индустрии происходит не без участия лидера-руководителя. Коллектив любой организации туристской индустрии является социальным образованием, и его развитие определяется рядом характеристик, включающих совместимость, сработанность, сплоченность, направленность, самоорганизованность, на формирование которых может оказать существенное влияние руководитель, обладающий лидерскими качествами.

Эффективность лидера-руководителя в организациях туристской индустрии проявляется (связана)\*:

- со способностью лидера руководить организационной и межличностной коммуникацией в группе, воздействуя на ее характер;
- в воздействии на членов группы, в побуждении их проявлять свои сильные личностные качества и сдерживать проявление слабых черт характера;
- в его усилиях по отбору достойных претендентов на членство в рабочей группе, по направлению групповой энергии на решение организационных целей;
- в его способностях управлять социальными конфликтами, когда лидер стремится конструктивно повлиять на ситуацию, вызвавшую конфликт, на участников конфликта и характер взаимодействия всех заинтересованных субъектов;
- со способностью управлять коалициями, создавать и укреплять отношения сотрудничества и партнерства с организациями-партнерами;
- в осуществлении нововведений, в формировании на их основе целей, общности видения и стратегии развития организации;
- в обращении деятельности организации на потребителя, на его нужды и потребности, на социальные нормы, базирующиеся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности;
- в вовлечении персонала организаций в процесс совершенствования производства на основе создания творческой обстановки, когда каждый сотрудник организации может максимально реализовать свой опыт и творческие способности.

Учитывая отмеченное выше, можно утверждать, что изучение проблем лидерства имеет чрезвычайно важное значение для организаций туристской индустрии, так как, используя основы лидерства, можно отбирать и формировать эффективный руководящий персонал организаций.

Рассматривая проблемы лидерства на уровне организации, необходимо понимать, что они связаны с национальными проблемами лидерства, когда в отдельных организациях индустрии туризма до сих пор сохраняется советская традиция формального лидерства с решающей ролью должностной власти. Несмотря на пополнение кадрового персонала организаций выпускниками вузов и колледжей, прохождение переподготовки по западным образцам управления бизнесом, российский менеджер в сфере индустрии туризма является скорее практиком, пренебрегающим теорией. Об этом свидетельствуют опросы в 2012 г. руководителей и специалистов организаций туризма г. Краснодара, которое показало, что лишь 36% руководителей смогли определить свой стиль управления как демократический или как авторитарный, а остальные 64% назвали свой стиль руководства бюрократическим или деловым оптимальным. В условиях, когда растёт уровень теоретической подготовки персонала, подобным руководителям необходимо либо перестраиваться, либо расставаться с должностью. В тоже время, как утверждают Ю.И. Абульян и Л.А. Старостина, в настоящее время наиболее успешны в российском менеджменте туризма харизматические лидеры.

Рассмотренные выше проблемы лидерства относятся в большей части к мелким и средним отечественным организациям туристской индустрии. Теперь рассмотрим, как должны рассматриваться и решаться проблемы лидерства в крупных организациях туристской индустрии, учитывая международный опыт [6, 8, 41, 72, 96].

Как отмечают многие исследователи, в западном и отечественном крупном бизнесе проблема соотношения эффективности управления и лидерства также является ключевой, а само лидерство переживает кризис.

На кризис лидерства на пороге третьего тысячелетия указывает А.И. Рабаева, отмечая, что лишь 21% руководителей корпораций мира уверены, что смогут эффективно управлять своими компаниями в XXI веке. Этот вывод подтверждается рядом международных исследований. Так, исследования Колумбийского университета показали, что топ-менеджер современной американской корпорации держится у руля в среднем 4 года (в некоторых компаниях 2,5 года), то есть в два раза меньше, чем его предшественники несколько десятилетий назад. Если раньше в США менеджеров отправляли в отставку за показатели деятельности фирм, то в последнее время — за отсутствие лидерских качеств.

В новом тысячелетии традиционные модели лидерства перестали работать, и топ-менеджмент не может эффективно их использовать в своей работе. Как отмечает А. Улановский, реализация моделей лидерства, основанных на наборе компетенций, которыми должен обладать лидер, — это «порочная практика, поскольку вместо того,

чтобы опираться на свои фирменные качества и навыки, человек занимается «подтягиванием хвостов». Проведенное компанией Gallup исследование 198 тысяч менеджеров в разных странах показало, что всего лишь 30—36% опрошенных считают свои сильные стороны полностью используемыми в США, Индии, Канаде. В Германии, Франции, Японии, Китае и Великобритании аналогичные показатели оказались еще ниже — от 26 до 13%. В результате можно считать, что «зачастую менеджеры выполняют задачи, которые находятся вне зоны их сильных сторон». В тоже время исследования показывают, что при использовании сильных сторон лидеров уровень вовлеченности составляет более 73%, а при неиспользовании их он падает до 9%.

Поэтому, как отмечает А.И. Рабаева, «требуется новые подходы, содержащие в себе не только стратегии, обеспечивающие эффективность деятельности компании, но и стратегии, позволяющие развивать творческие, парадоксальные и рискованные подходы к деятельности компании как новый ресурс для ее развития».

В докладе «Эволюция управленческого лидерства», подготовленном Институтом стратегических изменений, входящим в структуру Andersen Consulting, по результатам специального исследования, отмечается, что XXI век потребует новой модели лидерства. Эта модель должна строиться на принципе командного лидерства и вынужденного отказа топ-менеджеров от части своей власти и полномочий в условиях глобализации бизнеса, нарастания интенсивности слияний и поглощений. Интеграция рынков и отраслей экономики заставляет крупные корпорации ослаблять вертикальные иерархии, развивать гибкие горизонтальные структуры, предоставлять автономия своим региональным и функциональным подразделениям.

В докладе утверждается, что сегодня и в будущем от новых лидеров требуется «больше внутреннего динамизма и восприимчивости с учетом разнородности этнических и возрастных культур, представленных в корпорациях, а также личного мастерства, стремления к совершенствованию, высокого уровня самокритичности, технологической компетентности».

Исследование также показало, что соединить 14 наиболее ярких характеристик глобального лидерства в одном лице практически невозможно. Однако выявились различия в оценках характеристик глобального менеджмента разных стран и континентов. Если для американцев наиболее предпочтительными качествами лидеров являлись «глобальное мышление» и «поощрительное отношение к культурному многообразию», то для австралийцев и европейцев более значимым качеством являлось «личное мастерство».

В целом для американского менеджера-лидера характерны такие черты, как глобальное мышление, умение работать с командой

и партнерами, коллективное лидерство, технологичная компетентность, стремление к конкурентному превосходству, поддержка культурного многообразия. Хотя европейцы и австралийцы несколько отстают от американцев по этим характеристикам, но эксперты полагают, что менеджеры-лидеры разных стран в своем развитии будут двигаться навстречу друг другу.

Отставание российских менеджеров и лидеров в практике управления от западных коллег в части коллективного лидерства не означает, что в перспективе они не смогут работать с использованием технологий глобального менеджмента. Процесс освоения российскими менеджерами и лидерами культуры глобального менеджмента будет ускоряться в зависимости от скорости концентрации капитала российскими компаниями, выхода их на международные рынки, а также в зависимости от накопления профессиональных знаний и умений менеджерами, занимающими ведущие позиции в менеджменте организаций.

В условиях широкого использования информационных и интенсивных производственных технологий, глобализации бизнеса, ужесточения конкурентной борьбы в индустрии туризма особо ощущается нехватка прежде всего специалистов высшего управленческого персонала в наиболее крупных организациях индустрии [41].

Топ-менеджеры крупных объединений индустрии туризма должны обладать широкими управленческими и лидерскими качествами, знаниями и навыками комплексного управления сложными управленческими структурами. Они должны иметь разносторонние знания и способности в разных областях менеджмента, видеть перспективы развития бизнеса, уметь оперативно реагировать на все проблемы, возникающие в сложной окружающей среде, стать лидерами среди равных и пользоваться авторитетом в коллективах.

Нехватка подобных специалистов, а также неспособность многих учебных заведений их подготавливать приводит к жесткой конкурентной борьбе среди крупных объединений индустрии туризма за обладание имеющимися специалистами, способными руководить крупнейшими фирмами индустрии.

В настоящее время для крупных организаций туристской индустрии характерно совмещение однотипных должностей специалистов узких профилей, а для функциональных специалистов — предоставление уникальной свободы при возрастающей скорости перемещения по видам туристской деятельности. Подобное совмещение должностей характерно для крупных организаций в различных сферах деятельности и особенно для специалистов общего менеджмента, владеющих универсальной методологией управления, пригодной для различных сфер деятельности. Такой универсальный специалист на пути к руководству в индустрии туризма может начинать свою работу

с младших должностей в отделах (финансово-экономического менеджмента, менеджмента информационных систем и технологий, менеджмента маркетинга или административного менеджмента) крупных организаций, не связанных с туризмом.

Как отмечает В.А. Квартальнов, «возникновение суперорганизаций, как государственных, так и социальных, и частных», которые определяют развитие индустрии туризма, выдвигает «одно требование — это формирование грядущего поколения лидеров. Суть этого требования состоит в том, что существует необходимость в двух типах менеджера: специалиста, чьи взгляды простираются за пределы его специальности, и универсала, который разбирается в целом ряде сложных технологических вопросов».

Руководитель организации туристской индустрии может совмещать свою коммерческую деятельность с общественной работой в различных общественных и государственных структурах, как, например, Сергей Чернов, работая в СМИ, является организатором программы «Ресторанный рейтинг», занимает должность исполнительного директора ассоциации «Гильдия московских рестораторов».

В то же время персонализация, кастомизация и специализация продукта организаций туристской индустрии приводит к необходимости как расширения производства широкого спектра дополнительных услуг, так и подготовки множества специалистов-менеджеров, управляющих разработкой и производством данных услуг, владеющих передовыми информационными и производственными методами и технологиями, умеющих понимать и руководить специалистами разных профилей деятельности.

Итак, можно отметить, что западная практика и передовая российская практика идут по пути опоры в деятельности организаций на коллективного лидера, который согласует свои действия с мнением рабочих групп. Поэтому менеджмент организаций туристской индустрии должен в ближайшие годы перестроиться в направлении коллективного лидерства, глобального мышления, умения работать с командой и партнерами, т.е. соответствовать требованиям лидерства XXI века. Подобная перестройка российского менеджмента будет происходить постепенно, с изменениями экономических условий ведения бизнеса в индустрии туризма и с ростом профессионального опыта менеджмента организаций индустрии.

### **Контрольные вопросы**

1. С какой целью проводится классификация управленческих решений?
2. Приведите основные признаки, которые положены в основу классификация управленческих решений.
3. Приведите основные этапы процесса разработки управленческих решений.
4. В чем состоит отличие концептуальной модели принятия управленческих решений Н.И. Дрокина от других моделей?

5. Приведите классификацию методов разработки управленческих решений, предложенную Н.И. Дрокиной.
6. Считаете ли вы классификацию методов разработки управленческих решений по этапам их разработки наиболее подходящей классификацией? Если да, то обоснуйте этот вывод.
7. Приведите подходы и модели, наиболее часто используемые для принятия управленческих решений в организациях. Раскройте сущность данных подходов и моделей.
8. Приведите особенности разработки и реализации управленческих решений в туристской индустрии.
9. Укажите на три основных метода управления людьми и раскройте их сущность.
10. Назовите другие, наиболее перспективные методы управления для туристской индустрии и раскройте их содержание.
11. Раскройте содержание основных стилей управления в туристской индустрии.
12. Раскройте содержание терминов «власть» и «влияние».
13. Приведите основные формы власти и влияния, используемые руководителями организаций в туристской индустрии, и раскройте их содержание.
14. Укажите на основные подходы, позволяющие судить об эффективности лидерства, и раскройте их содержание.
15. Раскройте особенности ситуационный подход к лидерству.
16. Приведите модели ситуационного подхода к лидерству и раскройте их содержание.
17. В чем проявляется эффективность лидера-руководителя в организациях туристской индустрии?
18. В чем проявляется кризис лидерства в крупных организациях туристской индустрии?
19. В каких менеджерах-лидерах нуждаются в настоящее время крупные организации туристской индустрии?
20. Какие характерные черты свойственны американским и европейским менеджерам-лидерам крупных организаций?
21. В каком направлении должен перестроиться менеджмент организаций туристской индустрии, чтобы соответствовать требованиям лидерства XXI века?

### 3.1 ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СУЩНОСТЬ

Как отмечалось в подразделе 1.1.1 настоящей работы, любая деятельность нуждается в управлении, а управление — это умственная деятельность, связанная с выполнением управленческих функций.

*Функция* (от лат. *functio* — исполнение, осуществление) — это обязанность, круг или вид деятельности, назначение, роль, работа.

В экономической литературе приводится много определений функций менеджмента, отличающихся по содержанию. Одни считают, что функции составляют содержание управления, другие утверждают, что функции менеджмента соответствуют стадиям и этапам процесса управления, а третьи под функциями управления понимают виды управленческой деятельности.

Наиболее правильный подход к определению функций управления предлагают Д.Л. Бикташева и Е.С. Пивнев, которые считают, что функции менеджмента возникают на стадиях управленческой деятельности и представляют собой особые виды специализированных управленческих действий, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда и направленные на решение возникшей проблемы. Поэтому на каждой стадии управления реализуются все функции, но при этом ведущей будет одноименная со стадией функция, а остальные будут вспомогательными. В соответствии с этой трактовкой функции раскрывают содержание менеджмента, а стадии — последовательность реализации функций в рамках единичного управленческого цикла. В результате функции менеджмента представляют собой виды деятельности субъекта, составляющие содержание управления.

Классификация функций менеджмента представляет собой их группировку с учетом таких существенных признаков сходства и различия, как относительная обособленность, однородность, стабильность. С учетом этих признаков в теории и практике менеджмента принято рассматривать такие функции управления, как планирование, организация, мотивация, координация и контроль (рис. 3.1).

Эти функции называются общими, так как они являются составными частями любого процесса управления, в том числе и управления в организациях туристской индустрии, и не зависят от особенностей организаций, их использующих.



Рис. 3.1. Взаимосвязь общих функций управления [84]

Отметим, что общие функции управления осуществляются и присущи управлению каждой организации туристской индустрии, разделяют управленческую деятельность на виды работ по последовательности их выполнения, относительно самостоятельны и тесно взаимодействуют.

### 3.2 ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

Как следует из данных рис. 3.1, планирование служит начальной функцией управления, предшествующей всем остальным функциям.

В экономической литературе существует множество определений понятия «планирование». Приведем некоторые из них. *Планирование* — это процесс подготовки на перспективу решений о том, что, кем, как, когда должно быть сделано. *Планирование* — оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем.

Результаты планирования отражаются в планах, официальных документах, в которых формулируются промежуточные и конечные цели объекта планирования совместно с методами и сроками достижения этих целей.

В данном случае объектом планирования служит туристская индустрия, которая в виду ее важности приобрела статус отрасли хозяйствования и должна найти отражение в комплексном плане любой страны (Гаагская декларация по туризму от 14 апреля 1989 г.).

Туристская индустрия имеет свои особенности, которые должны учитываться в планах на международном, национальном, региональном и локальном уровнях.

**Международный уровень.** В настоящее время туризм является одной из крупнейших и высокодоходных отраслей мировой экономики, доходы от которой превышают доходы от продажи нефти. По статистике Всемирной туристической организации (ВТО ООН), в насто-

ящее время в мире насчитывается 80% стран, где въездной туризм входит в пятерку ведущих отраслей экономики, а в 40% стран туризм является «локомотивом» их экономического развития.

В 2004 г. ВТО ООН, являясь субъектом планирования туризма на международном уровне, разработала концепцию устойчивого развития туризма. Эта концепция применима ко всем видам туризма и ко всем типам его направлений, основывается на принципах, относящихся к охране окружающей среды, экономическим и социально-культурным аспектам развития туризма, направлена на установление соответствующего баланса между этими тремя составляющими.

Данная концепция призвана обеспечить устойчивое развитие туризма с сохранением (обеспечением) для принимающих сообществ: природного наследия и биологического разнообразия окружающей среды; культурного наследия, традиционных обычаев, обеспечивая взаимопонимание различных культур и терпимость к их восприятию; постоянной занятости и возможности получения доходов и социальных услуг, направленных на сокращение масштабов нищеты.

ВТО ООН с целью реализации указанной концепции оказывает практическую помощь странам в области стратегии планирования туризма, включая оценку их генеральных планов с технико-экономическим обоснованием, туристской политики, развития туризма с учетом специфики региона, связи туристской отрасли с национальной экономикой, перспектив развития туризма [52].

Как отмечается в ряде источников, на международном уровне планируются в основном услуги по международным перевозкам, туры и потоки туристов по разным странам, международные маркетинговые стратегии и рекламные кампании.

По прогнозу ВТО ООН, представленном в исследовании «Tourism: 2020 Vision», к 2020 г. количество международных туристских прибытий достигнет 1,6 млрд. чел. и в три раза превысит показатели 1995 г. Наиболее крупными странами-поставщиками туристов в 2020 г. будут Германия, Япония, США, Китай, Великобритания, а также Россия.

В этом же документе дан прогноз наиболее перспективных видов туризма в XXI столетии, включая приключенческий, экологический, культурно-познавательный, тематический туризм (в том числе посещение тематических парков), а также круизы. В XXI в. для туристов популярными будут туристские продукты, позволяющие получать максимум удовольствий за минимальный срок, так как основной годовой отпуск у многих людей будет сокращаться. Они также будут использовать для поездок праздничные дни и выходные.

**Национальный, региональный и местный уровень.** На основе прогнозов ВТО ООН разрабатываются прогнозы развития туризма в РФ, которые позволяют более обосновано осуществлять государственное

регулирование и лежат в основе разработки государственной, региональной и местной политики и концепции развития туризма.

На основе принятых правительством, органами центральной и региональной власти, органами местного самоуправления концепций развития туризма разрабатываются, утверждаются и реализуются государственные целевые (адресные), региональные, местные и иные программы развития туризма, туристской индустрии и туристской деятельности. Программы развития туризма могут носить краткосрочный (до 3 лет), среднесрочный (3—5 лет) и долгосрочный (10—15 лет) характер.

Согласно закону «Об основах туристской деятельности в РФ», государство считает туристскую деятельность одной из приоритетных отраслей экономики; содействует этой деятельности и обеспечивает условия для ее развития и особенно по приоритетным ее направлениям; создает основу для нормативно правового ее регулирования; обеспечивает согласованность туристской политики на межгосударственном, национальном и региональном уровнях; разрабатывает, утверждает и способствует реализации долгосрочной стратегии развития туризма в РФ с использованием федеральных, отраслевых целевых и региональных программ развития туризма (см. Стратегию развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденную распоряжением Правительства РФ от 31 мая 2014 г. № 941-р).

Национальный и региональный туризм представляет собой большую открытую социально-экономическую систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимодействующих под влиянием внешних и внутренних факторов элементов (туристы, инфраструктура туризма, международная и внутренняя среда, организации туризма, предоставляющие услуги).

Однако, как отмечает В. А. Квартальнов, первичными в туризме считаются объекты туристского интереса на определенной территории (туристской дестинации, т.е. некоторый территориально закреплённый комплекс свойств, обуславливающий у туристов и их групп интерес, побуждающий их предпринять туристскую поездку. Такими объектами привлекательности на определенной территории или, как их еще называют, туристскими аттракторами являются различные природные объекты, объекты культуры, города с их достопримечательностями, национальные парки, зрелищные и спортивные мероприятия и т.д.

Органы региональной власти при государственной поддержке, при планировании и управлении туризмом должны прежде всего находить и развивать аттракторы в туристских дестинациях с целью повышения их привлекательности для туристов. Так, в качестве ту-

ристской дестинации, например, выступает территория Сочи (от Адлера до Лазаревской) или Большой Ялты (от Алушты до Симеиза).

Повышение привлекательности определенных туристских территорий и объектов может осуществляться за счет определенных рекламных компаний, проведения политики патриотического воспитания, роста общего образовательного и культурного уровня населения.

При таком подходе повышается заинтересованность туристов в посещении данных территорий, что способствует еще большему привлечению средств в регион, которые могут быть направлены на развитие всей инфраструктуры обслуживания туристов. Инфраструктура туризма в регионе включает в себя не только объекты, характерные для обслуживания туристов, но и обеспечивающую и поддерживающую инфраструктуру региона.

Таким образом, туристский интерес к региональным территориям и объектам должен стать основополагающим фактором при планировании устойчивого развития туризма. При этом территория с ее туристскими объектами и инфраструктурой, как отмечает ректор Казанского федерального университета И.Р. Гафуров, может рассматриваться как экономический субъект, который продает себя, свои услуги и инфраструктуру [22].

Он предлагает представлять территорию как «единую корпорацию», основная цель которой — эффективно распоряжаться имеющимися возможностями для создания особой привлекательности в самых различных областях для того, чтобы (в контексте туризма):

- *туристский бизнес* выбрал это место для вложения ресурсов;
- *местное население* выбрало — как место жизни, для наиболее полного удовлетворения своих потребностей и реализации своего потенциала;
- *туристы* — как место посещения;
- *внешние партнеры* (глобальные организации, государство и региональные власти, благотворительные и иные фонды и т.д.) — как место реализации своих проектов и программ.

При этом создание и реализация конкурентных преимуществ позволяет туристской территории чувствовать себя безопасно и устойчиво в изменяющихся условиях внешней среды.

Как отмечает Н.И. Кабушкин, планирование на уровне региона включает следующие виды работ [39]:

- участие в разработке устанавливаемых управлениями туризма целей развития региона;
- текущий анализ конкурентоспособности места (рынок, прямые и косвенные конкуренты, спрос, поставщики, отрасль);
- разработку стратегии конкурентоспособности региона, его особой позиции;

- претворение в жизнь стратегии конкурентоспособности региона — прежде всего оказание консультаций туристским предприятиям, проведение инновационного менеджмента.

Результаты регионального планирования отражаются в разработке региональной политики, программ, стратегий, планов развития туризма с учетом привлекательности туристских территорий и прогнозируемого спроса на туристские продукты и услуги.

Как отмечает российский стратегический консультант Strategy Partners Group после проведения крупномасштабного исследования регионального туризма в России, 47 регионов имеют благоприятные условия для развития туризма (27 регионов — для развлекательного туризма и 20 регионов — для делового туризма) [79]. Однако низкая инвестиционная и туристская привлекательность многих российских регионов связана с:

- отсутствием или неглубоким уровнем проработки концепций и стратегий развития туризма;
- стихийным освоением территорий, предназначенных для развития туристской деятельности;
- отсутствием понимания потенциала туристических прибытий и их влияния на развитие экономики региона;
- отсутствием стратегии, технико-экономического обоснования, профессионально разработанного плана, позволяющих инвесторам оценить привлекательность и риски вложений инвестиций в территорию.

**Уровень организации туристской индустрии.** В организациях туристской индустрии сильно возрастает роль прогнозирования потребности на их продукты и услуги [52]. Это связано, прежде всего, с особенностями их продуктов и услуг (недолговечность, невозможность хранения); разнообразием их потребителей (возраст, доходы, образование, профессия, структура семьи); высокой значимостью общественных факторов (экономическая ситуация в стране, экология туристского региона, социальные факторы); изменчивостью и сезонностью спроса.

**Прогноз** — это научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем и (или) об альтернативных путях и сроках их осуществления.

**Прогнозирование** — это разработка прогноза; в узком значении — специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо процесса.

Поэтому процессу планирования в организациях туристской индустрии должен предшествовать процесс прогнозирования, так как при планировании используется информация, получаемая в результате осуществляемых прогнозов с использованием наиболее подходящих для конкретных ситуаций методов (табл. 3.1).

## Классификация видов прогнозов [52 И.Г. Мельникова]

Признаки классификации			
по объекту прогнозирования	по цели	по времени реализации	по охвату явлений
<ul style="list-style-type: none"> <li>• экономические</li> <li>• научно-технические</li> <li>• сбытовые</li> <li>• социальные</li> <li>• конкурентные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поисковые (генетические)</li> <li>• нормативные (целевые)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оперативные</li> <li>• краткосрочные</li> <li>• среднесрочные</li> <li>• долгосрочные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• частные</li> <li>• комплексные</li> </ul>

Разработка прогноза включает следующие этапы [52]:

1. Подготовка к разработке прогноза, определение цели и задач прогноза.

2. Установление объекта прогноза; его определяющих характеристик; факторов, оказывающих влияние на характеристики объекта; изменений характеристик объекта в зависимости от формирующих его факторов.

3. Формулировка гипотез развития объекта, определение методов прогнозирования, составление прогнозных моделей и их оценка.

4. Прогнозирование поведения объекта на основе прогнозных моделей.

5. Априорная и апостериорная оценка качества прогнозов объекта.

6. Разработка рекомендаций по результатам прогнозов.

Прогнозы основных показателей деятельности организаций туристской индустрии на перспективу используются при разработке их планов.

*Планирование деятельности организации туристской индустрии имеет свои особенности:*

- наличие гибкой и сложной связи между экономическими факторами, которая во многом определяется предпочтениями, вкусами, возможностями потребителей продуктов и услуг. В то время, как в сфере материального производства наблюдается жесткая связь между экономическими факторами, выраженная в нормативах;
- из-за наличия гибкой и сложной связи между экономическими факторами затруднено применение правил, стандартов, норм при обслуживании потребителей;
- многообразие и несопоставимость отдельных услуг часто делает невозможным применение натуральных показателей в разрабатываемых планах, а стоимостные показатели сложно применить из-за отсутствия объективной денежной оценки отдельных услуг и выполняемых работ;

- для многих организаций трудно точно определить и составить обоснованный план общего объема оказываемых продуктов и услуг, выполняемых работ;
- планирование деятельности организаций туристской индустрии носит явно выраженный вероятностный характер, так как эта деятельность в значительной степени зависит от объема и структуры спроса на оказываемые услуги (в отличие от организаций производственной сферы).

Основная цель разработки планов в организации туристской индустрии — свести к минимуму предпринимательский риск как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде с помощью мероприятий стратегической, тактической и оперативной направленности.

Основными задачами планирования организации туристской индустрии являются:

- разработка стратегии организации, реализация которой на основе системы планов обеспечит такие темпы развития, которые необходимы для как можно более полного удовлетворения потребностей клиентов в ассортименте и качестве оказываемых услуг;
- обеспечение устойчивости функционирования и развития организации и ее подразделений путем своевременного выявления угроз и возможностей внешней среды с дальнейшей разработкой конкретных мер, направленных на поддержку благоприятных тенденций и сдерживание отрицательных;
- формирование с применением научных подходов оптимального по номенклатуре и ассортименту портфеля продуктов и услуг;
- разработка организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов;
- координация деятельности структурных подразделений и работников организации с целью выполнения планов по заданиям, исполнителям, ресурсам, срокам, месту и качеству работ;
- создание объективной базы для обеспечения эффективного контроля выполнения планов и оценки деятельности организации, ее подразделений и отдельных исполнителей;
- стимулирование руководства, подразделений и конкретных исполнителей по результатам выполнения плановых заданий;
- информационное обеспечение работников в процессе разработки стратегии и планов и их реализации.

При планировании организации туристской индустрии используют разные методы планирования. *Методы планирования* — способы преобразования экономической информации с целью определения оптимальных темпов развития объекта планирования и путей наиболее эффективного использования ресурсов [52]. Наиболее используемые методы планирования и их характеристики представлены в табл. 3.2.

## Методы планирования и их характеристики

Метод планирования	Характеристики метода планирования
Балансовый метод	При использовании метода происходит поиск и увязка ресурсов под намеченные потребности, а также их соизмерение по показателям затрат и результатов. При достижении баланса между желаемыми целями и имеющимися ресурсами возможно выявление скрытых резервов и источников привлечения ресурсов. Планы представлены в виде взаимно уравновешивающихся статей, где, с одной стороны, учитываются ресурсы (материальные, стоимостные, трудовые), а с другой — соответствующие потребности в них.
Нормативный метод	Использует в плановых расчетах нормы и нормативы (натуральные, стоимостные, временные), которые задаются извне или утверждаются в организации. Норма — максимально допустимая абсолютная величина расхода на подготовку и производство единицы изделия или на одну технологическую операцию. Норматив — уровень использования ресурсов на единицу какого-либо фактора или показателя.
Программно-целевой метод	Данный метод подразумевает создание структуры целей (дерева целей) и комплекса целевых показателей, количественно описывающих идеальное развитие объекта планирования в будущем. Используются для обоснования комплекса целевых программ, а также в стратегическом планировании.
Математико-статистические методы	Применяют оптимизационные и статистические расчеты с помощью различного рода моделей, полученных на основе линейного и динамического программирования, математической статистики, балльных оценок, использования условных вероятностей, теорий игр и др.
Методы экспертных оценок	Основаны на интуиции экспертов, включают различные процедуры индивидуальной и групповой экспертизы. Выбор метода осуществляется исходя из планируемой перспективы, сложности и взаимосвязей планируемых показателей, наличия исходной информации.
Бюджетирование	Это процесс планирования движения ресурсов по организации на заданный будущий период (или) проект. Создание системы бюджетирования требует интеграции управленческих и информационных технологий, что приводит к повышению эффективности управления. В организации разрабатываются различные бюджеты, соответствующие всем статьям плана и охватывающие все стороны деятельности организации.

Организация туристской индустрии представляет собой открытую систему, подверженную влиянию неконтролируемых факторов внешней среды, что указывает на необходимость учета этих факторов при разработке стратегических планов (см. раздел 4 настоящей работы; приложение 1).

Стратегические планы включают тактические и оперативные составляющие, что говорит о необходимости разработки в организации туристской индустрии системы планов.

Система планов организации может быть классифицирована следующим образом:

- по срокам действия: краткосрочные (до одного года), среднесрочные (до 3 лет), долгосрочные (свыше 3 лет);
- по отражению производимых продуктов и услуг: для отдельных продуктов и услуг или интегрированный план, охватывающий всю совокупность продуктов и услуг;
- по масштабу и сложности решаемых проблем: а) стратегические планы (включают корпоративную стратегию, служат ориентиром для всех остальных планов), б) тактические планы (включают деловые стратегии; часто оформляются в виде бизнес-планов) и в) оперативные планы (регламентируют текущую деятельность отделов и служб организации, направлены на реализацию корпоративной и деловых стратегий организации);
- обычные планы (без выделения конкретной цели) и целевые планы, включая целевые комплексные программы и проекты (бизнес-проекты), которые носят целевую направленность.
- по способу составления: планы могут составляться «сверху — вниз» (инициатором разработки планов является высшее руководство, которое доводит планы до остальных структурных звеньев) и «снизу — вверх» (планы разрабатываются структурными подразделениями и утверждаются руководством);
- по использованию обычной концепции планирования или управленческой концепции планирования, основанной на использовании бюджетирования, которое обеспечивает эффективное управление ресурсами и позволяет, в большей степени по сравнению с другими подходами, избежать проблем для организации в будущем.

Каждая организация разрабатывает свою концепцию осуществления плановой работы, основанную на отмеченной системе планов. В результате система планов организации носит комплексный, системный и в то же время индивидуальный характер и предназначена для внутреннего использования.

Основное назначение системы планов состоит в прояснении вопроса, как организация собирается воздействовать на рыночную среду, чтобы обеспечить сбыт своих продуктов и услуг в текущий момент времени и в перспективе.

Планирование в организациях туристской индустрии осуществляется по уровням управления.

На высшем уровне управления разрабатываются стратегии организации и стратегические планы, которые направлены на реализа-

цию концепции ее долговременного развития, поиск необходимых ресурсов, путей реализации целей концепции и включают следующие составляющие [12]:

- основные долгосрочные цели (или задачи) деятельности, которые могут меняться с изменением окружающей среды;
- наиболее существенные элементы политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности;
- последовательность основных действий (программ), направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики.

На среднем уровне управления в составе тактических планов предусматриваются меры по реализации установок стратегического плана, направленных на выполнение определенных стратегических целей и вытекающих из них задач, касающихся организации в целом или отдельных направлений ее деятельности. Тактическое планирование выполнения стратегических целей и задач предполагает наличие определенных этапов, реализующих стратегические цели, решение которых часто оформляется в виде стратегических программ, проектов, бизнес-планов. Стратегические программы, проекты, бизнес-планы включают в себя комплекс мероприятий, который должен быть обеспечен финансами, ресурсами и исполнителями и реализован в строго определенное время. В этих же планах дается экономическое обоснование необходимых для реализации стратегических целей и задач ресурсов с учетом развития внешней и внутренней ситуации.

На основе стратегических и тактических планов производится оперативное (текущее) планирование организации.

Текущее планирование основано на разработке годовых и квартальных планов по маркетингу, производству, реализации, исследованиям и разработкам, снабжению для организации и отдельных направлений ее деятельности. Эти планы призваны отразить осуществляемые конкретные меры, направленные на выполнение целей и задач стратегических и тактических планов. Как отмечается во многих литературных источниках, реализация оперативных планов производится через систему бюджетов. Основой составления системы бюджета организации является прогноз объема продаж, проведенный отделом маркетинга. Затем разрабатываются остальные бюджеты, включая бюджеты производства, выручки от продаж, бюджет трудовых затрат, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов, бюджет прибыли от продаж, бюджет денежных поступлений и выплат, бюджет источников и использования денежных средств.

В результате создается система интегрированного внутриорганизационного планирования, которая направлена на реализацию стра-

тегии и предполагает координацию и взаимную увязку стратегических, тактических и оперативных планов на всех уровнях управления организацией и между разделами планов по времени, ресурсам (включая финансовые), исполнителям. Эта система планов должна быть гибкой, предусматривающей несколько возможных сценариев развития внешней и внутренней ситуации для организации или постоянную адаптацию этой системы планов к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

В настоящее время исследователи и практики пришли к выводу, что бюджетирование может служить основой для реализации не только оперативных планов, но и тактических, и стратегических. Стратегические бюджеты должны подтвердить реализуемость стратегического плана. В свою очередь составленные бюджеты тактического плана и стратегических программ должны подтвердить реализуемость отдельных этапов стратегического плана.

### 3.3 ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

*Организация* — это следующая за планированием функция менеджмента, призванная объединить усилия индивидов для выполнения целей, поставленных в плане. Если функция планирования направлена на формирование промежуточных и конечных целей объекта планирования, то организационная функция направлена на создание базы для реализации этих целей.

Как отмечает Е.С. Пивнев, цель функции организации — сформировать управляющие и управляемые системы, а также связи и отношения между ними.

В соответствии с данным определением в составе данной функции осуществляются следующие работы: установление объекта управления, совершенствование и определение его режимов работы; обоснование состава органов управления, создание управленческих подразделений, построение структуры аппарата управления, обеспечение взаимодействия между структурными подразделениями; привлечение и расстановка кадрового состава.

При реализации данной функции осуществляется определенное воздействие на управляемую систему, направленное на привлечение и эффективное использование финансовых, технических, кадровых и других ресурсов на решение поставленных плановых задач. При этом происходит сначала распределение поставленных задач по исполнителям с учетом их компетенций, а затем их объединение для целенаправленного управления отношениями.

При выполнении данной функции руководствуются следующими принципами:

- анализ и детализация целей и задач объекта управления, выявленных в процессе планирования;

- установление видов деятельности, направленных на реализацию установленных целей и задач;
- разделение труда путем закрепления за конкретными исполнителями определенных задач и объединение исполнителей в управляемые рабочие группы и подразделения;
- установление рабочих взаимоотношений в группах и подразделениях путем четкого распределения ответственности и обязанностей;
- обеспечение согласованности целей рабочих групп, подразделений и отдельных работников с целями организации в целом;
- определение границы власти и ответственности менеджеров за управление подчиненными им работниками.

Туризм представляет собой интегрированный вид деятельности, включающий в себя множество объектов, направленных на достижение различных целей и результатов. Поэтому вопросы организации эффективного взаимодействия между объектами должны осуществляться в рамках единой системы управления, включающей в себя как регулирующую деятельность со стороны органов государственной, региональной и местной власти, так и самоуправление на уровне отдельных организаций и их объединений.

Организационная деятельность осуществляется на всех уровнях управления туристской индустрией и позволяет обеспечивать целенаправленное управление деятельностью на этих уровнях.

В рамках данной функции на всех уровнях деятельности туризма происходит объединение персонала в процессе совместного труда в составе определенных структур управления в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей и других факторов и аккумуляция ресурсов для достижения поставленных целей.

Эффективность реализации данной функции во многом определяется качеством организационной структуры управления, ее соответствием целям деятельности и разработанной стратегии рассматриваемого уровня управления индустрией туризма.

*Организационная структура управления* — это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

В организационной структуре управления выделяются:

- звенья (структурные подразделения, отдельные специалисты, выполняющие определенные функции);
- уровни (ступени) управления, включая высший, средний и низовой уровни управления;
- связи, которые могут быть горизонтальными (обычно одноуровневые отношения между звеньями, имеющие согласовательный характер) и вертикальными (отношения между уровнями управления, подчиняющимися друг другу по иерархии).

Графически чаще всего организационная структура управления изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц.

В туристской индустрии используются различные структуры управления, даже на одном уровне управления, включая линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизионные и матричные структуры, которые представляют собой совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений (приложение 2).

Острая конкурентная борьба за потребителя, глобализация и интернационализация бизнеса, характерные для мировой туристской индустрии, заставляют различные страны совершенствовать организационные модели туризма с учетом особенностей экономического развития этих стран и важности для них индустрии туризма.

**Международный и национальный уровень.** На международном уровне можно выделить три модели организации управления индустрией туризма [74, 97].

*Первая модель* использует принципы рыночной «самоорганизации», когда государство устраняется от регулирования деятельности туризма в стране. Эта модель начала использоваться с 1997 г. в США, где считалось, что туризм занимает прочное и привлекательное положение на международном рынке, а организации туристской индустрии могут решать свои проблемы без участия государства. Однако в настоящее время США изменили принципы государственного регулирования туризма, считая, что туризм может успешно развиваться только при поддержке государства.

*Вторая модель* (партнерская модель) основана на наличии в стране сильного министерства, которое признает сферу туризма значимым сектором народного хозяйства, обеспечивает ему государственную поддержку, высокие темпы роста, обеспечивает партнерские отношения государства и туристского рынка, взаимодействует с местными властями и частным бизнесом. Государственное администрирование туризма разделено и обеспечивается по следующим основным направлениям:

- глобальные вопросы государственного управления: нормативно-правовая база для отрасли, обработка статистической информации, координация деятельности регионов, международное сотрудничество на межгосударственном уровне;
- маркетинговая деятельность, направленная на создание образа страны за границей, участие в выставках, управление туристскими представительствами за рубежом;
- реализация партнерской модели, требующая больших финансовых вложений в индустрию туризма и туристскую инфраструктуру,

но способствующая уменьшению роли центральной власти в данной области, снижение государственных расходов путем привлечения инвестиций из частного бизнеса.

На процессы регулирования туристского бизнеса также существенное влияние оказывают национальные туристские организации и многочисленные отраслевые ассоциации.

Данная модель является затратной, но эффективной и реализуется в Испании, Италии и Франции.

*Третья модель* (административная модель) предполагает включение задач управления туризмом в компетенцию какого-либо многоотраслевого министерства, основана на признании туризма в качестве приоритетной отрасли национальной экономики, выборе эффективной схемы взаимодействия федеральных и местных органов власти. Ответственность за выполнение федеральных программ развития туризма на государственном уровне обеспечивается путем использования административных рычагов макроэкономического регулирования, включая законы, лицензирование, сертификацию и другие механизмы правовой регламентации туристского бизнеса. Важная роль отводится экономическим инструментам: льготное налогообложение, государственные кредиты и т.д. Административная модель распространена в ряде стран с высокой туристской посещаемостью, включая Турцию, Египет, Тунис, Китай.

Данная модель организации туризма наиболее подходит и России по ее федеральному устройству организационных структур управления и преимущественному развитию международного туризма.

В тоже время переживаемый в стране кризис туризма в настоящее время обнаружил серьезные недостатки в организации деятельности данной отрасли, включая недостаточное использование ситуационной модели управления, несогласованность действий участников управления, слабость планирования, а также выявил необходимость согласованного регулирования отрасли всеми субъектами управления. Поэтому для обеспечения стабильного функционирования отрасли туризма в России необходим переход к партнерской модели организации туризма путем постепенного усиления взаимодействия органов власти, частного сектора и ассоциаций туристского бизнеса до европейского уровня.

*Организационная структура управления туризмом в России* включает три уровня: макроэкономический (Президент РФ, Госдума РФ, Правительство РФ, Министерство культуры РФ с Федеральным агентством по туризму), мезоэкономический (отраслевые министерства и ведомства, местные органы власти) и микроэкономический (организации туристской индустрии) (рис. 3.2<sup>3</sup>).

<sup>3</sup> Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство [Текст]: учебник / А.Д. Чудновский. — М.: Юркнига, 2005.

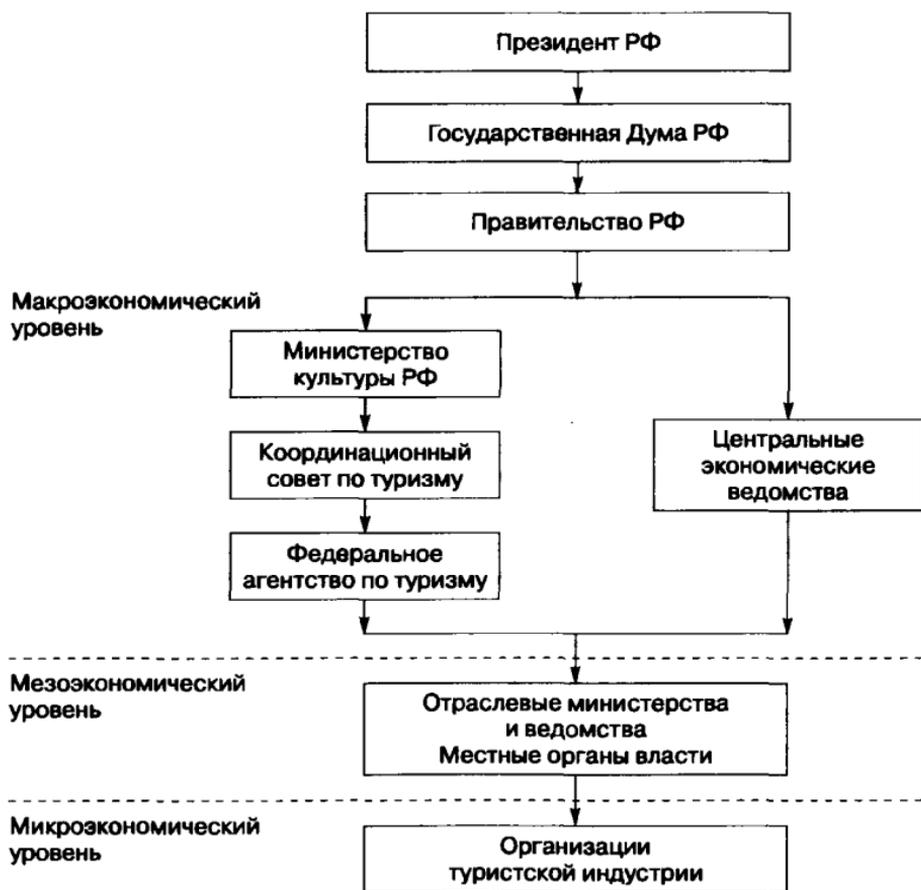


Рис. 3.2. Схема организации управления туристской индустрией в РФ

Можно считать, что вхождение Федерального агентства по туризму в структуру Министерства культуры РФ не является положительным фактом, так как данное министерство не считается экономическим, и финансирование развития туризма осуществляется по остаточному принципу. В то же время, учитывая большое значение туризма в экономике страны, Министерство культуры создает Координационный совет по туризму (приказ от 01.10.2012 № 1034), целью которого является обеспечение согласованных действий Министерства и органов исполнительной власти субъектов РФ при проведении государственной политики в сфере туризма.

Организация туристской деятельности на уровне РФ осуществляется путем: определения приоритетных направлений развития туризма; нормативного правового регулирования в данной сфере; разработки и реализации федеральных, отраслевых, целевых и регио-

нальных программ развития туризма; содействия в продвижении туристского продукта на внутреннем и мировом туристских рынках; защиты прав и интересов туристов, обеспечения их безопасности; содействия кадровому обеспечению в сфере туризма; развития научных исследований в сфере туризма; стандартизации и классификации объектов туристской индустрии; формирования и ведения единого федерального реестра туроператоров; информационного обеспечения туризма; создания благоприятных условий для развития туристской индустрии; оказания государственных услуг в сфере туризма; взаимодействия с иностранными государствами и международными организациями в сфере туризма.

В организации управления туризмом на государственном уровне особое внимание уделяется:

- изучению и анализу состояния туристского рынка в территориальном разрезе, разработке маркетинговых программ его исследования;
- приоритетному развитию внутреннего и въездного туризма по отношению к выездному туризму;
- разработке долговременных федеральных и поддержке региональных программ развития туризма в стране;
- разработке предложений по включению региональных и местных программ и кластеров в Концепцию федеральной целевой программы «Развития внутреннего и въездного туризма в РФ (2011—2018 годы)» с финансированием из федерального бюджета.

*Организация туристской деятельности в регионах страны* осуществляется путем: разработки организационной структуры туризма в регионе; участия в создании региональных и местных структур управления туризмом; содействия разработке нормативных правовых актов в сфере туризма; обеспечения стабильного и устойчивого развития туризма в регионе; осуществления стратегического и оперативного управления туристической деятельностью региона; участия в реализации туристских программ всех уровней; содействия сохранению и восстановлению культурного и природного наследия региона; участия в деятельности высших и средних специальных учебных заведений в сфере туризма; взаимодействия с общественными организациями; привлечения внебюджетных средств в сферу туризма; обеспечения комплексной безопасности туризма региона.

*Микроэкономический уровень управления в индустрии туризма* представлен организациями туристской индустрии и их объединениями. На рис. 1.5. представлена структура средств, объектов и организаций туристской индустрии, разнообразие которых способствует их объединению в холдинги, корпорации, консорциумы и ассоциации (союзы).

Рассмотрим наиболее используемые в настоящее время в туризме организационные структуры управления, их преимущества и недостатки, уточненные принципы и факторы их формирования и совершенствования с учетом обеспечения их жизнеспособности в существующих условиях внутренней и внешней среды и выбранной стратегической ориентации организаций.

Структура управления большинства организаций туристской индустрии является функционально-иерархической, т.е. они построены по функциям и уровням иерархии. Этот подход был предложен Ф. Тейлором, который обосновал концепцию разделения труда, и развит М. Вебером. В результате на смену линейной структуре управления пришла функциональная, которая в настоящее время считается естественным и эффективным способом построения организационных структур управления.

В соответствие с данным подходом любая организация рассматривается с позиции набора функций (задач), которые выполняют ее сотрудники, распределенные по подразделениям. За каждым сотрудником, подразделением закреплен определенный набор функций (задач), которые они должны принять и выполнить. С ростом объема управленческих задач увеличивается количество управленческих функций, что приводит к увеличению числа подразделений и сужению их специализации. В результате подразделения организации обособливаются и ослабевают их межфункциональные связи, так как каждое подразделение оптимизирует свою деятельность в области закрепленных за ним задач. В результате целевые установки подразделений входят в противоречие со стратегическими целями организации.

В обобщенном виде к недостаткам данных структур относятся [91]:

- отсутствие звеньев, занимающихся стратегическими вопросами;
- в работе руководителей на всех уровнях управления оперативные проблемы превалируют над стратегическими вопросами;
- тенденция к волоките и перекладыванию проблем при решении вопросов, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость при изменении ситуации;
- большое число этажей управления между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня рутинной работой;
- повышенная зависимость результатов работы от квалификации, личных и деловых качеств руководителей высшего звена.

Таким образом, функционализм в целом приводит к росту управленческого персонала, созданию барьеров между подразделениями и нарушению связей между ними, что препятствует внедрению новых технологий.

Недостатки функционального подхода заставили организации искать другие подходы к организации управления бизнесом, включая процессный подход, предложенный полвека назад, но вызывающий у специалистов до сих пор множество вопросов. Здесь также возникает проблема согласования действующей структуры управления организаций с данным подходом без существенного реинжиниринга бизнес-процессов, которая в известной степени может быть решена с использованием откорректированных функционально-иерархических структур.

Несмотря на отмеченные недостатки, функциональный подход часто используется, а наиболее распространена структура управления, построенная по функциональной вертикально-ориентированной схеме. Основные преимущества данных структур состоят в том, что они [91]:

- обеспечивают четкую взаимосвязь выполняемых функций и подразделений;
- устанавливают систему единоначалия, когда один руководитель объединяет в своих руках всю деятельность, относящуюся к определенной цели организации;
- обеспечивают ответственность отдельных работников, их групп и подразделений за выполнение закрепленных за ними задач, что способствует реализации целей организации в целом;
- обеспечивают быструю реакцию исполнительных подразделений на приказы и распоряжения вышестоящих.

Оставаясь на позициях функционально-иерархических структур управления, необходимо при их разработке и совершенствовании использовать формализованные принципы, которые позволяют до минимума сократить уровни управления, подразделения и отдельных работников, выполняющих те или иные функции.

По мнению многих специалистов, разработка организационной структуры организаций, включая и организации туристской индустрии, должна осуществляться руководством с учетом следующих формализованных принципов [38, 68]:

1) специализации работ, т.е. оптимального распределения задач организации между работниками. При низкой специализации увеличивается количество задач, решаемых работником, а при чрезмерной специализации — понижается мотивация работников и возрастает необходимость координации деятельности. Поэтому должен быть выбран такой масштаб специализации, который приведет к росту производительности труда и ослаблению контроля за работниками;

2) департаментизации, что означает процесс организационного обособления, выполнения отдельных работ путем деления организации на отдельные структурные подразделения (группы, отделы, отделы-

ния). Например, в ресторанном деле различают департаменты процесса производства продуктов питания и напитков и обслуживания гостей.

3) наделения полномочиями менеджеров и работников на основе их личных качеств, компетенций, места работы, принятого стиля управления в организации. В гостиничном бизнесе часто возникает трения между линейными менеджерами (обеспечивают предоставление основных продуктов гостям) и функциональными менеджерами (обеспечивают безопасность, инженерную и административную деятельность и т.д.), когда функциональные менеджеры пытаются присвоить себе функции основной деятельности. Подобные разногласия решаются на уровне высшего руководства;

4) нормы управляемости (размера контрольных функций), которая указывает на допустимое количество подчиненных одному руководителю. Если раньше считалось, что руководитель может контролировать семь подчиненных, то в последнее время доказано, что средняя предельная норма управляемости для высшего руководства составляет четырнадцать человек [91]. Возникновение иерархических структур определяется ограниченными возможностями руководителя контролировать работу подчиненных. Поэтому при разработке организационной структуры важно стремиться к сокращению уровней управления, т.е. необходимо обеспечить оптимальное соотношение между количеством прямых подчинений и количеством командных уровней.

5) методов координации, которые основаны на взаимном регулировании работающих совместно сотрудников, групп, подразделений; директивных указаниях координатора верхнего уровня иерархии; стандартизации процессов и функций участвующих в их исполнении сотрудников, групп и подразделений; стандартизации навыков на основе характеристик компетенций, знаний и навыков персонала, осуществляющего деятельность.

Следующий этап выбора на практике жизнеспособных формализованных организационных структур с учетом их сложности, динамики развития, совместимости структуры управления организации с ее стратегической ориентацией и условиями внутренней и внешней среды может быть реализован с использованием разработок Г. Минцберга [14, 18, 45, 91].

Согласно Г. Минцбергу, структура организации определяется пятью ее базовыми элементами (рис. 3.3):

- стратегический уровень (исполнительный директор, старшие управляющие в крупной организации или как минимум один менеджер, контролирующий всю систему);
- непосредственно производители (участники производственного процесса);

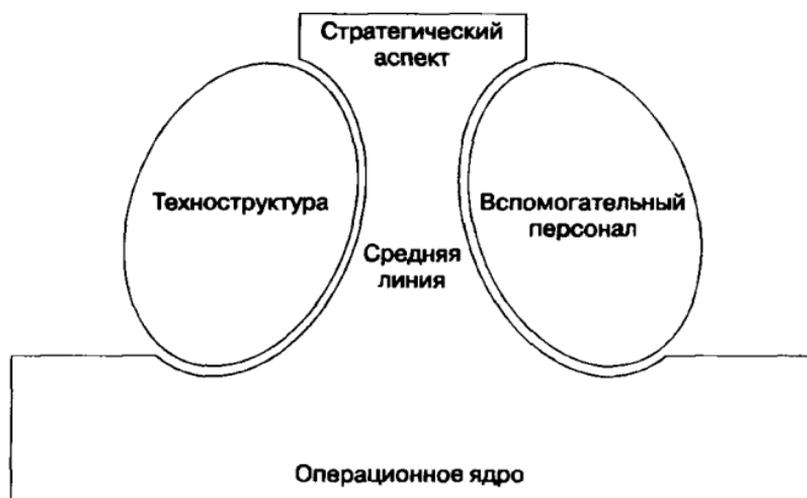


Рис. 3.3. Базовые элементы структуры организации

- средний уровень (линейные менеджеры, занимающие среднее положение между стратегическим и производственным уровнями);
- техноструктура (аналитические работники, обеспечивающие планирование, определение должностных обязанностей, контроль за качеством и т.д.);
- вспомогательный персонал (обеспечивает связь с общественностью, обработку информации, работу столовой, эксплуатацию здания т.д.).

А. Н. Лапин добавляет к перечисленным элементам еще организационную культуру, которая окружает все составляющие организации (включает стиль управления, признаваемые коллективом ценности, социально — психологический климат и т.д.).

Развитость определенных структурных элементов у конкретной организации (стратегический уровень, средний уровень, исполнители, техноструктура, вспомогательный персонал) характеризует ее контекст и указывает на определенный тип организационной структуры, который будет для нее наиболее подходящим для совместимости с внешней средой и выбранной стратегии.

Анализ множества вариантов организационных структур, проведенный Г. Минцбергом, позволил выделить пять типовых конфигураций (жизнеспособных типовых разновидностей структур) и контекстов, в которых эти конфигурации существуют (рис. 3.4<sup>4</sup>). Под

<sup>4</sup> *Ананьин В.И.* Формирование архитектуры корпоративной информационной системы путем естественного отбора. — [Электронный ресурс] / В.И. Ананьин. — URL: [https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fwww.fostas.ru%2Flibrary%2Fananyn\\_doc\\_2006.doc&name=ananyn\\_doc\\_2006.doc&lang=ru&c=561f94cbe7df](https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fwww.fostas.ru%2Flibrary%2Fananyn_doc_2006.doc&name=ananyn_doc_2006.doc&lang=ru&c=561f94cbe7df)

Нестабильность отношений



Рис. 3.4. Разновидности (конфигурации) структур, являющихся жизнеспособными

контекстом понимается ситуация, возникающая при действиях организации со своей конфигурацией в определенных условиях внешней среды. При этом каждой конфигурации соответствует определенный контекст.

В табл. 3.2 приведены разновидности контекста организаций, организационная структура и стратегия, соответствующие конфигурации и контексту организации, использование конфигураций в туризме.

### 3.4 МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

Мотивацию и стимулирование туристской индустрии рассмотрим с разных позиций, включая мотивацию (мотивы) путешествий; мотивацию и стимулирование трудовых отношений; стимулирование деятельности организаций индустрии; стимулирование туризма на международном, национальном и региональном уровнях.

**Мотивация (мотивы) путешествий.** Как отмечает В.А. Квартальнов, *туристские мотивы* — важнейшие составные элементы системы туристской деятельности, которые можно рассматривать как определяющие компоненты спроса, основу выбора поездки и программы отдыха, а *туристская мотивация* — это та необходимая база, на ко-

Разновидности контекста	Организационная структура и стратегия, соответствующие конфигурации и контексту организации	Использование структур (конфигураций) в организациях туристской индустрии
1. Предпринимательский контекст	<p>Простая структура: исполнительный директор, минимальное число высших руководителей и исполнителей, а также линейных менеджеров и вспомогательного персонала. Исполнительный директор — главный стратег, постановщик целей. Стратегия направлена на поиск новых ниш и идей. Организация действует в простой, но динамичной среде, характерной для новых, развивающихся отраслей, отличающихся разнообразием товаров и услуг</p>	<p>Широко используется в организациях туристской индустрии применительно к малым организациям</p>
2. Зрелый контекст	<p>Механистическая бюрократия (функциональная структура) — развитая административная система, тяготеющая к высокой вертикальной централизации (бюрократия механистического типа): высшее руководство осуществляет централизованный контроль, крупная технотрутура (отвечает за стандартизацию всей деятельности, включая управленческие процедуры), высокоспециализированная массовая производственная деятельность (массовое производство или массовый сервис), иерархия менеджеров среднего уровня для контроля этой деятельности, наличие значительного вспомогательного персонала.</p> <p>Стратегическая направленность — применение стандартных стратегий (например, лидерство по снижению издержек), использующих экстраполяцию деятельности, ориентация на разработку долгосрочных стратегических планов.</p> <p>Организация действует в стабильной среде в зрелых отраслях</p>	<p>Широко используется в организациях туристской индустрии применительно к крупным организациям с выпуском массовых стандартизованных услуг</p>
3. Профессиональный контекст	<p>Профессиональная бюрократия — разновидность функциональной бюрократической структуры, но с наличием значительной децентрализации: профессионализм, наличие координации, самостоятельности в деятельности и в принятии решений в производственной сфере; незначительный состав высшего руководства, работников технотрутуры и руководителей среднего уровня, но относительно высок штат вспомогательных работников.</p>	<p>Используется в организациях туристской индустрии применительно к средним и крупным организациям, предоставляющим стандартные, но сложные услуги высококвалифицированным персоналом</p>

Разновидности контекста	Организационная структура и стратегия, соответствующие конфигурации и контексту организации	Использование структур (конфигураций) в организациях туристской индустрии
	<p>Деятельность характеризуется высокой сложностью, но результатом ее являются стандартизованные товары и услуги.</p> <p>Используемые стратегии — стандартные, но часто носят фрагментарный характер.</p> <p>Организация действует в стабильной, но сложной среде</p>	
4. Диверсифицированный контекст	<p>Дивизионная конфигурация (филиальная структура: приложение 2 рис 2.5), имеющая центральный штаб и представляющая собой объединение полуавтономных подразделений, имеющих функциональную структуру и занятых производством товаров или услуг одной отраслевой принадлежности. Используемые стратегии: корпоративная стратегия организации в целом и отдельные деловые стратегии, согласованные с корпоративной стратегией и касающиеся подразделений.</p> <p>Организация более приспособлена к работе в изменяющихся условиях, так как отдельные подразделения самостоятельно приспосабливаются к внешним условиям</p>	Используются в туристской индустрии в составе организационных объединений (холдингов, корпораций, консорциумов и т.д.), в том числе носящих интернациональный характер
5. Эдхократический контекст	<p>Адхократия — это построение управления организации по процессам или проектам; может использовать матричную структуру (приложение 2 рис. 2.6) и одновременно функциональные и рыночные принципы группирования разных специалистов во временные многопрофильные команды, формируемые для реализации конкретных и инновационных проектов. Эдхократической организации присущи: высокая степень свободы в действиях работников; качественное выполнение работы; умение решать возникающие проблемы; возможность использования процессного подхода без изменения организационной структуры; неформальное и гибкое протекание информационных процессов и процессов принятия решений. Эти организации применимы к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстро меняющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии. Адхократические организации распространены в динамичной, сложной среде, где возникает потребность в серьезных инновациях</p>	Могут использоваться в организациях туристской индустрии применительно к организациям, использующим процессный и проектные подходы при индивидуальном и групповом обслуживании взыскательных потребителей

торой должна строиться эффективная система планирования, разработки и реализации туристского продукта.

Из этих определений следует, насколько важна для организаций туристской индустрии классификация мотивов путешествий, которая позволяет определиться с выбором специализации и внутренней структуры организаций, предлагаемых продуктов, групп потребителей этих продуктов, системой распределения и продаж продуктов потребителям и т.д.

Понимание и использование туристских мотивов является залогом эффективного функционирования организаций туристской индустрии.

В настоящее время не создана единая классификация туристских мотивов. Отметим три подхода к классификации мотивов путешествий, наиболее используемые в отечественной практике.

В.А. Квартальнов рассматривает слишком разветвленную систему классификации мотивации в туризме, включающую цели путешествия, виды туризма, специфические интересы различных туристских групп, соотношение главной и вторичных целей отдыха.

Т.С. Жданова, Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиевая несколько уменьшают признаки классификации туристской мотивации по сравнению В.А. Квартальновым. Они выделяют 13 доминирующих факторов туристской мотивации (возраст, уровень образования, социальная принадлежность, менталитет, конфессия, семейное положение, работа и отпуск, здоровье, численность группы, географическое направление путешествия, сезонность, активность) и 6 причин, тормозящих принятие туристом решения о покупке турпродукта (стоимость турпродукта, дефицит времени, ограничения по здоровью, жизненный цикл семьи, дефицит интереса, страх и безопасность).

В свою очередь Н.И. Кабушкин предлагает более простую и компактную систему мотивации путешествий, которая основана в основном на выделении специфических интересов туристских групп и внутренних причин поездок (рис 3.5).

Он считает, что *цель поездки* (мотив, побуждающий человека путешествовать) — это причина, при отсутствии которой данная поездка не состоялась бы.

Так как в основу поездок туристов могут одновременно быть положены несколько причин, то можно говорить о мотивации путешествий, выделяя такие характерные мотивационные группы, как *физическая мотивация, психологическая мотивация, межличностная мотивация, культурная мотивация, а также мотивация престижа и статуса*.

Следовательно, на принятие туристом решения о путешествии могут влиять несколько мотиваций, не противоречащих и дополняющих друг друга, а иногда и противоречащих друг другу.



Рис. 3.5. Мотивация путешествий

**Мотивация трудовых отношений.** Функция мотивации — это следующая за планированием и организацией функция менеджмента. Если функция планирования обеспечивает разработку планов для достижения поставленных целей организации в будущем, а функция организации создает базу для реализации этих планов, то функция мотивации связана с побуждением работников организации к активным и результативным действиям путем формирования мотивов к ним.

В менеджменте можно встретить два определения мотивации. Сторонники первого определения считают, что мотивация — это структура, включающая совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей [18].

Согласно второму определению, мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации [53].

И.Б. Дуракова объединяет эти два определения и считает, что мотивация — это процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внутренних и внешних побудительных сил [28].

Глубинным источником мотивации трудового поведения работников являются потребности. Под потребностями понимается нужда,

надобность работника, группы людей или коллектива, а их труд можно рассматривать как деятельность, направленную на удовлетворение потребностей. Принято делить потребности на осознанные и неосознанные, первичные и вторичные. Когда потребность осознанна, то у ее носителей возникает побуждение к деятельности. Потребность является первопричиной мотива. В свою очередь *мотив* — это осознанная и опредмеченная потребность, субъективное отражение потребности.

*Среди внутренних побудителей к действию* мотив служит звеном, предшествующим деятельности. Мотив определяет внутреннее состояние работника, носит персональный характер, придает трудовой ситуации личностный характер. Под мотивом понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности действовать тем или иным способом. *Мотив* — это средство, с помощью которого работник объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы — это не только осознанные побуждения к деятельности или действию; они также определяют, что надо сделать и как будут осуществлена эта деятельность или действие. Трудовая деятельность человека обычно объясняется одновременно несколькими потребностями и мотивами. Поэтому *система мотивации* — это система мотивов, формирующая предпочтения к труду работника, группы людей или коллектива.

Следовательно, потребности и мотивы являются внутренними процессами, побуждающими работников к деятельности. Внешней же побудительной силой для работника является стимул. Стимул — внешнее побуждение к действию, побудительная причина поведения работника. Стимул как инструмент управления и влияния на работника должен быть направлен на его потребности и способствовать их удовлетворению. При этом мотив служит соединительным звеном между потребностью и стимулом. Поэтому для активизации трудовой деятельности работника стимул должен воздействовать на его мотивы в направлении качественного и результативного труда в интересах организации. Можно считать, что трудовой стимул, являясь результатом внешнего воздействия на работника, ориентирует его деятельность на достижение целей организации.

Таким образом, трудовые *стимулы* — это *внешние причины, побудители к труду* работника, группы людей или коллектива, исходящие от организации.

На рис. 3.6<sup>5</sup> приведено соотношение внешнего и внутреннего побуждения при мотивации и стимулировании.

<sup>5</sup> Социология организаций [Электронный ресурс]: учебник // URL: <http://uchebnik.biz/book/231-sociologiya-organizacij/49-91-sushhnost-motivaciikak-funkcii-upravleniya-v-organizacii.html>

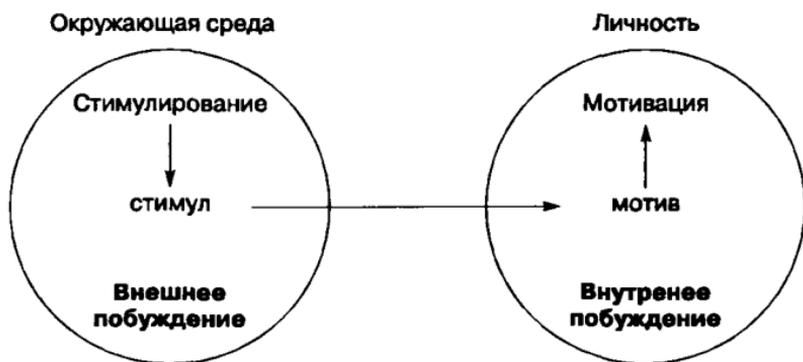


Рис. 3.6. Соотношение внешнего и внутреннего побуждения при мотивации и стимулировании

На рис. 3.7 показано, как стимулы, используемые организацией, воздействуют на мотивационные характеристики работников, которые пропускает их через свое сознание, формируют трудовое поведение в направлении совпадения интересов работников и организации. Поэтому можно считать, что мотивы — это осознанные стимулы и потребности, а в совокупности стимулы и мотивы представляют собой двухуровневую систему воздействия на трудовое поведение работника с целью побуждения его к определенным трудовым действиям.

Как отмечает О.А. Феоктисова, внешние трудовые стимулы и внутренние мотивы и потребности являются взаимосвязанными составляющими процесса мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников [98].

Следовательно, если *система мотивации* — это система мотивов, формирующая предпочтения к труду человека, группы людей или коллектива, то *система стимулирования* определяется системой методов и мер стимулирования персонала, которая создается в организации.

Система стимулирования организации, использующая внешние побуждения работников к труду, должна быть построена так, чтобы требования, интересы, настроения, личные цели работников, как элементы их мотивации, совпадали с требованиями и целями организации, что будет способствовать созданию в организации положительного социально-психологического климата, направленного на совпадение трудовых ценностей работников и организации. В этом случае на основе системы стимулирования будет наиболее оптимальным образом обеспечено побуждение работников организации к активным и результативным действиям по выполнению плановых заданий.

Однако, система стимулирования персонала организации создается и определяется, исходя из его возможностей, целей и уровня

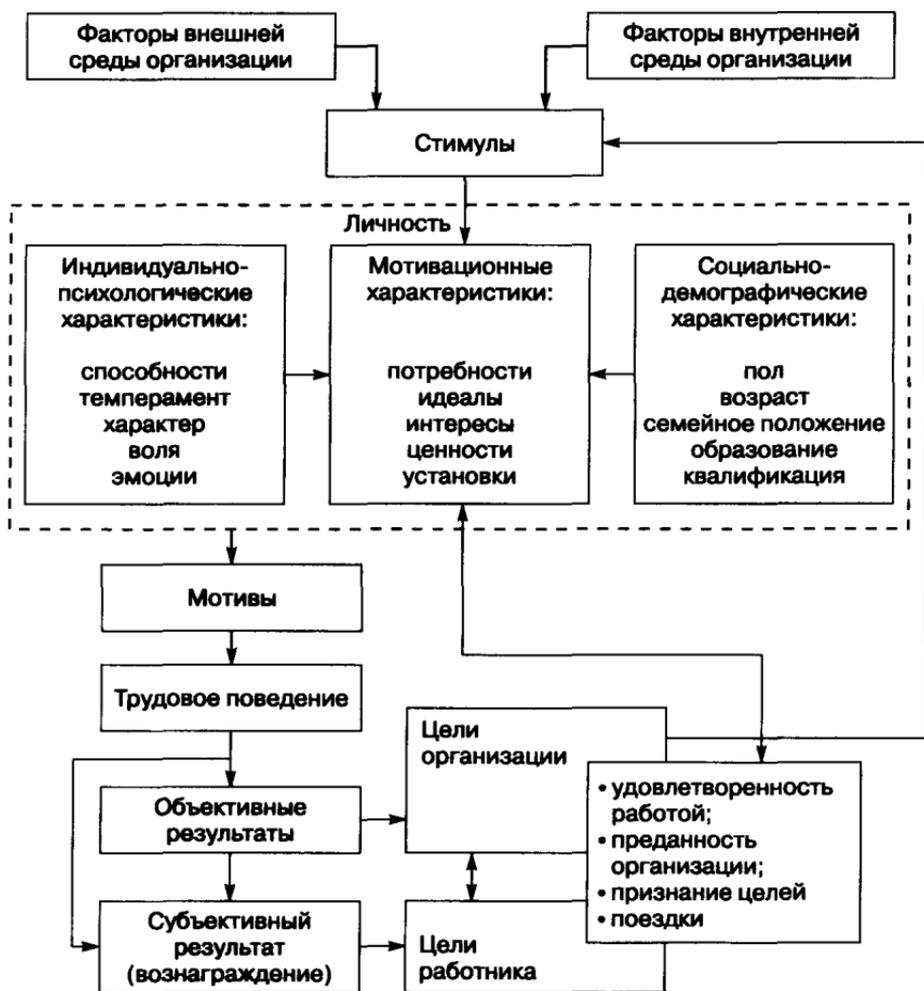


Рис. 3.7. Схема формирования трудового поведения [38]

профессионализма. Поэтому, если используемые стимулы в составе данной системы стимулирования будут в полной мере отвечать потребностям и мотивам работников организации, то система стимулирования будет тождественна системе мотивации.

Проводимые психологами исследования не смогли установить причины побуждения человека к труду, а исследования поведения человека в процессе труда позволили создать отдельные модели мотивации его на рабочем месте.

В дальнейшем при рассмотрении данных моделей будем считать, что в организации добились такого положения, когда система стимулирования направлена как на удовлетворение потребностей и мотивов

работников, так и на достижение целей и решение задач организации, т.е. система стимулирования тождественна системе мотивации.

Эти модели в соответствии с приведенными выше подходами к определению мотивации (структурным и процессным) делятся на две группы<sup>6</sup>:

1) *Содержательные теории мотивации*, которые анализируют внутренние побудительные факторы (потребности), оказывающие влияние на мотивацию, определяют их приоритетность и влияние на мотивацию (теории А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Херцберга, К. Альдерфера).

Наиболее распространенной теорией является теория А. Маслоу (иерархия потребностей), в соответствии с которой все потребности человека делятся на:

а) низшие потребности, включая *физиологические потребности* в еде, воде, отдыхе и т.д. и *потребности в безопасности* (защита от опасностей со стороны окружающего мира; уверенность в удовлетворении в будущем физиологических потребностей);

б) высшие потребности, включая *социальные потребности* (необходимость в общении, окружении), *потребность в уважении* (признание окружающих, стремление к личным достижениям), *потребность в самовыражении* (в собственном росте, реализации своих потенциальных возможностей).

А. Маслоу считал, что сначала необходимо удовлетворить низшие потребности человека, а затем можно переходить к удовлетворению высших потребностей. При этом процесс удовлетворения потребностей человека в самовыражении может быть бесконечно долгим.

Д. Макклелланд развил теорию А. Маслоу в части высших потребностей человека, включив в них потребности во власти (желание воздействовать на других людей), успехе (доведении работы до успешного завершения) и причастности (заинтересованность в знакомых, дружеских отношениях, оказании помощи другим).

2) *процессуальные теории мотивации* рассматривают мотивацию как процесс и акцентируют внимание на поведении людей с учетом воспитания и познания (*теория ожиданий, теория справедливости и модель мотивации Портера — Лоулера*).

*Теория ожиданий* основана на надежде человека на удовлетворение желаемого за счет выбранного им типа поведения и строится на использовании трех взаимосвязей: затрат труда — результатов; результатов — вознаграждения; вознаграждения — валентности (удовлетворенности вознаграждением).

---

<sup>6</sup> *Галаяутдинов Р.Р.* Содержательные теории мотивации: краткий обзор [Электронный ресурс] / Р.Р. Галаяутдинов // Сайт преподавателя экономики. — 2014. — URL: <http://galyautdinov.ru/post/soderzhatelnye-teorii-motivacii> (дата обращения: 13.09.2015).

*Теория справедливости* основана на субъективной оценке соотношения полученного людьми вознаграждения и затраченных ими усилий путем сравнения своего заработка с вознаграждением других людей, выполняющих подобную работу. Нарушение этого соотношения указывает на несправедливость в распределении вознаграждения за труд и необходимость устранения подобного дисбаланса.

*Модель мотивации Портера — Лоулера* включает элементы теории ожидания и теории справедливости. В данной модели используется пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Как отмечают многие авторы, в российских условиях используются в основном содержательные теории мотивации.

*Система стимулирования деятельности организаций туристской индустрии* включает три основных направления [10]:

- 1) внутрифирменное стимулирование;
- 2) стимулирование посреднической сети;
- 3) стимулирование потребителей.

Основная задача руководства организаций туристской индустрии состоит в создании такой системы материального и нематериального стимулирования, чтобы работникам было выгодно, интересно и результативно работать даже в межсезонье. Основным направлением изменения системы оплаты их труда и премий должна служить связь этой системы с увеличением объема продаж.

Поэтому совокупное вознаграждение работнику должно включать:

- базовые выплаты с учетом оклада за отработанное время и квалификацию;
- переменные выплаты за индивидуальные достижения по привлечению потребителей и увеличение объема продаж над установленным планом;
- переменные выплаты за достижение в работе службы организации;
- переменные надбавки и бонусы за особые условия труда и достижения работника.

Нематериальное стимулирование работников организаций должно отвечать принципам справедливости, ясности и последовательности и включать поздравления работника в письменной или устной форме от руководства; проявление дружеского внимания со стороны топ-менеджмента; стимулирование профессионального роста; повышение должностного статуса; учет индивидуальных предпочтений работника в выборе форм морального поощрения.

Стимулирование посреднической сети должно способствовать более интенсивной ее деятельности по сбыту продуктов, увеличе-

нию объемов заказов, осуществляемых на регулярной основе. Так, например, гостиницы могут предлагать турфирмам гибкую систему скидок.

На получение льготных тарифов при размещении туристов турфирма может рассчитывать в следующих случаях:

1) гостиница гарантирует турфирме на блок мест цены ниже примерно на 10—15% в том случае, если турфирма обеспечивает гостинице рекламу через свой каталог или прочую рекламную продукцию;

2) гостиница предоставляет скидки турфирме в зависимости от прибыли, получаемой от продажи номеров (например, от 20 000 долл. США — 2% базовой цены, от 40 000 долл. США — 4% и т.д.);

3) гостиница предоставляет фирме скидку в зависимости от размера прибывающей группы (например, от 12 человек — 4% базовой цены, от 24 человек — 6%, от 48 человек — 8%);

4) гостиница предоставляет турфирме скидку для размещения транзитных туристских групп для краткосрочного отдыха (например, с 0 до 12 часов и с 12 до 24 часов скидка может составлять 50%).

Стимулирование потребителей, например, гостиниц направлено на привлечение групповых потребителей гостиничных продуктов; рост числа постоянных групповых и индивидуальных потребителей; снижение сезонных колебаний потребления. Так, групповой тариф, устанавливаемый в гостиницах, исчисляется от группы в количестве 7—10 человек для гостиниц туристского класса или от количества номеров (например, 10 номеров) для отелей бизнес-класса. Разница между ценой rack rates (у стойки) и групповыми тарифами в среднем составляет 20%. При заезде значительной по численности группы туристов отелями практикуются чартерные цены, которые на 8—10% ниже группового тарифа.

Для стимулирования индивидуальных клиентов, например, гостиницы используют разнообразные инструменты, которые можно объединить в несколько групп:

1) скидки с цены, включая: скидки с объявленных цен в случае предварительного бронирования в установленные сроки; скидки сезонных распродаж; скидки определенным категориям клиентов (дети, молодожены и т.д.); бонусные скидки, предоставляемые постоянным клиентам;

2) купоны, представляющие собой своеобразные сертификаты, которые дают владельцу право на скидку при приобретении туристских услуг;

3) конкурсы, игры, лотереи и викторины представляют собой достаточно эффективный способ поощрения потребления туристских услуг и привлечения новой клиентуры, прежде всего, среди молодежи и лиц старшего возраста. Они предполагают наличие

определенных призов как для победителей, так и для всех остальных участников;

4) пакетные предложения. Приобретая проживание сразу на несколько суток, гость получает в подарок возможность раннего заезда или позднего выезда, или же бесплатный ужин в ресторане и т.д.

Организации туристской индустрии, работая в мире информационных технологий, должны иметь свой сайт в интернете, так как масса потребителей ищут интересующую их информацию именно там. Поэтому сайт призван обеспечить продвижение организации и ее продуктов на рынке. Желательным дополнением на сайте будет наличие онлайн-продаж, а также разделов «вопрос — ответ», «книга отзывов», «опрос». Серьезное внимание необходимо уделять поисковому распределению как эффективному способу рекламы в интернете, но для этого необходимо, чтобы ресурс организации попал в ТОП-список.

Имеется также возможность использования нестандартных методов продвижения организаций и их продуктов с применением электронного маркетинга и электронной коммерции, включая, например, продвижение в социальных сетях, блогах, размещение информации об организациях в электронных картах с GPS-навигацией, требующих незначительных затрат.

*Стимулирование туризма на международном, национальном и региональном уровнях.* Как отмечалось выше, вопросами поддержки и развития индустрии туризма в мире занимается ВТО, которая в большинстве случаев косвенно стимулирует развитие туризма путем:

- оказания поддержки туризму, особенно в развивающихся странах разных континентов;
- организации и стимулирования сотрудничества между странами в вопросах, влияющих на туризм;
- организации обмена информацией в области туризма;
- поощрения применения новых разработок и знаний в области развития туризма и реализации маркетинга;
- изучения статистики и предоставления аналитических материалов по развитию туризма;
- изобретения новых методов измерения, прогнозирования, разработок и маркетинга для использования национальными туристскими организациями в их деятельности.

С учетом рекомендаций ВТО ООН, Стратегии развития туризма в РФ на период до 2020 года, Государственной программы РФ по развитию культуры и туризма на 2013—2020 годы, в нашей стране осуществляется стимулирование развития научного потенциала и приоритетных видов туризма; создание условий для предпринимательской и особенно инновационной деятельности в области туризма

на региональном, местном и уровне отдельных организаций туризма и их объединений, а также стимулирование предпринимательских инициатив участников туристского бизнеса, создание условий для роста количества малых организаций.

### **3.5 КОНТРОЛЬ И КООРДИНАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ**

#### **3.5.1 Контроль деятельности в туристской индустрии**

Контроль выступает, с одной стороны, как элемент каждой функции управления, а с другой — как основная функция менеджмента. Контроль неразрывно связан с остальными функциями менеджмента, включая планирование, организацию, мотивацию, так как оценка степени реализации каждой из них требует соответствующего контроля. Но контроль не служит последним звеном управления, и информация, полученная по результатам контроля, используется для последующего планирования, организации, координации и мотивации сотрудников организации, что обеспечивает круговое движение функций менеджмента.

***Контроль деятельности в организациях туристской индустрии.*** Контроль как основная функция менеджмента направлен на обеспечение нормального функционирования организации, на анализ информации о процессах и результатах ее деятельности, позволяет осуществлять оценку достижения целей организации, включая ее стратегические цели, а также определение того, насколько рационально используются средства и методы управления.

Контроль осуществляется путем измерения достигнутых результатов и сопоставления их с ожидаемыми, запланированными организацией данными. Результаты контроля служат основанием для принятия соответствующих управленческих решений.

В результате можно считать, что объектами контроля являются организация в целом, происходящие в ней процессы и результаты процессов, а также отдельные ее элементы, включая подразделения и их работников.

Предметом контроля могут стать технические характеристики и показатели объектов контроля.

Главными целями контроля являются своевременное определение отклонений в работе организации, ее структурных подразделений и исполнителей; выработка путей устранения негативных тенденций в деятельности организации с учетом использования накопленного опыта.

Реализация этих целей указывает на огромное значение контроля в части управления деятельностью организации. Контроль опреде-

ляется как «процесс обеспечения достижения организацией своих целей» [53].

В результате, как отмечается во многих источниках, процедура контроля включает три этапа: установка стандартов и критериев контроля; сопоставление с ними реальных результатов деятельности; выработка необходимых корректирующих действий.

В настоящее время многие организации создают современные системы контроля, основанные на использовании информационных технологий и накопленных баз данных, выполняющие посредническую роль между планами и деятельностью и способствующие обеспечению большей конкурентоспособности организаций.

Как отмечается в ряде работ, к контролю предъявляются следующие требования [1, 26]:

- стратегическая направленность означает, что контроль должен осуществляться прежде всего по показателям, характеризующим долговременную прибыльность организации и ее направленность на перспективное удовлетворение нужд и потребностей потребителей;
- ориентация на результаты указывает на то, что контроль должен быть направлен на решение стоящих перед организацией задач;
- соответствие виду деятельности, т.е. организация должна выбрать тот вид контроля, который обеспечит ей получение наиболее важной информации для принятия решения;
- своевременность контроля обеспечивает устранение отклонений от нормальной деятельности организации, прежде чем они станут необратимыми;
- гибкость контроля, как и гибкость планов, указывает на их приспособленность к изменениям внешней и внутренней среды организации;
- простота контроля заключается в необходимости упрощения системы контроля и контролируемых показателей и характеристик;
- экономичность контроля достигается как соблюдением выше перечисленных требований к контролю, так и получаемым экономическим эффектом от контроля в рассматриваемой стратегической перспективе.

Рассмотрим организацию контроля и оценки качества и безопасности услуг и обслуживания в организациях туристской индустрии, включая создание службы качества, ответственной за создание и проведение контроля качества на основе оценки характеристик действующих стандартов с использованием соответствующих методов, листов качества, программного подхода к контролю качества, использования методов внешней и внутренней оценки деятельности организаций [10].

*Организация контроля и оценки качества и безопасности услуг и обслуживания в организациях туристской индустрии.* Для проведения работ по качеству и контролю качества в средних и крупных организациях может быть организовано специальное подразделение — служба качества, на которую могут быть возложены функции по стандартизации.

Созданная служба качества должна работать в тесном контакте со всеми подразделениями организации, так как качество конечной деятельности и удовлетворенность потребителей определяется совместной деятельностью всех служб.

Организацию работы по качеству и контролю качества в мелких организациях может возглавить специально выделенный для этих целей сотрудник, который одновременно будет возглавлять работы по стандартизации и осуществлять свою работу совместно со всеми подразделениями.

Служба качества может осуществлять контроль качества по действующим стандартам. Действующие стандарты можно разделить на три группы, проверка соблюдения которых требует использования различных измерительных средств. К первой группе стандартов относятся стандарты, требования которых могут быть установлены с помощью количественных критериев (количество жалоб гостей, заявок на обслуживание, повторных заявок на бронирование и т.д.). Ко второй группе стандартов относятся стандарты, требования которых выражены временными нормативами (время, затрачиваемое гостиницей на регистрацию и выписку гостя; время уборки номеров; время вызова посыльного и т.д.). Третья группа стандартов использует показатели (характеристики), которые могут оценить специально подготовленные эксперты (например, состояние мебели в номерах и общественных помещений гостиницы, технического оборудования и т.д.) или потребители (оценка процесса взаимодействия гостя и персонала гостиницы, включая, например, оценку обслуживания гостя носильщиком, обслуживания в номерах в службах питания и т.д.).

Для оценки характеристик последней группы стандартов требуется использовать экспертные и социологические методы. Экспертные методы основаны на опросе и анкетировании экспертов или исполнителей гостиничных услуг, оценке результатов опроса (анкетирования). Социологические методы строятся на опросе или интервьюировании потребителей услуг, оценке результатов опроса (интервьюирования). В дополнение к опросам потребителей для получения более объективной картины используют также опросы персонала, непосредственно контактирующего с потребителями.

Использование экспертных, опросных методов и методов социологических исследований требует существенных затрат. Они могут использоваться с определенной периодичностью только для подтвер-

ждения факта, что качество обслуживания осталось на прежнем уровне или требования потребителей к качеству услуг не изменились. Поэтому в дополнение к проверке требований стандартов, требования которых поддаются измерению, для оценки качества работы всех служб организации используются специально подготовленные листы качества. Листы контроля качества отражают внутрипроизводственное состояние соответствующих служб организации по определенным критериям, по которым руководители этих служб или руководство организации могут каждодневно оценить их состояние.

Для комплексного подхода к контролю качества в организациях целесообразно разрабатывать программы контроля качества с целью:

- сохранения имеющихся клиентов и расширения их круга за счет привлечения новых посетителей;
- быстрого решения возникающих проблем, связанных с качеством, за счет установления обратной связи;
- возможности оценить мероприятия, улучшающие или ухудшающие качество предложения в масштабах всей организации;
- осуществления контроля за мерами, предпринимаемыми для повышения качества услуг;
- создания основы для обучения и повышения квалификации персонала с применением традиций качества.

Структурная схема подобного подхода представлена на рис. 3.8<sup>7</sup>.

Реализация целей в составе программного подхода предполагает определенные временные рамки. Процесс контроля качества услуг распадается на несколько этапов:

1. Определение масштабов измерения качества предполагает применение всего состава стандартов, относящихся к качеству. В этих документах должны быть четко определенные масштабы качества, которые связаны с объемом работ, условиями работы, уровнем подготовки персонала. Требования в этих документах должны быть реалистичными и достижимыми, чтобы стать основой всех последующих усовершенствований.

2. Постановка вопросов, проверяющих организацию. При этом мнение клиентов о качестве обслуживания должно изучаться на основе социологических методов (опросы, использование индексных методов). В свою очередь технические службы, склады, хранилища и т.д. контролируется с помощью специальных листов контроля качества и внутрипроизводственных стандартов.

3. Контроль. Действия. Оценка. Опросы, листы потребителей, листы контроля качества, стандарты обслуживания должны состав-

<sup>7</sup> *Лесник А.Л.* Организация и управление гостиничным бизнесом [Текст] Т. 2: учебник / А.Л. Лесник, А.В. Чернышев. — М. Издательский дом «Альпина», 2001.



**Рис. 3.8.** Структурная схема программного подхода к контролю качества

лять основу для разработки программ профессиональной подготовки и переподготовки персонала отделов. Работа персонала организации должна быть нацелена на повышение качества, а качество должно рассматриваться с точки зрения потребителя. С другой стороны, программа проверки качества способствует лучшему взаимодействию подразделений организации между собой. В любом случае, высшему менеджменту организации следует рекомендовать рассматривать возникшую проблему качества с позиции «почему это случилось», а не с позиции «кто виноват».

4. **Постановка целей качества в маркетинговом плане.** В годовом маркетинговом плане помимо анализа рыночной конъюнктуры следует также отражать анализ собственного производства, в первую очередь — состояние качества обслуживания в организации. В рамках планирования деятельности организации должны быть определены стандарты качества работы, которые устанавливаются в маркетинго-

вом плане в качестве конечной цели и контролируются наиболее строгим критиком — потребителем.

Приведенные рекомендации позволят организации обеспечить своевременный анализ качества и уровня потребительской удовлетворенности, разработать и внедрить стандарты качества на предлагаемые услуги, а значит, обеспечить более качественное обслуживание потребителей по сравнению с конкурентами. Данные мероприятия, при условии их соответствующего исполнения, обеспечат организации конкурентное преимущество, что, в свою очередь, отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности и увеличении показателей доходности на вложенный капитал.

К методам *внешней оценки качества и безопасности* в организации могут быть отнесены такие методы, как оценка качества с использованием «секретного гостя», виртуального покупателя, оценки сотрудников, телефонные проверки, а также сертификация персонала. В свою очередь может быть оценена и сама организация по критериям качества, безопасности и экологичности. Кроме того, может быть проведена сертификация (классификация) самой организации и оказываемых ей услуг.

Государственному контролю на основе требований технических регламентов подлежат здания и сооружения организаций.

Внешняя оценка деятельности организаций проводится также при их участии в конкурсах на соискание, например, Премии Правительства РФ в области качества или Премии СНГ по качеству.

К методам *внутренней оценки и контроля качества* относят самоаудит и измерение удовлетворенности потребителей.

*Самоаудит*, внутренний аудит, или самооценка качества — это периодические проверочные процедуры контроля качества обслуживания в организациях, выполняемые собственными силами либо по собственной инициативе с привлечением специализированных организаций. Самоаудит качества обслуживания в организациях должен проводиться по действующей системе требований, определенных во внутренних документах организации — в политике в области качества, действующих стандартах, инструкциях, руководствах, а также в законах, нормативных актах, национальных стандартах, и других документах, принятых органами власти.

*Измерение удовлетворенности потребителей.* Для измерения удовлетворенности потребителей организациями могут быть использованы методы простого опроса и методы, основанные на сложном опросе, включая индексный метод.

*Контроль деятельности в туристской индустрии на международном, национальном, региональном и местном уровнях.* ВТО ООН, собирая и анализируя статистические данные о развитии туризма по континентам и странам, по сути, контролирует состояние мирового

туризма, указывая как на достижения, так и на препятствия для его дальнейшего развития.

В нашей стране на национальном, региональном и местном уровне контроль состояния туризма осуществляют соответствующие органы власти, оценивая выполнение долгосрочных, тактических и оперативных планов, а также реализацию государственных целевых, региональных и местных комплексных программ. Так, например, в отмеченных программах приведены методы и порядок проведения контроля достигнутых результатов в части реализации поставленных целей, задач, ожидаемых социально-экономических результатов в указанные сроки.

### 3.5.2 Координация деятельности в туристской индустрии

*Координация* — это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность, а также взаимосвязь всех функций менеджмента (рис 3.1).

**Координация деятельности в организациях туристской индустрии.** В малых организациях координацию деятельности работников осуществляет руководитель, который распределяет работу и ответственность за ее выполнение. Координация становится необходимой при наличии деления работы по горизонтали и вертикали в достаточно крупных организациях. В данных организациях координация направлена на согласование и упорядочение работы всех звеньев управления и сотрудников организации для достижения поставленных целей.

Для организаций, рассчитывающих на долговременное существование, координация служит дополнением и расширением организационной функции.

Как отмечается в работе [50], *координация* — это установление гармонии между участниками производства, между управляющей и управляемой системами.

Согласно данному определению, объектом функции координации являются как управляемая, так и управляющая подсистемы организации.

Главная цель функции координации организации — достижение необходимого и достаточного состояния упорядоченности ее элементов для обеспечения согласованности в работе всех звеньев организации (по горизонтали и вертикали) путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними и нормального функционирования системы управления.

В составе координационной функции обеспечиваются координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели, с также взаимодействие и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации. Реализация целей организации достигается путем координации деятель-

ности ее работников путем упорядочения, согласования их деятельности и направления ее в нужное для организации русло.

В зависимости от решаемых организацией задач выделяют следующие типы координации [20]:

- превентивную, предотвращающую появление проблем в организации;
- устраняющую, направленную на устранение отклонений от нормальной деятельности организации;
- регулирующую, способствующую поддержанию установленных норм и правил в деятельности организации.

Как отмечает Л.М. Арутюнова, координационная деятельность может быть следующих видов [7]:

1) Неформальная, непрограммируемая координация, которая происходит добровольно, неформально, без приложения усилий организации и ее работников. Она строится на общих целях, установках, на взаимопонимании и социально-психологической совместимости работников, обеспечивающих согласованность в работе при выполнении производственных, групповых и одновременно личных проблем.

2) Программируемая безличная координация используется руководителями путем применения отработанных стандартных приемов, методов, правил, направленных на обеспечение сплоченности коллектива работников на выполнение запланированных работ.

Основными принципами реализации координации и регулирования совместной деятельности субъектов и объектов управления организации являются:

- четкость, т.е. строгое разграничение работ, прав, обязанностей между исполнителями функций с целью их согласованного взаимодействия;
- надежность, т.е. способность систем управления выполнять возложенные на них функции;
- оперативность, т.е. воздействия на объект или процесс управления должны осуществляться быстро при их отклонении от нормального режима функционирования;
- рациональность воздействий с учетом объективных условий протекания процесса управления.

Координация деятельности органов управления призвана обеспечить единство действий всех управленческих подразделений, работников управления и специалистов в целях наиболее эффективного воздействия на процесс производства.

Работники организации не смогут выполнять свою работу без наличия формальных механизмов координации их деятельности. Наличие в организации формальной координации позволяет обеспечить согласование собственных интересов различных звеньев управления,

функциональных зон и отдельных работников с интересами организации в целом.

В процессе координации устанавливается и поддерживается пропорциональность в деятельности различных звеньев управления на основе уточнения их функций, согласования целей и задач, планов и действий во времени.

В результате координация обеспечивает целостность, устойчивость организации, служит средством повышения эффективности ее деятельности, так как она направлена на устранение параллелизма и дублирования в деятельности и управлении, увеличение результативности на основе четкого разделения обязанностей и прав, повышение степени согласованности действий.

Рассмотрим более подробно, как осуществляется координация между отдельными частями организации в составе организационной структуры, которая характеризуется совокупностью устойчивых связей в организации.

Посредством связей в организации осуществляется координация ролей и деятельностей. Связи можно классифицировать по различным критериям, но наиболее часто в организации выделяют такие пары связей, как вертикальные и горизонтальные, линейные и функциональные, формальные и неформальные, прямые и косвенные. Рассмотрим сущность этих видов связи с точки зрения осуществления координации деятельности в организации.

*Вертикальные связи* образуют иерархические уровни управления в организации, формализуются при создании организации, отображают распределение полномочий, указывают на должностную подчиненность, служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, обеспечивают решение проблем власти и влияния. По количеству вертикальных связей в организации можно судить о размере организации. Вертикальные связи являются единственным типом связей в рамках линейной структуры управления, играют важную роль в структурах управления, построенных по функциональному и продуктовому принципу, но при этом дополняются горизонтальными связями. Однако вертикальные связи малоэффективны при передаче информации для принятия решения, так как при увеличении уровней управления замедляется коммуникационный процесс.

*Горизонтальные связи* устанавливаются между равными по статусу частями или членами организации, способствуют эффективному их взаимодействию, направлены на укрепление вертикальных связей, делают организацию более устойчивой при внешних и внутренних изменениях, развивают у руководителей самостоятельность и инициативность. Однако горизонтальные связи не формализуются при создании организации. Поэтому обычно отсутствуют должностные

инструкции равных по статусу частей организации, и важен анализ практики установления данных связей. Подобный анализ указывает на следующие часто встречающиеся практические способы установления горизонтальных связей на:

а) неформальной основе, когда вышестоящий руководитель волевым путем наделяет ответственностью горизонтальных руководителей за совместное решение определенных вопросов;

б) формальной основе, когда вводятся дополнительные должностные лица, включая, например, заместителей руководителей, которым подчиняются подразделения одного статуса, или руководители проектов и программ, в реализации которых принимают участие подразделения (лица) одного статуса, а также, когда создаются на временной основе целевые группы или на постоянной основе команды со своими руководителями.

*Линейные связи* задействованы при производстве продуктов и услуг, реализуют властные отношения, их направленность в организационной иерархии сверху вниз, выступают в форме приказов, распоряжений, команд, указаний и т.п.

*Функциональные (штабные) связи* носят совещательный характер, выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения, обеспечивают реализацию информационного обеспечения координации, их направленность в организационной иерархии снизу вверх.

*Формальные связи* — это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами, должностными инструкциями. Считается, что формальные связи носят заданный характер, полностью легализуют взаимодействие членов организации друг с другом, а также частично способствуют совпадению целей и интересов работников с целями и интересами организации.

*Неформальные связи* появляются тогда, когда трудно в должностной инструкции отразить особенности реальной обстановки в организации; когда формальные связи не выполняют своей роли и не служат интересам работников или организации в целом. Неформальные связи служат основой возникновения неформальных групп, лидеров, организаций.

В каждой организации могут присутствовать разнообразные виды связей и координирующие их процессы, в реализации которых существенную роль играют технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения от нормального хода работ. Для реализации функции координации могут использоваться документальные источники (отчеты, документы, аналитические материалы), с также результаты обсуждений проблем на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т.д.

Рассматривая функцию координации в целом, можно утверждать, что она направлена на<sup>8</sup>:

- обеспечение единства и согласованности основных функций процесса управления, включая планирование, организацию, мотивацию и контроль (см. рис. 3.1);
- обеспечение согласованности деятельности между отдельными руководителями, сотрудниками;
- согласование сроков выполнения управленческих функций, работ работниками, подразделениями и организацией в целом;
- обеспечение согласованности в деятельности подразделений и должностных лиц организации с субъектами внешней среды, с деловыми партнерами;
- оптимальное разделение работ, обязанностей и ответственности между сотрудниками, исполнителями на всех уровнях;
- устранение отклонений системы управления от заданных параметров.

**Координация деятельности на международном, национальном, региональном и местном уровне в туристской индустрии.** Значительную роль в координации деятельности на международном уровне в туристской индустрии играет ВТО ООН, которая служит международным агентством по координации и сотрудничеству между странами. ВТО координирует туристские интересы стран — участниц, включая национальные туристские организации, профессиональные объединения и организации, представляющие интересы туристов; устанавливает постоянную взаимосвязь между различными объединениями туроператоров.

С нашей стране на национальном уровне координацию деятельности в туристской индустрии осуществляет Координационный совет по туризму при Минкультуры РФ, в задачи которого входят:

1) координация деятельности органов исполнительной власти в сфере туризма по реализации основных направлений государственной политики по развитию сферы туризма в РФ;

2) координация работ по подготовке и реализации федеральных, межрегиональных целевых программ и проектов в сфере туризма;

3) разработка принципов и механизмов участия субъектов РФ в реализации федеральных целевых программ и Минкультуры РФ — в реализации межрегиональных программ и проектов в сфере туризма;

5) выработка эффективных механизмов обеспечения информационного обмена в сфере туризма на федеральном и межрегиональном уровнях.

---

<sup>8</sup> Семенов А.К. Основы менеджмента [Текст] / А.К. Семенов, В.И. Набоков. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дашков и К, 2008.

В свою очередь на региональном и местном (городском) уровнях также создаются координационные советы по туризму. Так, например, в Ростовской области создан межведомственный координационный совет по туризму, одной из основных задач которого является обеспечение взаимодействия органов исполнительной власти области с территориальными органами власти, органами местного самоуправления, субъектами туристской индустрии, общественными объединениями предпринимателей в сфере туризма, профильными высшими учебными заведениями по созданию благоприятных экономических условий для развития внутреннего и въездного туризма

В городе Владимире создан координационный совет для эффективного развития туризма, обеспечения взаимодействия органов местного самоуправления и организаций, предприятий, фирм, частных лиц, работающих в сфере туризма, гостиничного дела, торговли и общественного питания, сферы услуг и коммунального хозяйства.

В 2011 г. предлагалось [101] в малых и средних городах создавать туристско-информационно-координационные центры (ТИКЦ) на базе одного из туристских агентств, имеющего наибольший опыт работы и профессиональный состав менеджеров. ТИКЦ должен организовать свою деятельность на принципах координации и интеграции со всеми заинтересованными участниками туристской деятельности для сбора, анализа и распространения информации о достопримечательностях малых и средних городов на региональном и федеральном уровне, о значительных событиях (фестивалях, спортивных соревнованиях, религиозных мероприятиях) и т.д.

Данное предложение нашло свое развитие на II заседании Координационного совета по туризму при Минкультуры РФ в Петербурге, где генеральный директор СПб ГКУ «ГТИБ» Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга Н.М. Гвичия выступила с инициативой создания общероссийской ассоциации ТИКЦев, призванной стать площадкой для обмена актуальной информацией и опытом.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «функция менеджмента».
2. Какие функции в теории и практике менеджмента принято рассматривать как функции управления?
3. Дайте определение понятию «планирование».
4. Какая организация является субъектом планирования туризма на международном уровне?
5. Какие виды туризма будут наиболее перспективными в XXI столетии?
6. Какие объекты туристского интереса на определенной территории считаются первичными?

7. Как рассматривает И.Р. Гафуров туристскую территорию с ее объектами и инфраструктурой?

8. С чем связана низкая инвестиционная и туристская привлекательность многих российских регионов?

9. Приведите особенности планирования деятельности организаций туристской индустрии.

10. Приведите основные задачи планирования организациями туристской индустрии.

11. Приведите основные методы планирования и охарактеризуйте их.

12. По каким признакам можно классифицировать планы?

13. Какие виды планов включает система интегрированного внутриорганизационного планирования в организации.

14. Какую роль играет бюджетирование в системе планирования организации?

15. Дайте определение организационной функции менеджмента и укажите, какую роль она выполняет в организации.

16. Какими принципами руководствуются при выполнении организационной функции?

17. Назовите основную цель организационной функции. Какие работы осуществляются при ее реализации?

18. Дайте определение понятию «организационная структура управления».

19. Приведите основные элементы организационной структуры управления.

20. Назовите основные структуры управления, используемые в организациях туристской индустрии, и охарактеризуйте их.

21. Назовите основные преимущества и недостатки функциональных структур управления.

22. Назовите базовые элементы структуры управления организации по Г. Минцбергу.

23. Выделите пять жизнеспособных типовых разновидностей структур управления по Г. Минцбергу и охарактеризуйте их.

24. Какие три основные модели организации управления индустрией туризма используются на национальном уровне?

25. Какие уровни управления предусматриваются в организационной структуре управления туризмом в России?

26. Какие работы осуществляются в составе организационной функции на уровне РФ и региональном уровне?

27. Дайте определение таким составным элементам туристской деятельности, как «туристские мотивы» и «туристская мотивация».

28. Назовите три подхода к классификации мотивов путешествий, наиболее используемые в отечественной практике.

29. Какую роль выполняет функция мотивации?

30. Как связаны между собой потребности, мотивы, стимулы, трудовое поведение?

31. В чем различие между системой мотивации и системой стимулирования и когда они будут тождественны?

32. Состав и сущность содержательных теорий мотивации.

33. Состав и сущность процессуальных теорий мотивации.

34. Приведите основные направления стимулирования организаций туристской индустрии и раскройте содержание стимулирования.
35. Контроль и его сущность как основной функции управления.
36. Объект, предмет, цели и требования к контролю.
37. Как осуществляется организация работы по качеству и контролю качества в организациях туристской индустрии?
38. Комплексный подход к контролю качества в организациях туристской индустрии на основе программы контроля качества.
39. Методы внешней и внутренней оценки и контроля качества в организациях туристской индустрии.
40. Сущность и реализация функции координации деятельности в организациях туристской индустрии.
41. Как осуществляется координация между отдельными частями организации в составе организационной структуры организации?

# СТРАТЕГИЯ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

---

### 4.1 СУЩНОСТЬ И ОБЩАЯ СХЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

В области стратегического управления пока нет единства мнений относительно стратегического менеджмента и стратегического планирования. Одни авторы считают, что стратегический менеджмент служит следующим этапом развития стратегического планирования, а другие отстаивают независимость развития стратегического планирования от стратегического менеджмента [48, 71]. В то же время, как с помощью стратегического менеджмента, так и при использовании стратегического планирования осуществляется стратегическое управление.

Применительно к области туристской индустрии, под *стратегическим управлением* будем понимать максимально эффективное управление объектами индустрии при нестабильной внешней среде путем своевременных изменений внутри организации с целью достижения долговременных поставленных целей, формирования конкурентных преимуществ, наиболее полного удовлетворения нужд и потребностей конечных потребителей через предоставление им качественных продуктов и услуг.

Хотя туристическая индустрия в наибольшей степени подвержена влиянию внешней среды по сравнению с другими отраслями экономической деятельности, но стратегическое управление пока недостаточно используется в практической деятельности на всех уровнях управления. Такое положение дел объясняется слабой проработкой теоретических, методических и практических вопросов стратегического управления применительно к объектам туристской индустрии.

Сущность стратегического управления состоит в ответе на три наиболее важных вопроса:

1. В каком положении находится в настоящий момент объект туристской индустрии? Для ответа на этот вопрос необходим стратегический анализ, который позволит ясно представлять текущую ситуацию, в которой находится данный объект, путем мониторинга

внешней и внутренней среды с целью выработки соответствующей реакции на происходящие изменения.

2. В каком положении хотел бы находиться объект в будущем (через три, пять, десять лет)? Данный вопрос указывает на направленность стратегического управления на будущие цели путем принятия стратегических решений и формулировки стратегии их достижения.

3. Каким способом можно достичь нужного результата? Третий вопрос направлен на реализацию и контроль выбранной стратегии с учетом корректировки двух предыдущих этапов при ее надлежащей реализации.

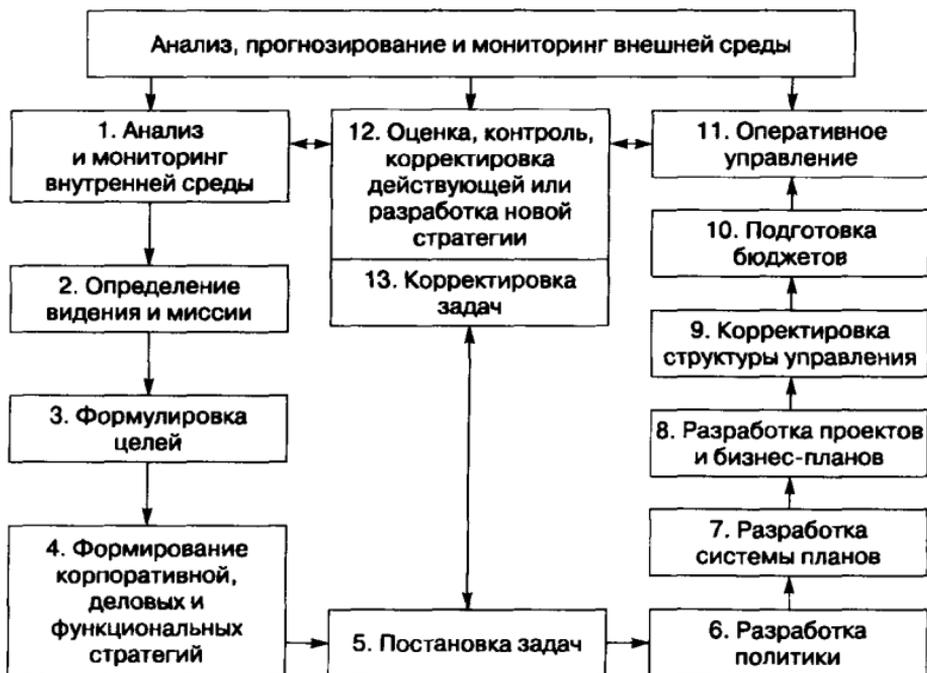


Рис. 4.1. Развернутая модель процесса стратегического управления

С учетом ответов на поставленные вопросы, на рис. 4.1 представлена развернутая модель стратегического управления, которая отражает стратегический процесс на объектах туристской индустрии [12]. Данная схема отражает значимость внешнего окружения для разработки стратегии объекта индустрии, поэтому блок 0 «Анализ, прогнозирование и мониторинг внешней среды» поставлен над всеми остальными блоками. Это связано с тем, что анализировать и оценивать внешнюю среду и проводить соответствующие изменения внутренней среды необходимо постоянно, и результаты этой оценки будут отражаться в корректировке действующей стратегии или в разработке новой стратегии.

## 4.2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

Определение, объект, субъект, предмет, цели и задачи стратегического анализа в организациях туристской индустрии. В экономической литературе существуют различающиеся между собой определения стратегического анализа (табл. 4.1). Это связано с тем, что одни авторы определяют стратегический анализ с позиций классического стратегического планирования (стратегического менеджмента), а другие — с позиций современного подхода к стратегическому анализу и стратегическому планированию, которые в теоретическом отношении еще окончательно не оформились [48, 71].

Таблица 4.1

Определения понятия «стратегический анализ»

Автор	Определение стратегического анализа
С.М. Осадчая	Стратегический анализ организации является средством, обеспечивающим разработку механизма ее позиционирования, формирования конкурентных преимуществ и выбора приоритетных направлений развития в условиях конкурентной среды
Н.А. Казакова	Стратегический анализ представляет собой управленческую деятельность, связанную с постановкой и реализацией долгосрочных целей, поддержанием эффективных взаимоотношений организации с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям
И.В. Зенкина	Стратегический анализ представляет собой системное исследование и оценку факторов внешней среды бизнеса, экономического потенциала и стратегии развития организации в целях определения ее текущей рыночной позиции, выявления перспективных путей развития и обоснования оперативно-тактических управленческих решений по достижению стратегических целей компании в условиях высокой неопределенности и динамизма рыночной среды
А.Е. Карпов	Когда компания пытается проводить стратегический анализ, то сразу же встает вопрос о том, а что, собственно, должен включать в себя стратегический анализ, какая информация должна быть на выходе этого анализа, и какая информация нужна менеджерам для разработки стратегии. Но проблема заключается в том, что инструментов стратегического анализа достаточно много, и в тоже время нет никакой гарантии, что если их все использовать, то компания сможет разработать какую-то правильную стратегию
И.А. Поделинская, М.В. Бянкин	Стратегический анализ — это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации

Несмотря на различия в трактовке определения стратегического анализа, все авторы сходятся во мнении, что *стратегический анализ* служит первым этапом процесса стратегического планирования

(стратегического менеджмента) и направлен на выбор стратегических альтернатив.

С учетом сказанного, представляется возможным дать развернутое определение стратегического анализа деятельности организаций в туристской индустрии.

*Стратегический анализ деятельности организаций туристской индустрии* — это первый этап стратегического планирования (стратегического менеджмента) организации, направленный на:

- систематическое выявление тенденций развития бизнеса, установление его слабых и сильных сторон, понимание угроз и открывающихся перед ним возможностей в условиях изменчивого маркетингового окружения и возможных рисков;
- выбор стратегических альтернатив путем вовлечения руководителей, использования ими современного инструментария, стратегического мышления и логики, творческого подхода.

*Объектом стратегического анализа* служат индивидуальные предприниматели и организации туристской индустрии, возможные объединения данных организаций (корпорации, холдинги, сетевые объединения и любые другие формы интеграции бизнеса), туристские территории и регионы, туристская индустрия страны в целом.

*Субъектами стратегического анализа* выступают топ-менеджеры, ведущие специалисты, стратегические менеджеры, арбитражные управляющие, финансовые консультанты, внешние и внутренние аудиторы в средних и крупных организациях, а в малых организациях — их руководители и специалисты, а также приглашенные стратегические консультанты.

*Предметом стратегического анализа* выступают происходящие изменения внутри и вне организации и вызванные ими проблемы, которые влияют на результаты ее деятельности в настоящее время и в отдаленной перспективе.

*Основные цели стратегического анализа* состоят в том, чтобы выяснить, в каком состоянии находится организация в настоящий момент, как она будет изменяться в будущем, с какими проблемами она будет сталкиваться, как она будет решать эти проблемы.

Наиболее важными *задачами стратегического анализа* являются:

- определение стратегических факторов внутренней и внешней среды, обуславливающих успешную деятельность или создающих проблемы для организации;
- анализ отрасли, в которой функционирует организация;
- аналитическое обоснование общих и частных стратегических целей организации, определяющих ее дальнейшее развитие;
- разработка набора стратегических альтернатив для дальнейшего развития организации с анализом рисков каждой при реализации;

- выбор наиболее эффективной стратегической альтернативы, определяющей успех организации в долгосрочной перспективе.

На основании изложенного можно утверждать, что стратегический анализ направлен прежде всего на выявление стратегических факторов внешней и внутренней среды организации, определяющих ее дальнейшее развитие или препятствующих ему. Отметим, что стратегические факторы внешней и внутренней среды организации имеют высокую вероятность появления и высокую вероятность оказания влияния на деятельность организации. Для их определения сначала с использованием соответствующего инструментария и стратегического мышления и логики аналитиков устанавливается общий набор факторов, определяющих внешнюю и внутреннюю среду организации. Затем с использованием соответствующего инструментария и стратегического мышления и логики аналитиков, например, с применением SWOT-анализа определяются наиболее значимые факторы, которые и являются стратегическими факторами.

Необходимо отметить, что с помощью SWOT-анализа можно не только определить наиболее значимые стратегические факторы внешней и внутренней среды, но и одновременно выявить проблемы организации, на основе знания которых появляется возможность выявить набор стратегических альтернатив с наименьшим риском и остановиться на наиболее перспективной из них.

**Общая схема процесса стратегического анализа в организациях туристской индустрии.** Процесс стратегического анализа отражен на рис. 4.2 и включает следующие блоки: установление стратегических инициатив, анализ внутренней среды, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон организации, разработка стратегических альтернатив с выбором наилучшей из них.

**1. Установление стратегических инициатив,** которые отражают намерения акционеров и высшего руководства организации туристской индустрии относительно ключевой идеи, организации хозяйственной деятельности, предварительной формулировки видения и миссии, стратегических целей и задач и окончательного уточнения этих атрибутов после проведения внешнего и внутреннего анализа деятельности и стратегического выбора.

*Ключевая идея* — это, по сути, философия организации, которая сформулирована одной или несколькими фразами и отражает, чем и как намерена заниматься организация. Так, ключевая идея фирмы «Мариотт» выражена словами: «Являться и быть признанной процветающей международной гостиницей высшего класса, которая предана своим гостям и сотрудникам, и предоставлять обслуживающие высшего класса на рынке гостиничного бизнеса».



Рис. 4.2. Процесс стратегического анализа организации [71]

Ключевая идея лежит в основе организации операционных процессов, видения и миссии организации. В свою очередь операционные процессы организации должны быть организованы с позиций наиболее полного удовлетворения нужд и пожеланий потребителей в настоящее время и в перспективе.

*Стратегическое видение* — маршрут движения организации в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ организации, какой она должна стать в будущем.

Если стратегическое видение определяет будущее организации, то *миссия* описывает деятельность организации в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности. *Миссия* — это представление организацией своего предназначения в обществе. Иными словами, миссия определяет положение организации и ее бизнеса в настоящее время. Приведенное определение миссии согласуется с определением термина «стратегическое видение», которое основывается на миссии организации, долгосрочном курсе и четкой формулировке, понятной всем сотрудникам. Сказанное подтверждается определением миссии, данным А.А. Томпсоном-мл. и А. Дж. Стриклендом: «Миссия описывает деятельность организации в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности».

*Цели* — конкретизация стратегического видения и миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Цели формируются на основе: стратегического видения и миссии; ценностей, свойственных высшему руководящему звену; анализа факторов внешней и внутренней среды.

Система управления любой организации туристской индустрии имеет несколько уровней, в соответствии с которыми осуществляются ее деятельность и целеполагание. В результате система целей организации имеет многоуровневую структуру, образуя дерево целей.

В простейшем случае можно рассматривать систему, состоящую из трех уровней: генеральная цель; стратегические цели; задачи.

*Генеральная цель* формулируется, исходя из стратегического видения, распространяющегося на временной диапазон от 3–5 до 10 лет, и миссии, направленной на текущую реализацию стратегического видения с временным периодом до 1–2-х лет.

На основе генеральной цели, стратегического видения и миссии формулируются *стратегический замысел* (определяет направления действий организации в рамках конкретного вида бизнеса), а также *стратегические цели* (общие и специфические). Общие стратегические цели, охватывающие временной период от 3 до 5 лет, конкретизируют важнейшие направления деятельности фирмы в целом и могут быть интегрированными (решать общие задачи) и функциональными (решать задачи по функциям).

Для организации туристской индустрии целесообразно устанавливать сначала видение и миссию, а затем цели, но все эти элементы стратегии могут быть сформулированы на основе анализа внешней и внутренней среды и уточнены путем анализа отрасли и установления конкурентных преимуществ.

*Задачи организации* — суть конкретные, привязанные к определенным срокам результаты, которых организация намерена добиться в ходе реализации своих более широких целей. Задачи формулируются как можно конкретнее и количественно, причем упор делают на оценке результата, полученного на пути к достижению целей.

**2. Анализ внешней среды организации.** Внешняя среда является источником возможностей и проблем для организации. Чтобы выявить эти возможности и проблемы, необходимо рассматривать организацию как открытую систему, испытывающую воздействие внешней среды. Внешнюю среду для организации можно условно разбить на две части:

- отдаленное окружение (макросреда), включающее экономику, научно-технический прогресс, политику и правительство, экологию, демографию, социально-культурную среду и национальный характер;
- отраслевое, ближнее окружение (микросреда), состоящее из поставщиков, покупателей, конкурентов, кредиторов, акционеров, профсоюзов, общественности, а также из совокупности отраслевых организаций.

В табл. 4.2 приведены наиболее значимые группы факторов макросреды и микросреды организаций туристской индустрии [11]. При этом группы факторов микросреды разделены на две подгруппы:

- факторов, определяемых заинтересованными сторонами в деятельности организации;
- факторов, определяемых особенностями деятельности организаций индустрии туризма.

Таблица 4.2

**Основные группы внешних и внутренних факторов, определяющих деятельность организаций индустрии туризма**

Группы факторов	Характеристика и состав группы факторов
<b>1. Группы факторов макросреды</b>	
Экономическая группа факторов	Характеризуют влияние изменений в экономике на деятельность организаций индустрии и включают: темпы инфляции; устойчивость валютного курса; рост экономики и положительные тенденции стабилизации экономической ситуации; уменьшение налоговой нагрузки на организации и т.д.
Факторы научно-технического прогресса (НТП)	Характеризуют влияние направлений НТП на деятельность организаций и включают: состояние и перспективы развития технологий; уровень менеджмента; положение с разработкой новых эффективных услуг; использование лицензий и патентов; использование прогрессивных стандартов обслуживания и т.д.
Факторы государственного и политического характера	Политическая ситуация в стране и регулирующая роль государства существенно влияют на деятельность организаций и включают: политическую стабильность; снижение административных барьеров; изменение в соотношении политических сил; силу лоббирования заинтересованных групп; отношение правительства к индустрии и т.д.
Экологические факторы.	Способствуют сохранению естественной природной среды и включают: погодные и природные условия; физическую и биологическую среду бизнеса, влияние развития техники и технологии на экологию; экологические движения; экологические мероприятия и т.д.
Демографические факторы	Позволяют более точно определять на долгосрочную перспективу потребности отдельных групп населения в продукции и услугах организаций и включают: темпы рождаемости и смертности; миграцию населения; территориальное размещение населения; половозрастной состав населения и др.
Факторы социально-культурного и национального характера	Данные факторы меньше подвержены изменениям, но могут иметь непоправимые последствия для деятельности организации, если их не учитывать. К этим факторам можно отнести: социальную структуру общества; средний уровень дохода по группам населения; систему общественных и национальных особенностей, ценностей, вкусов, предпочтений; уровень культурного образования; активность потребителей и их общественных объединений и т.д.

Группы факторов	Характеристика и состав группы факторов
<b>2. Группы факторов микросреды</b>	
<b>2.1. Группы факторов, определяемые заинтересованными сторонами в деятельности организации</b>	
Факторы, определяемые рыночной властью поставщиков	Рыночная власть поставщиков определяется их способностью влиять на стоимость, доступность и качество оказываемых услуг для отраслевых организаций. В связи с этим организация должна иметь хорошо отлаженную систему отношений с поставщиками, которые снабжают ее необходимыми материалами, оборудованием, технологиями и т.д.
Факторы, определяемые рыночной властью потребителей	В современных условиях деятельность любой организации определяет потребитель, так как он оказывает решающее влияние на спрос. Организации всеми способами стараются удержать постоянных потребителей, так как на завоевание новых потребителей они вынуждены тратить огромные средства
Факторы, определяемые угрозой появления новых конкурентов	Угроза появления новых конкурентов определяется высотой входных барьеров в отрасль, под которыми понимаются те препятствия, которые должна преодолеть новая организация, чтобы начать новую для нее деятельность в рамках новой для нее отрасли. Для выявления наличия подобной угрозы организация должна оценивать существующие предпочтения потребителей, их привязанность к действующим торговым знакам на ее услуги; свою способность обеспечивать уникальность производимых услуг для потребителей
Факторы, определяемые кредиторами	Кредиторы обеспечивают получение кредитов на развитие организации, и важна их надежность, способность выполнять условий договоров
Факторы, определяемые акционерами	Акционеры обеспечивают контроль за деятельностью менеджмента организации, влияя на рыночную стоимость акций, выплачиваемые дивиденды, управление
Факторы, определяемые профсоюзами	Профсоюзы оказывают влияние на уровень заработной платы, занятость, условия труда и возможность профессионального роста
Факторы, определяемые общественностью	Общественность влияет на деятельность организации через уплату налогов, благотворительность, создание рабочих мест, ограничение влияния на природную среду
<b>2.2. Группы факторов, определяемые особенностями деятельности организаций индустрии туризма</b>	
Факторы, определяемые угрозой появления новых услуг у конкурентов — услуг-заменителей	Факторы, определяемые угрозой появления новых услуг у конкурентов — услуг-заменителей. Угроза появления новых услуг возникает в том случае, когда появляются услуги-заменители, аналогичные по качественным и функциональным характеристикам услугам данной организации. Поэтому организация должна установить отсутствие склонности потребителей к возможным услугам-заменителям, а также выявить, насколько высока стоимость переключения конкурентов на другие услуги

Группы факторов	Характеристика и состав группы факторов
Факторы, связанные с особенностями разработки нового качественного продукта	Отрасли индустрии туризма относятся к зрелым отраслям, в которых сильная конкуренция, трудно разработать новый продукт, но возможно расширение спектра дополнительных услуг, за счет которых для потребителя повышается ценность основного продукта
Факторы, определяющие развитие сферы услуг в индустрии	Развитие и разнообразие процессов интеграции организаций индустрии туризма (гостиницы с предприятиями транспорта, связи, туроператорами и турагентами, экскурсионными и анимационными организациями) приводит появлению множества комплексных продуктов в индустрии со значительным количеством удобств, помноженным на гостеприимство и радушие персонала
Факторы, связанные с широким использованием провайдеров	Широкое использованием провайдеров IT-услуг для дистрибуции услуг организациями индустрии, позволяющих им добраться до конечного потребителя. Например, гостиницы используют для сокращения посредников бесплатный провайдер Karuon, в общей базе которого содержится информация о категориях отелей, уровне качества, наличии свободных мест и другая дополнительная информация
Факторы, связанные с исследованием рынка продуктов и услуг организаций	Служба маркетинга проводит исследование рынка услуг и потребителей, разрабатывает рекламные предложения, учитывает при разработке системы предоставления услуг взаимодействие клиентов между собой, а также разрабатывает альтернативные варианты предоставления услуг определенного качества, устраивающих потребителей определенных секторов рынка
Фактор сезонности в организациях индустрии	К негативным последствиям сезонности можно отнести тот факт, что в течение определенной части года основная масса мест, например, в гостиницах практически остается невостребованной. Поэтому для привлечения потребителей вне сезона предприятия индустрии вынуждены проводить гибкую ценовую политику или осваивать новые услуги
Факторы, определяемые отраслевой конкуренцией	Конкуренты в отрасли в значительной мере определяют положение конкретных организаций, их конкурентоспособность и прибыльность. Для удержания своих рыночных позиций организации внедряют различные инновации, включая разработку новых услуг, совершенствование системы предоставления услуг, улучшение системы управления, экономию всех видов ресурсов

Для анализа факторов макросреды и микросреды организациями туристской индустрии используются как методы общего менеджмента, так и специально разработанные методы анализа факторов отдаленного и ближнего окружения. В табл. 4.3 представлены наиболее простые используемые на практике методы анализа факторов макросреды и микросреды с их особенностями и преследуемыми целями при их применении [10].

## Особенности и цели методов анализа внешней и внутренней среды

Метод	Направления анализа	Цели анализа
<b>Методы анализа макросреды</b>		
PEST-анализ	Политико-правовые (P), экономические (E), социо-культурные (S), технологические (T) группы факторов	Установление наиболее значимых факторов
STEEP-анализ	Социальные (S), технологические (T), экономические (E), экологические (E), политические/юридические (P) группы факторов	
TEMPLES-анализ	Технологические (T), экономические (E), рыночные (M), политические (P), законодательные (L), экологические (E), социальные (S) группы факторов	
Метод учета вероятностного характера факторов	Установление вероятности появления наиболее важных факторов и вероятности их влияния на деятельность гостиницы	Отбор стратегических факторов
<b>Методы анализа микросреды</b>		
Модель М. Портера	Анализ отрасли и конкуренции в ней (новые и отраслевые конкуренты, поставщики, покупатели) в составе стратегической группы конкурентов	Оценка рыночных сил в отрасли
Позиционная карта	Установление стратегических групп конкурентов	Выбор наиболее важных конкурентов
Анализ конкурентоспособности предприятий	Оценка конкурентоспособности предприятия по наиболее важным показателям	Установление ближайших конкурентов
	Построение конкурентного профиля гостиницы по наиболее важным показателям	Установление ближайших конкурентов и направлений улучшения деятельности
Анализ уровня конкурентоспособности гостиницы	Оценка уровня конкурентоспособности гостиницы, используя данные по продажам продуктов и доли рынка	Определение ближайших и отдаленных конкурентов
Анализ потребителей	Анализ покупательской ценности гостиничного продукта, сегментации гостиничного рынка услуг, мотивации и удовлетворенности потребителей гостиничными услугами, факторов, оказывающих влияние на потребителей гостиничных услуг и процесс принятия ими решения о приобретении услуг	Призван дать ответ на три группы стратегических вопросов, связанных с сегментацией рынка, мотивацией потребителей и выявлением их неудовлетворенных нужд и потребностей

Метод	Направления анализа	Цели анализа
<b>Методы анализа внутренней среды</b>		
Методы управленческого анализа	Первая часть SWOT-анализа (S — сильные, а W — слабые стороны гостиницы)	Установление наиболее важных S и W сторон
	Метод ABC-анализа устанавливает наиболее важные факторы, влияющие на деятельность предприятия	Установление направлений улучшения деятельности
	Метод анализа разрывов	Разработка мер по устранению разрывов
<b>Методы одновременного анализа внешней и внутренней среды</b>		
SWOT-анализ	Методы одновременного анализа внешней и внутренней среды (O — возможности, T — угрозы)	Установление наиболее важных S, W, O, T сторон

**2.1. Общий подход к анализу и методы анализа факторов макросреды организации.** Организация не в силах изменить степень влияния действующих факторов макроокружения, но она может выявить наиболее важные из них. В виду множества факторов макросреды и микросреды их принято группировать, руководство совместно с экспертами и аналитиками организации из этих групп выделяют только те факторы внешней среды из установленных групп, которые оказывают наибольшее влияние на организацию, их анализируют с точки зрения *открывающихся возможностей* или *существующих угроз* для организации. Так как внешняя среда характеризуется множеством постоянно изменяющихся факторов, их появление и сила воздействия на организацию будет носить вероятностных характер. Поэтому организации целесообразно учитывать только те факторы, которые имеют высокую вероятность появления и высокую вероятность влияния на деятельность организации. Наиболее существенные факторы внешней среды будем называть стратегическими факторами.

Существует достаточное количество методов группировки и анализа факторов макросреды организации (табл. 4.3), в том числе:

1) методы анализа макросреды, основанные на группировке факторов, включая:

- PEST-анализ (STEP-анализ), учитывающие четыре группы факторов (политико-правовые — P, экономические — E, социо-культурные — S и технологические — T группы факторов);
- STEEP-анализ, учитывающий пять групп факторов (социальные — S, технологические — T, экономические — E, экологические — E), политические — P группы факторов);
- TEMPLES-анализ, учитывающий семь групп факторов (технологические — T, экономические — E, рыночные — M, политические — P, социальные — S, экологические — E, культурные — C группы факторов);

ские — Р, законодательные — L, экологические — E, социальные — S группы факторов);

2) экспертные методы, примыкающие к приведенным методам и позволяющие их использовать, а также методы учета вероятностного характера факторов макросреды.

**Выявление наиболее значимых стратегических факторов макросреды.** Используется экспертный подход, в рамках которого могут быть использованы следующие шаги (табл. 4.4):

- каждый выделенный фактор в каждой группе факторов оценивается экспертами с использованием балльной шкалы, например, пятибалльной;
- устанавливается значимость (вес) каждого выделенного фактора в балльной шкале. Затем установленные в балльной шкале веса нормируются путем нахождения суммы всех весов и деления каждого веса на эту сумму. Тогда сумма всех нормированных весов будет равна единице.
- определяются взвешенные оценки каждого фактора умножением оценки этого фактора на его вес;
- определяется сумма всех взвешенных оценок факторов, которая характеризует степень реакции организации на совокупность факторов макроокружения.

Таблица 4.4

**Оценка влияния факторов макросреды**

Группа факторов	Наименование фактора, его положительное (+) или отрицательное (-) влияние	Вес, баллы	Нормированный вес, ед. гр. 3/итого по гр. 3	Оценка фактора	Взвешенная оценка гр. 3 × гр. 4
1	2	3	4		5
Экономические	Уменьшение налоговой нагрузки на организации (+)	5	0,125	5	0,625
Научно-технического прогресса	Слабое использование лицензий и патентов (-)	3	0,075	3	0,225
Государственного и политического характера	Политическая стабильность (+)				
Экологические	Благоприятные погодные условия для турбизнеса (+)				
Демографические	Нарастание миграционных процессов (+)				

Группа факторов	Наименование фактора, его положительное (+) или отрицательное (-) влияние	Вес, баллы	Нормированный вес, ед. гр. 3/итого по гр. 3	Оценка фактора	Взвешенная оценка гр. 3 × гр. 4
1	2	3	4		5
Социально-культурные	Активность потребителей и их общественных объединений (+)				
Итого по факторам (+) (-)					

**Учет вероятностного характера факторов макросреды.** Возможны два подхода к оценке вероятностного характера воздействия факторов внешней среды на организацию. При использовании первого подхода:

- эксперты определяют отдельно вероятность возможности появления каждого фактора и вероятность оказания им воздействия на организацию;
- определяется вероятность совместного события для каждого фактора, состоящая в том, что он появится и окажет влияние на организацию;
- по вероятности совместного события устанавливаются стратегические факторы.

При использовании второго подхода эксперты дают качественную оценку вероятности появления каждого фактора (высокая, средняя, низкая) и качественную оценку оказания им влияния на деятельность организации (сильное влияние, среднее влияние, низкое влияние). С использованием данных табл. 4.5 определяется качественная оценка совместного события.

**Прогноз состояния макросреды на перспективу.** Изменения макросреды могут оказать существенное влияние на деятельность организации, поэтому необходим прогноз ее состояния на перспективу, осуществляемый с использованием таких методов прогнозирования, как прогноз отдельных тенденций и событий, сценарный анализ, имитационное моделирование, факторный и экспертный анализ (приложение 3).

**Рассмотрение возможных последствий и реакции организации на наличие стратегических факторов макросреды** осуществляется экспертами с использованием данных, представленных в табл. 4.6.

### Определение факторов макросреды в качества стратегических

Вероятность оказания влияния на деятельность организации	Вероятность появления фактора		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	Учитывать в качестве стратегического фактора	Учитывать в качестве стратегического фактора	Нельзя принять однозначное решение
Средняя	Учитывать в качестве стратегического фактора	Нельзя принять однозначное решение	Не учитывать в качестве стратегического фактора
Низкая	Нельзя принять однозначное решение	Не учитывать в качестве стратегического фактора	Не учитывать в качестве стратегического фактора

Таблица 4.6

### Результаты анализа стратегических факторов макросреды, проведенного экспертами

Группа факторов	Наименование фактора, его положительное (+) или отрицательное (-) влияние	Возможные последствия от действия фактора на организацию	Ответные меры организации
Экономические	1. Уменьшение налоговой нагрузки на организации (+)	Появление дополнительных финансовых средств	Использование появившихся финансовых средств для повышения качества предоставляемых услуг
	2. Наличие разницы в курсах основных валют (-)	Удорожание стоимости туров	Отказ от части дополнительных услуг, предлагаемых потребителям
Научно-технического прогресса	3. Использование прогрессивных стандартов обслуживания (+)	Необходимость подготовки программ обучения персонала и обучения персонала по разработанным программам	Изыскание дополнительных средств для разработки программ обучения и обучения персонала
Экологические	4. Благоприятные погодные условия для турбизнеса (+)	Сохранение стабильного спроса на конкретные туры	Получение стабильного дохода от конкретных туров

**2.2. Анализ микросреды.** В отличие от макроокружения организации могут оказывать влияние на свое ближнее окружение, самостоятельно создавая дополнительные возможности для развития своего бизнеса и предотвращения предполагаемых угроз в будущем от данного окружения. Как отмечалось выше, на деятельность организации воздействуют большое количество заинтересованных групп, которые влияют как на текущую деятельность организации, так и на ее деятельность в перспективе.

Остановимся на основных составляющих микросреды организации (ближнего окружения, непосредственного окружения) включая:

- **потребителей.** Потребители определяют рыночный спрос на товары или услуги, производимые организацией. Изучение запросов потребителей позволяет выявить оптимальные объемы продаж услуг, а также потенциальных покупателей. Важно также отслеживать изменения в потребительских предпочтениях и при их наличии принимать соответствующие стратегические решения;
- **поставщиков.** Поставщиками являются различные бизнес-структуры, которые предоставляют организации необходимые ресурсы для производства товаров и услуг. Отдел маркетинга организации должен отслеживать состояние и тенденции рынка, влияющие на положение поставщиков. Поставщики способны оказывать существенное влияние на стоимость, доступность и качество предоставляемых товаров и услуг организации. Основными поставщиками услуг в туризме являются средства размещения, объекты питания, средства транспорта, а также любые бизнес-структуры, поставляющие организации необходимые ресурсы для обеспечения ее деятельности;
- **конкурентов.** Любая организация осуществляет свою деятельность в условиях жесткой конкуренции. Чтобы быть успешной в своем бизнесе, организация должна предоставить на рынок более качественный товар или услугу, которые способны удовлетворить потребителей лучше, чем ее конкуренты. Чтобы иметь преимущество перед конкурентами, организации туристской индустрии осуществляют жесткую экономию всех видов ресурсов, внедряют новшества в технологию своей работы, используют передовые информационные системы, вводят изменения в систему управления и организации труда. Организации индустрии должны хорошо знать своих ближайших конкурентов, отслеживать наиболее важные изменения в их деятельности, изучать используемые ими стратегии и с учетом этих знаний принимать стратегические решения.
- **контактные аудитории.** Контактные аудитории для организации туристской индустрии представляют собой группы лиц, организаций, учреждений, потенциально или реально воздействующих

на работу организации. Основными контактными аудиториями для организации туристской индустрии являются: финансово-кредитные организации, средства массовой информации, общественность, персонал организации.

- *рыночных посредников*. Рыночными посредниками являются бизнес-структуры, которые помогают организации рекламировать, продвигать на рынок, продавать и доставлять товар или услугу потребителю. Рыночными посредниками в индустрии туризма служат посреднические туристические предприятия, в том числе большое количество мелких агентств, работающих под комиссионные.

**Методы анализа микросреды** (заинтересованных групп, потребителей, конкурентов, поставщиков и посредников) с использованием (табл. 4.3):

- модели анализа конкуренции М. Портера (с оценкой потенциальных конкурентов, отраслевых конкурентов, конкурентов из других отраслей, поставщиков, покупателей);
- выделения стратегических групп конкурентов путем построения позиционной карты;
- анализа конкурентоспособности организаций с использованием оценки конкурентоспособности по наиболее важным показателям или путем построения конкурентного профиля организаций по наиболее важным показателям;
- анализа потребителей, включая анализ покупательской ценности продукта организации, сегментации рынка услуг, мотивации и удовлетворенности потребителей услугами, факторов, оказывающих влияние на потребителей и процесса принятия ими решения о приобретении услуг;
- SWOT-анализа (первой его части, касающейся выявления факторов, характеризующих возможности организации и угрозы для нее);
- других подходов, включая экспертный подход, методов социологических исследований для анализа удовлетворенности потребителей и др.

**Отраслевой анализ.** Любая организация туристской индустрии всегда принадлежит к той или иной отраслевой структуре. Под отраслью будем понимать совокупность организаций, объединенных общностью выпускаемых продуктов и предоставляемых услуг, реализуемых и конкурирующих на одном и том же товарном рынке.

Отрасли, так же, как и продукты и услуги, характеризуются жизненным циклом (ЖЦ). Они могут быть инновационными (зарождающимися), развивающимися, зрелыми отраслями и отраслями, переживающими спад.

Для организации важно установить ее отраслевую принадлежность, перспективность отрасли, в которой она функционирует, а также определить состояние отдельных товарных рынков внутри нее. Важно также знать внутреннюю структуру отрасли и ее воздействие на конкурентную ситуацию в отрасли не только на данный момент, но и в перспективе. Особенности отрасли или отраслей, в которых действуют организации индустрии, оказывают существенное влияние на их деятельность. С одной стороны, отрасль может создавать определенные возможности для развития организации, а с другой — создавать препятствия для ее деятельности. Да и сама организация может оказывать воздействие как на деятельность отдельных структур отрасли, так и на отрасль в целом.

Задачами отраслевого анализа являются определение: потенциала прибыльности отрасли; сил, которые способны увеличить и уменьшить прибыльность отрасли; направлений обеспечения отраслевого конкурентного преимущества и ключевых факторов успеха отрасли; перспектив отрасли и ее общей привлекательности; обоснованной стратегии развития организации.

Основной задачей отраслевого анализа является установление и прогноз ключевых факторов успеха отрасли. *Ключевые факторы успеха отрасли (КФУ)* — это общие для всех организаций отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции организации в отрасли. КФУ отрасли определяются стадией жизненного цикла отрасли, в которой она находится, основными показателями ее развития, наличием и состоянием конкурентной борьбы между отраслевыми организациями. Прогноз возможных изменений на перспективу КФУ отрасли можно провести с использованием методики прогнозирования, изложенной в приложении 3.

Анализ отрасли является сложным анализом, требующим постоянного отслеживания изменений внешней и внутренней отраслевой среды, а также использования специфических приемов и методов стратегического анализа (например, с использованием модели Портера или путем выделения стратегических групп конкурентов).

*Анализ отрасли на основе показателей, характеризующих ее состояние.* В настоящее время нет единого подхода к выбору показателей, характеризующих состояние отрасли. Можно предложить следующие направления анализа с соответствующими показателями для анализа отраслей индустрии туризма: общее состояние отрасли, стадия жизненного цикла и движущие силы в отрасли, анализ конкурентной среды, конкурентная позиция основных игроков, перспективы отрасли и ее общая привлекательность (табл. 4.7).

**Основные направления анализа отрасли  
с анализируемыми показателями**

Направления анализа	Анализируемые показатели
1. Общее состояние отрасли	Географические параметры деятельности; круг потребителей и их финансовые возможности; потребительская емкость рынка и темпы роста рынка; темпы технологических изменений и продуктовых инноваций; возможность экономии на масштабе производства, маркетинге, рекламе; отраслевые входные и выходные барьеры; отраслевая капиталоемкость; среднеотраслевая прибыльность и др.
2. Стадия жизненного цикла и движущие силы отрасли	Идентификация жизненного цикла отрасли и основных движущих сил внутри отрасли; наличие глобализации; долгосрочные тенденции развития и изменений; использование ноу-хау; степень риска и неопределенность, связанная с будущим развитием; изменения в предпочтениях потребителей и появление новых потребителей; характер и территориальное распределение спроса на продукцию; появление новых продуктов; технологические изменения; маркетинговые изменения; выход на рынок и уход с него крупных организаций; перспективность инвестиций и др.
3. Анализ конкурентной среды	Количество и размеры организаций-конкурентов; интенсивность конкуренции (слабая, умеренная, сильная; методы конкурентной борьбы); вероятность вхождения на рынок новых компаний (высокая, средняя, низкая; оценка входных барьеров); конкурентное давление со стороны производителей товаров-заменителей (сильное, умеренное, слабое; причины); степень влияния поставщиков (высокая, средняя, незначительная; причины); степень влияния покупателей (высокая, средняя, незначительная; причины)
3. Конкурентная позиция основных игроков	Организации, занимающие наиболее благоприятную позицию, причины; организации, занимающие наименее благоприятную позицию, причины; установление конкурентов для особо пристального внимания к ним; цели и стратегии этих конкурентов, их вероятные действия в будущем; положение анализируемой организации в отрасли, ее конкурентная позиция и перспективы изменения этой позиции, степень влияния на нее конкуренции, способность защищаться от негативных факторов; использование слабых сторон конкурентов
4. Перспективы отрасли и ее общая привлекательность	Факторы привлекательности, факторы непривлекательности, специфические проблемы отрасли, перспективы получения прибыли

Анализ и оценку состояния отрасли обычно осуществляют по значению количественных измеримых показателей, а качественных показателей — с использованием экспертного подхода и второй части

SWOT-анализа (возможности — О и угрозы — Т) в табличной форме так же, как проводился анализ факторов макросреды (см. табл. 4.4).

**Анализ отрасли с использованием модели конкуренции М. Портера.** С помощью модели М. Портера устанавливают, какие силы определяют степень интенсивности конкурентной борьбы в отрасли, воздействуют на ее потенциал прибыльности (рис. 4.3).

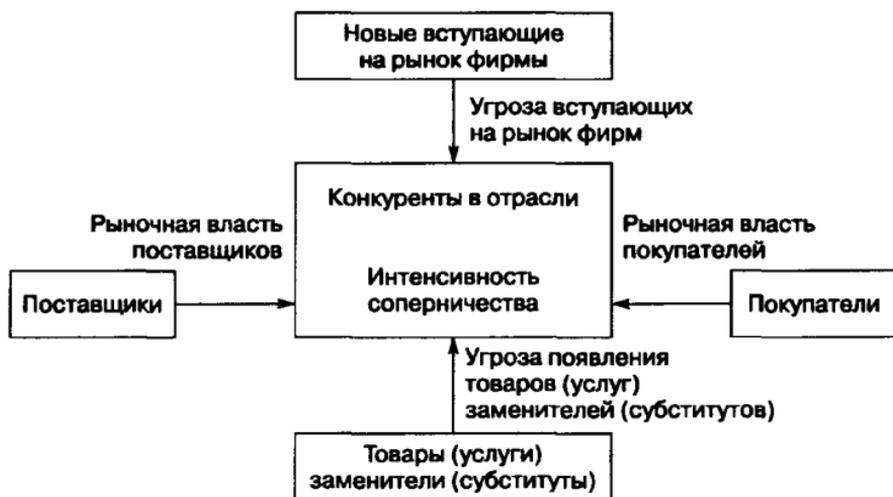


Рис. 4.3. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Все приведенные на рис. 4.3 составляющие рыночных отношений при определенных условиях могут значительно влиять на силу, с которой ведется конкурентная борьба в отрасли, на изменение позиции организации на рынке. Рассмотрим эти составляющие более подробно.

1. *Угроза появления новых организаций* определяется высотой входных барьеров в отрасль, под которыми понимаются те препятствия, которые должна преодолеть организация, чтобы начать новую для нее деятельность. Барьерами входа в отрасль могут являться: эффект масштаба (производственного и маркетингового); уровень необходимого капитала для внедрения в новую отрасль и высокие риски; существующие предпочтения потребителей, их привязанность к действующим торговым маркам; наличие существующей в отрасли разветвленной сети каналов сбыта и высокие затраты на их создание и т.д. Для отраслей индустрии туризма в России более, чем для других отраслей, характерна угроза появления новых организаций.

2. *Угроза появления новых товаров и услуг* возникает в том случае, когда появляются товары и услуги заменители, аналогичные по качественным и функциональным характеристикам товарам и услугам, производимым в отрасли конкретными организациями. Угроза, свя-

занная с появлением новых товаров и услуг, тем ниже, чем более высоки входные барьеры в отрасль.

Опасность для организаций отрасли появления новых товаров и услуг связана с тем, что: усиливается конкуренция в отрасли по данным видам товаров и услуг; новые товары и услуги обладают более высоким качеством; конкурирующие новые товары и услуги могут предлагаться по более низкой цене; появляется возможность отказа постоянных потребителей конкретных организаций от их товаров и услуг и переключения их на новые товары и услуги.

*3. Рыночная власть покупателей (потребителей).* Организации всеми способами стараются удержать постоянных потребителей, так как на завоевание новых потребителей они вынуждены тратить огромные средства. Рыночная власть потребителей с точки зрения их влияния на отраслевую конкуренцию определяется: возможностью выбрать необходимые для них товары и услуги у любой конкурирующей организации; чувствительностью к изменению цен на товары и услуги; доступностью информации о производителях товаров и услуг; продуктовой дифференциацией.

*4. Рыночная власть поставщиков* определяется их способностью влиять на стоимость, доступность и качество доставляемых материалов и оказываемых услуг для организаций отрасли. Рыночная власть поставщиков и ее влияние на конкуренцию в отрасли определяется: их концентрацией, малочисленностью и согласованностью действий; массовостью организаций отрасли, пользующихся материалами и услугами поставщиков; возможностью организаций отрасли переключаться на материалы и услуги других поставщиков; объемом закупок материалов и предоставляемых поставщиками услуг.

*5. Конкуренты в самой отрасли* являются наиболее выраженными конкурентами, в значительной мере определяющими положение конкретных организаций, их конкурентоспособность и прибыльность. Интенсивность конкурентной борьбы внутри отрасли определяется: ситуацией, когда организации вынуждены снижать цены или применять специальные маркетинговые приемы для увеличения объема продаж; долей выпуска аналогичных, стандартизованных товаров и услуг организациями; количеством организаций отрасли, производящих аналогичные товары и услуги; разнообразием отраслевых организаций в части используемых стратегий, приоритетах, объемах используемых ресурсов, особенно зарубежных; скупкой крупными организациями других отраслей убыточных отраслевых организаций и превращение их в основных отраслевых конкурентов и т.д.

Как показывает практика использования модели пяти сил М. Портера, обычно наиболее сильное влияние на отраслевой рынок и на прибыльность отрасли оказывают одна или две силы.

Основным, определяющим фактором прибыльности отрасли и особенно отраслей индустрии туризма, является способность отраслевых организаций добиться получения для своих потребителей ценовых преимуществ в долгосрочной перспективе. В свою очередь структура отрасли определяет, какие организации отрасли могут обеспечить себе эти преимущества и добиться успеха в отрасли.

Теория эволюции развития отрасли базируется на концепции *жизненного цикла продукции (отрасли) и теории кривой опыта (опытной кривой)*. Поэтому для исследования поведения в динамике пяти рыночных сил прежде всего необходимо установить, в каком жизненном цикле своего развития находится отрасль, так как от этого состояния напрямую зависит привлекательность и прибыльность отрасли. С приобретением отраслевыми организациями опыта и ростом их объемов производства уменьшаются ее издержки производства, и организациям других отраслей становится трудно проникнуть в данную отрасль. Теория опытной кривой основывается на предположении о наличии зависимости затрат организации от объема производства и рыночной доли организации.

М. Портер считает, что модель пяти сил, основанная на этих допущениях, является основой для анализа развития отрасли. Он утверждает, что действующие в отрасли пять сил взаимосвязаны, и изменение одной силы влияет на поведение других сил.

Основные этапы использования модели пяти сил следующие.

1. Поиск информации для установления характеристик каждой силы, а также для изучения и оценки их влияния на отрасль. Анализ пяти сил на рынке осуществляется в следующей последовательности: конкуренты в самой отрасли, появления новых товаров (услуг)-заменителей, появление новых организаций, рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей. Оценка каждой рыночной силы проводится экспертами по пятибальной шкале (5 — мощная сила, 1 — слабая сила) на основе исследования всех факторов, их определяющих, с использованием той же шкалы измерений.

2. Экспертная оценка совокупного влияния пяти сил на прибыльность отрасли и конкурентоспособность организации с учетом ее размера и имеющихся ресурсов.

3. Повторение первых двух этапов, но рассмотрение всех их составляющих в долгосрочной перспективе.

4. Приведение в соответствие стратегии организации с учетом возможных отраслевых изменений.

**Анализ стратегических групп конкурентов.** *Стратегическая группа конкурентов* — это множество соперничающих организаций в определенной отрасли, имеющих общие черты, включая аналогичные стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, а также другие общие признаки: используемые технологии, цены или качество

товаров и услуг, каналы сбыта, целевые аудитории, сервис и другие элементы маркетинга.

В рамках этих стратегических групп и ведется наиболее осязаемая внутриотраслевая конкурентная борьба между организациями. Для анализа конкуренции в отрасли необходимо использовать модель пяти сил к каждой стратегической группе.

Для анализа конкурентных позиций организаций в отрасли используется *позиционная карта стратегических групп конкурентов*.

*Построение позиционной карты стратегических групп конкурентов* строится в следующей последовательности:

- определяется набор характеристик, по которым различаются организации отрасли и которые определяют специализацию, использование товарных марок или знаков, качество и цену услуг, обслуживание потребителей и т.д.;
- из этого набора отбираются две наиболее информативные характеристики; таких пар может быть несколько;
- строится график в координатах отобранных пар характеристик и на него наносятся точки, отражающие положение организаций отрасли;
- близко расположенные организации на графике объединяются в стратегическую группу;
- выделенная таким образом стратегическая группа очерчивается кругом, диаметр которого равен доле рынка, занимаемой входящими в круг организациями.

Установленные характеристики стратегических групп конкурентов должны быть независимыми, информативными, главными критериями для разделения организаций отрасли по стратегическим группам, отражать барьеры входа в отрасль.

Стратегические группы конкурентов можно устанавливать не только для организаций, но и для продукции (услуг), производимых (оказываемых) этими организациями (рис. 4.4).

Позиционная карта организаций (услуг) детализирует и уточняет конкурентную позицию отдельных организаций (услуг) в рамках выделенных стратегических групп конкурентов.

Каждая выделенная стратегическая группа конкурентов может быть подвергнута анализу с использованием модели М. Портера.

**2.3. Анализ потребителей.** Ниже рассмотрены наиболее важные направления анализа потребителей, включая анализ покупательской ценности продукта организаций туристской индустрии, мотивацию потребителей услуг, сегментацию рынка услуг, анализ удовлетворенности потребителей оказанными услугами и выявление неудовлетворенных потребностей потребителей услуг.

**Анализ покупательской ценности продукта организаций туристской индустрии.** Результаты данного анализа могут быть использованы при

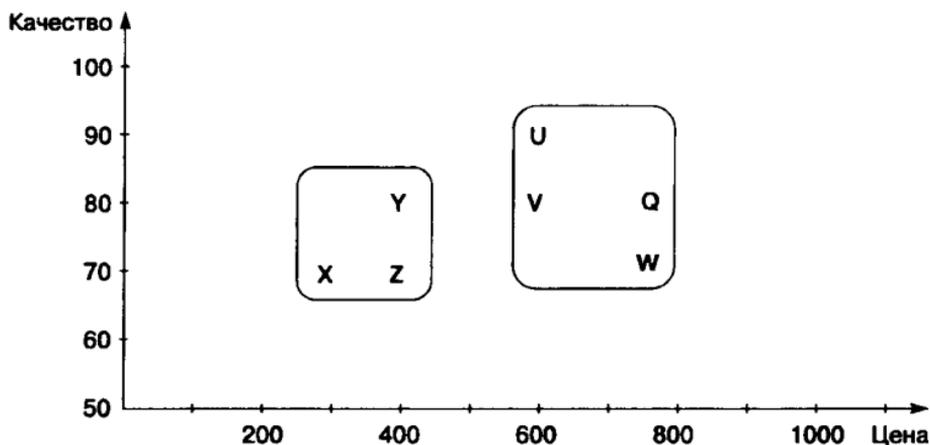


Рис. 4.4. Стратегические группы конкурентов в отрасли

сегментировании рынка услуг, а также для постоянного наблюдения за сохранением организацией туристской индустрии своего конкурентного преимущества.

В литературе имеется ряд разработанных моделей, позволяющих соизмерять ожидаемую покупательскую ценность услуги с ее стоимостными показателями и показателями качества, включая модель «показатели качества/затраты» Е. Нойманна, *пятиступенчатую (интервальную) модель* качества услуги, модель «цель/мотивация» Вудруффа. Эти модели подтверждают, что существуют тесные взаимосвязи между ценой, качеством и покупательской ценностью товаров и услуг. Эти характеристики существенно влияют и на покупательскую удовлетворенность в области индустрии туризма. Поэтому можно утверждать, что покупательская ценность услуг организаций индустрии может быть обеспечена, если организация удовлетворяет или превышает ожидания потребителей в части качества и цены услуг.

Применение подхода предусматривает следующую последовательность действий.

1. Обеспечение постоянной связи с потребителями: организация их опросов для выяснения ценности для потребителей вводимых новшеств в услугах; обеспечение разнообразия потребительских ценностей для разных целевых групп потребителей; проведение анализа мотивации потребителей перед анализом показателей качества услуг; установление неудовлетворенности потребителей оказанными услугами путем бесед — интервью с наиболее активными пользователями; выяснение условий перехода на другие товары и услуги.

2. Проведение анализа потребительской ценности услуг организации и конкурентов на основе собранной информации об их каче-

стве и стоимости с применением экспертных методов. Анализ проводится в следующей последовательности:

а) оценка рыночного качества услуг для анализируемой организации и ближайших конкурентов путем экспертной оценки показателей качества услуг, их веса (значимости показателей) по выбранной балльной шкале, нахождение взвешенной оценки по каждому показателю и суммарной оценки по всем рассматриваемым показателям. Здесь же одновременно решается вопрос о преимуществах и слабых сторонах показателей качества с точки зрения потребителей (табл. 4.8).

Таблица 4.8

**Оценка туристами качества обслуживания**

Качество обслуживания туриста	Вес, %	Оценка (взвешенная оценка) результатов деятельности, баллы (баллы × %)		гр. 5 = = гр. 3/гр. 4	гр. 6 = = гр. 2 × гр. 5, %
		Т-тур	Конку- ренты		
1	2	3	4	5	6
1. При подготовке к поездке	10	9,5 (95)	9,1 (91)	1,04	10,40
2. Во время совершения поездки:					
2.1. Транспорт	15	7,4 (111)	8,2 (123)	0,90	13,50
2.2. Гостиница	20	8,5 (170)	7,0 (140)	1,21	24,20
2.3. Экскурсионная программа	20	9,3 (186)	7,9 (158)	1,18	23,60
2.4. Персонал	30	9,6 (288)	8,1 (243)	1,19	35,70
3. После завершения путешествия	5	7,1 (35,5)	8,1 (40,5)	0,88	4,40
Сумма	100	885,5	795,5		111,80
Удовлетворенность качеством обслуживанием		8,85	7,95		
Уровень удовлетворенности		1,11	0,90		

*Примечание:* 1. В скобках указаны взвешенные оценки качества обслуживания.

2. Удовлетворенность качеством обслуживания рассчитывается как сумма взвешенных оценок по составляющим процесса путешествия, полученный результат делится на 100.

3. В графе 5 таблицы представлены относительные оценки качества обслуживания, а в графе 6 — взвешенные относительные оценки, сумма которых также отражает общий уровень удовлетворенности качеством обслуживания.

б) оценка рыночной цены товара или услуги проводится аналогично оценке рыночного качества, но вместо показателей качества фигурируют показатели удовлетворенности ценой, включая, например, цену покупки, скидки на цену, цену перепродажи и т.д. (табл. 4.9).

Таблица 4.9

Оценка туристами цены обслуживания

Составляющие цены обслуживания туриста	Вес, %	Оценка (взвешенная оценка) цены обслуживания, баллы (баллы × %)		Гр. 5 = = гр. 3/гр. 4	Гр. 6 = = гр. 2 × гр. 5, %
		Т-тур	Конку- ренты		
1	2	3	4	5	6
1. При подготовке к поездке	5	9(45)	7 (35)	1,28	6,43
2. Во время совершения поездки:					
2.1. Транспорт	20	7 (140)	6 (120)	1,17	23,33
2.2. Гостиница	40	8 (320)	7 (280)	1,14	45,71
2.3. Экскурсионная программа	30	6 (180)	6 (180)	1,00	30,0
3. Скидка с цены	5	7 (35)	7 (35)	1,00	5,0
Сумма	100	720	650		110,47
Удовлетворенность ценой обслуживания		7,2	6,5		
Уровень удовлетворенности ценой		1,10	0,90		

Примечание: 1. В скобках указаны взвешенные оценки цены обслуживания.

2. Удовлетворенность ценой обслуживания рассчитывается как сумма взвешенных оценок по составляющим процесса путешествия, и полученный результат делится на 100.

3. В графе 5 таблицы представлены относительные оценки цены, а в графе 6 — взвешенные относительные оценки, сумма которых отражает также общий уровень удовлетворенности ценой.

в) построение карты покупательской ценности услуг путем объединения полученных данных по двум перечисленным оценкам. Оценка рыночного качества услуги откладывается по оси абсцисс, а оценка рыночной цены — по оси ординат. Предварительно по осредненным значениям имеющихся оценок проводятся оси координат, а затем строится диагональная линия стоимости в текущих ценах. Эта линия разделяет услуги с низкой покупательной стоимостью

(организации с этими данными, вынужденно снижая цены, могут все же потерять свою долю рынка) и с высокой покупательной стоимостью (рис. 4.5). Услуги высокого качества получают высокую цену только тогда, когда это качество осознают и захотят приобрести потребители.



Рис. 4.5. Карта покупательской ценности

3. Стратегическое управление покупательской ценностью состоит в том, что:

а) защищаются, в первую очередь, те процессы и ресурсы, которые обеспечивают те показатели качества и цены услуги, которые отражают их высокую потребительскую ценность;

б) ресурсами необходимо управлять стратегически путем поддержания ключевых факторов успеха организации (КФУ), обеспечения ими необходимых бизнес-процессов с учетом возможностей и угроз внешней среды. Конкурентное преимущество может быть обеспечено только тогда, когда будет соблюдено соответствие между ресурсами организации, ее ключевыми факторами успеха, потенциальными возможностями и процессами и увязано с покупательской ценностью, т.е. когда конкуренты не смогут практически достичь подобной ситуации. Увязка внешней и внутренней среды организации должна проводиться с учетом изменения мотивации и потребностей потребителей, возможного их перехода к конкурентам, а также с учетом изменений, связанных с ресурсами, ключевыми факторами успеха, потенциальными возможностями и процессами. Стратеги-

ческое управление покупательской ценностью с учетом рассмотренных факторов представлено на рис. 4.6.



Рис. 4.6. Схема стратегического управления покупательской ценностью

**Сегментация рынка услуг.** Производители в своей рыночной деятельности в основном ориентируются согласно закону Парето на 20% потребителей, которые приобретают 80% товаров и услуг. Поэтому производители стремятся разделить рынок товаров и услуг на отдельные части, в соответствии с определенными группами потребителей. Эти части рынка и определяют собой рыночные сегменты, которые представляют группы потребителей, характеризующихся однотипной реакцией на предлагаемые товары или услуги, а также на набор маркетинговых стимулов. Конкурентное преимущество организаций, использующих сегментацию, состоит в том, что они добиваются лучшего сочетания ценностей товаров и услуг с группами потребителей, заинтересованных этими ценностями.

Сегментация туристского рынка обычно проводится по определенным признакам, в том числе: географическим, возрастным, социально-экономическим, психологическим и поведенческим признакам.

Приведенные признаки сегментации туристского рынка не являются регламентированными и исчерпывающими, так как с увеличением доходов общества усложняются потребности туристов, возрастает значение отдыха для людей. Так, представители ВТО ООН рекомендуют использовать для сегментирования рынка уровень дохода и уровень образования

Преимущество подхода, основанного на сегментировании рынка, состоит в том, что: метод позволяет организации правильно ориентироваться на рынке; целенаправленно расходовать ресурсы на достижение конкурентных преимуществ в определенных сегментах рынка; выявлять рыночные изменения; обоснованно подходить к разработке новых товаров и услуг; обоснованно разрабатывать стратегию организации.

Последовательность использования метода.

1. Выбор признаков и проведение сегментации с использованием количественных методов (методов статистического анализа) и качественных методов (методы опроса потребителей и продавцов, методы мозговой атаки, использование причинно-следственных диаграмм и т.д.). В результате устанавливается множество признаков сегментации рынка и сегментов рынка.

2. Ограничение числа сегментов с использованием предварительного анализа (возможность качественной и количественной оценки, размер сегмента, наличие связи с будущей стратегией и т.д.) и более углубленного анализа (конкурентный анализ, внешний анализ, анализ покупательской ценности, анализ внутренних ресурсов, определение прибыльности).

3. Стратегическое позиционирование товаров и услуг, в том числе относительно предложений конкурентов. Позиция товара или услуги определяется мнением группы потребителей целевых сегментов относительно характеристик товара или услуги по отношению к товарам и услугам конкурентов.

**Мотивация потребителей услуг.** В основе любого действия человека лежит потребность (нужда, надобность). С возрастанием интенсивности уровня потребности она реализуется в мотив поведения личности. Под мотивом понимается предрасположенность, готовность, склонность действовать тем или иным способом. Так, туристы приобретают не туристский продукт, а покупают удовлетворение мотива или иначе разрешают свою проблему. Поэтому туристские организации должны выявить мотивы потребителей услуг, отслеживать возможные изменения их мотивации и строить свою деятельность с учетом потребительских предпочтений и ценностей. Американская Ассоциация отелей и мотелей исследовала мотивы выбора гостиниц бизнес-туристами и участниками конференций (корпора-

тивными клиентами) с целью определения целесообразности вхождения гостиниц в гостиничную цепь. Результаты опроса приведены в табл. 4.10 и показывают, что мотивы выбора гостиниц клиентами определяется показателями ее качества, а торговая марка гостиниц, по мнению бизнес-туристов, занимает 10-е место, а для участников конференций этот мотив не вошел в первую десятку мотивов.

Таблица 4.10

**Показатели качества гостиниц, на основе которых бизнес-туристы и корпоративные клиенты выбирают гостиницу\***

<b>Бизнес-туристы</b>	<b>Участники конференций (корпоративные клиенты)</b>
Чистота	Качество блюд
Комфорт	Количество, размеры и качество конференц-залов
Качество белья	Возможности договариваться о скидках при установлении расценок на питание и проживание
Освещение номера, достаточное для письма/работы	Услуги сопровождения переговоров и оборудования
Хорошая сохранность мебели и отделки	Эффективность процедур расчета
Свободный доступ к услугам междугородной связи	Количество, размеры и качество гостиничных номеров
Приветливое обслуживание	Эффективность процедур заселения и выписки
Противопожарная автоматика	Наличие в гостинице лица, ответственного за все вопросы организации и проведения конференций и собраний
Качество дверных замков	Предыдущий опыт общения с персоналом и услугами данной гостиницы
Хорошая репутация	Транспортная доступность

\*Примечание: мотивы расположены в таблице в порядке убывания их важности.

**Анализ удовлетворенности потребителей оказанными услугами и выявление неудовлетворенных потребностей потребителей.** Для определения оценки удовлетворенности потребителей оказанными туристскими услугами и выявления их неудовлетворенных потребностей необходимо проводить опросы потребителей, собирать и анализировать информацию об их претензиях к организациям индустрии, а также разрабатывать меры по улучшению потребительской ценности туристского продукта. В табл. 4.11 приведены результаты опроса 235 туристов после завершения тура, которые показывают,

что наибольшая неудовлетворенность клиентов наблюдается в части безопасности гостиничных услуг, качества питания и компетенции персонала

**3. Анализ внутренней среды организации.** Для того, чтобы выявить, насколько организация способна воспользоваться имеющимися возможностями и насколько она способна предотвратить угрозы, таящиеся во внешней среде, проводится анализ внутренней среды организации, часто называемый управленческим анализом.

*Управленческий анализ* — процесс комплексного обследования текущего состояния различных функциональных зон организации с целью определения стратегических ресурсов и сфер ее деятельности, способных реализовать стратегию, обеспечить удовлетворенность потребителей и долгосрочную прибыльность.

Таблица 4.11

**Оценка удовлетворенности потребителей оказываемыми услугами**

№ п/п	Показатель	Оценка неудовлетворенности, чел.	Оценка неудовлетворенности, %	Оценка удовлетворенности, %
1	Расположение	20	8,5	91,5
2	Качество питания	50	21,3	78,7
3	Безопасность	100	42,5	57,5
4	Компетентность персонала	30	12,8	87,2
5	Предложение дополнительных услуг	10	4,3	95,7
6	Чистота в номерах, туалете, душе	0	0	100
7	Вежливость и доброжелательность персонала;	15	6,3	93,7
8	Работа телевизора, видео, аудио	0	0	100
9	Тишина и поведение соседей	10	4,3	95,7

Конечная цель управленческого анализа — получение информации для принятия стратегических решений.

Управленческий анализ является первой частью SWOT-анализа, где S — сокращенное название сильных, а W — слабых внутренних сторон организации.

В рамках управленческого анализа необходимо установить соответствие располагаемых организацией ресурсов и выявленных возможностей поставленным стратегическим целям и задачам

При проведении управленческого анализа организации необходимо использовать прежде всего внутреннюю (управленческую), а также внешнюю (финансовую) информацию. Внутренняя (управленческая) информация субъективна, конфиденциальна, но в большей степени способствует принятию правильных управленческих решений. Для получения внутренней информации в организации должен быть организован соответствующий учет и контроль, с помощью которых обеспечивается выявление слабых мест в производственной системе и принятие соответствующих управленческих решений

**Анализ основных направлений деятельности организации и ее наличных ресурсов.** Обычно выделяют следующие важнейшие направления деятельности любой организаций, в том числе и организаций туристской индустрии (маркетинг, финансы, производство, персонал, организационная культура, организационная структура).

1) В области маркетинга анализу подлежат: потребители (в том числе установление рыночных сегментов потребителей, изменение структуры их потребностей, наличие послепродажного обслуживания, наиболее важные потребители); производимые товары и оказываемые услуги (их разнообразие, ассортимент и сменяемость, ввод новых товаров и услуг; сбыт, реклама, связь с общественностью, каналы распределения); доля рынка и конкурентоспособность организации и стратегических единиц бизнеса.

2) Финансы, включая их состав и структуру, движение денежной наличности, структуру затрат, прибыльность или убыточность, источники покрытия расходов, кредитоспособность. Финансы в значительной степени определяют выбор стратегии организацией.

3) Производство анализируется с точки зрения управления им в условиях изменчивости внешней среды, когда организации необходимо адаптироваться к этим изменениям. Исследуется возможность производства товаров (услуг) по более экономичным технологиям по отношению к конкурентам; состав оборудования, его сменяемость; возможность обслуживания рынков конкурентов; способность повышать качество товаров и услуг и его контроль; контроль текущих затрат. Применительно к организациям туристской индустрии анализу подлежат также программа тура, технология обслуживания потребителей во время путешествия, методическое обеспечение туристского продукта, соответствие туристического продукта его функциональному назначению.

4) Персонал, в том числе состав кадров и их квалификация; наличие сильной руководящей команды; сплоченность коллектива на выполнение стратегических задач; внедрение программы обучения персонала; наличие системы стимулирования и оценки качества работы.

5) Организационная культура: социально-психологический климат в организации; ценностные принципы, на которых строится организационная культура; традиции и модели поведения; способность организационной культуры адаптироваться к смене стратегии организацией.

6) Организационная структура организации: наличие соответствия между структурой организации и применяемой стратегией; влияние изменений в действующей стратегии на результаты деятельности организации; соответствие стратегических целей подразделений стратегическим целям организации.

7) Анализ ресурсов, которыми располагает организация, включая материальные ресурсы (физические и финансовые активы) и нематериальные ресурсы (имидж, патенты, персонал).

В результате данного анализа выявляются сильные и слабые места в деятельности организации, устанавливаются уникальные ресурсы, которыми располагает организация.

Сильные стороны организации и уникальные ресурсы создают ее *ключевые факторы успеха*, но эти преимущества необходимо соотнести с конкурентами или с нормативными данными, чтобы сделать окончательное заключение о состоянии организации в конкурентном окружении.

*Анализ текущей деятельности организации и оценка этой деятельности с точки зрения получения будущей прибыли.* Чтобы воспользоваться выявленными возможностями, предоставляемыми внешней средой, или избежать угроз этой среды в текущей деятельности и в долгосрочной перспективе, необходим прогноз возможных изменений основных характеристик внутренней среды. Прогноз возможных изменений характеристик внутренней среды, как отмечалось выше, может быть осуществлен с использованием разнообразных экспертных методов, методов прогнозирования тенденций и событий, с применением математико-статистических методов, методов моделирования, сценарных подходов и т.д. Принципы прогнозирования и основные методики прогнозирования изложены в Приложении 3.

Так как основная задача управленческого анализа состоит в установлении текущей и долгосрочной прибыльности организации, то его результаты непосредственно будут влиять на выбор стратегии организацией. Поэтому при прогнозировании прибыльности организации на перспективу необходимо учитывать возможные риски, возникновение которых связано с реализацией различных стратегических решений.

Организация всегда стремится увеличить прибыльность. Однако увеличение прибыли часто связано с внедрением рискованных новшеств. Считается, что максимизация прибыли организацией всегда

связана с повышением риска ее получения, т.е. величина прибыли и вероятность ее получения находятся в обратной зависимости.

Оценить финансовое положение организации можно на основе унифицированных форм финансовой отчетности, включая бухгалтерский баланс (форма № 1), отчет о прибылях и убытках (форма № 2), приложения к формам № 1 и № 2 (отчет об изменениях капитала — форма № 3; отчет о движении денежных средств — форма № 4; приложение к бухгалтерскому балансу — форма № 5; отчет о целевом использовании полученных средств — форма № 5).

На основе анализа финансовой отчетности; использования методологии финансового менеджмента, включая, например, анализ «Издержки — Объем — Прибыль» (Costs — Volume — Profit); анализа хозяйственной деятельности или сопоставления показателей деятельности организации с показателями аналогичных организаций-конкурентов можно оценить не только прибыльность конкретной организации, но и получить много полезной информации, необходимой для принятия оперативных и стратегических решений.

**Определение стратегических проблем, стоящих перед организацией.** Выявленные слабые места в деятельности организации по отношению к конкурентам или установленным нормативам сигнализируют о наличии проблем, касающихся как организации в целом, так и отдельных направлений ее деятельности. Проблемы возникают в том случае, если наблюдается несоответствие состояния организации или отдельных направлений ее деятельности целям, поставленным в рамках действующей стратегии. Выявление проблем и их разрешение в дальнейшем во многом определяются достоверностью и объективностью используемой исходной информации. При этом управленческий анализ должен позволять организации остановиться на разрешении основных стратегических проблем, которые могут препятствовать в дальнейшем реализации стратегии.

В свою очередь выявленные сильные стороны деятельности организации, установленные также в сравнении с конкурентами или нормативами, совместно с наличными осязаемыми (основные фонды, денежные средства и т.д.) и неосязаемыми ресурсами (торговая марка, ноу-хау, имидж, человеческий капитал) и сферами бизнеса определяют *конкурентные преимущества организации*.

Как отмечают В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова<sup>9</sup>, в нормальной экономике все ресурсы, которые обеспечивают достижение конкурентных преимуществ, могут быть отнесены к *стратегическому потенциалу*, необходимому для разработки и реализации стратегии организации.

---

<sup>9</sup> Маркова В.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: ИНФРА; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.

Для упрощения проведения управленческого анализа организации на практике часто пользуются специально составленными таблицами.

В таблицах каждому направлению деятельности организации (маркетинг, финансы, производство и т.д.) соответствует набор вопросов, ответы на которые позволяют оценить как состояние отдельных направлений деятельности организации, так и деятельность организации в целом.

В свою очередь при оценке сильных и слабых сторон в деятельности организации можно также воспользоваться заранее составленным набором этих сторон (Приложение 4), отобрав из них наиболее характерные для конкретной организации.

*Методы управленческого анализа.* Среди методов, используемых для проведения управленческого анализа, выделим методы, широко используемые в экономических исследованиях и в общем менеджменте, и методы, специфические для стратегического менеджмента.

К первой группе методов отнесем следующие.

1. Традиционные методы экономического и финансового анализа позволяют оценить экономическое и финансовое положение организации с использованием статистической и внутрифирменной информации.

2. Кабинетные исследования основаны на рассмотрении ранее проведенных исследований, работе с документацией.

3. Опросы работников, потребителей являются одним из направлений социологического исследования и анализа.

4. Методы коллективной работы основаны на совместной деятельности коллектива или группы специалистов при разрешении проблем, включая временный коллектив, метод «мозгового штурма», метод Дельфы (многоуровневая процедура анкетирования) и др.

5. Экспертные методы основываются на использовании сведений и мнений экспертов при анализе и принятии решений.

6. Математические методы — это, прежде всего, широко используемые на практике математико-статистические методы анализа и моделирования.

К методам управленческого анализа, специфическим для стратегического менеджмента, можно отнести следующие.

1. Метод ABC-анализа позволяет установить факторы, которые оказывают наибольшее влияние на изучаемый объект исследования. Суть метода ABC-анализа состоит в том, что все факторы, характеризующие объект исследования, делятся на три равные группы. В группу А включают факторы, оказывающие наиболее сильное влияние на исследуемый объект, в группу В — факторы, оказывающие среднее влияние, и в группу С — факторы, оказывающие наименьшее влияние. Каждая рассматриваемая группа содержит одинаковое ко-

личество факторов и их доля от общего количества факторов составляет 1/3 или 33,3%. В то же время по значимости в процентном отношении группа факторов А будет составлять существенно большую процентную величину (например, 65%), группа В может иметь сопоставимые аналогичные процентные данные по численности и значимости (например, 30% и 33,3%), а группа С — существенно меньшие процентные данные по значимости, чем по численности (5% и 33,3%). В результате можно сделать заключение, что группа факторов А оказывает наиболее сильное влияния на исследуемый объект. Следовательно, чтобы улучшить положение исследуемого объекта, необходимо прежде всего воздействовать на факторы, входящие в группу А.

2. Первая часть SWOT-анализа, где S — сокращенное название сильных, а W — слабых внутренних сторон организации. По использованию мало чем отличается от методов анализа факторов макросреды (см. табл. 4.4).

3. Метод анализа разрывов (GAP-анализ) направлен на устранение возможных пробелов между поставленными целями и имеющимися возможностями организации. Возможные шаги проведения анализа разрывов (табл. 4.12):

- установить долгосрочную цель организации, например, увеличить объем продаж;
- определить возможности организации в текущий момент и в перспективе на несколько лет вперед;

Таблица 4.12

**Разработка стратегических мер организации  
на основе анализа разрывов**

<b>Разрыв</b>	<b>Задача</b>	<b>Стратегическое решение</b>
Потребители, которые не могут приобрести туристические путевки из-за их высокой цены	Снижение себестоимости туристских путевок	Использование современных технологий; снижение издержек по основным составляющим этапам путешествия
Потребители, которые не могут приобрести туристические путевки из-за низкого качества оказываемых услуг	Улучшение качества услуг	Приобретение более комфортабельного транспорта. Заключение договора с гостиницами повышенной комфортности. Улучшение качества экскурсионного обслуживания
Потребители, которые не могут приобрести туристические путевки из-за недостатка стимулирования продаж	Стимулирование продаж	Развитие рекламы. Тренинг персонала по увеличению объема продаж и удержанию постоянных потребителей. Расширение агентской сети

- отразить в стратегическом плане поэтапное достижение намеченной цели, например, годовое увеличение объема продаж;
- выявить возможный разрыв между намеченными показателями плана и возможностями организации;
- разработать стратегические меры по устранению возможных разрывов.

4. Метод, основанный на использовании цепочки ценностей М. Портера. Цепочка ценностей М. Портера позволяет увязать потребительские предпочтения с ценой товара или услуги по всему процессу их создания. В «цепочке ценностей» деятельность предприятия делится на две части (рис. 4.7):

- основную деятельность (материально-техническое обеспечение, производство, товародвижение, маркетинг и продажи, обслуживание);
- вторичную деятельность (структура управления, управление финансами, планирование, управление качеством и др.; управление людскими ресурсами; технологическое развитие).

Вспомогательные виды деятельности	Структура управления, управление финансами, планирование, управление качеством и др.					Прибыль
	Управление людскими ресурсами					
	Технологическое развитие					
Основные виды деятельности	Материальное обеспечение	Производство	Товародвижение	Маркетинг и продажи	Обслуживание	

Рис. 4.7. Цепочка ценности организации

**4. Использование SWOT-анализа для выявления наиболее значимых стратегических альтернатив.** Результаты анализа внешней и внутренней среды организации позволяют определить направления и препятствия ее развитию и отразить их в факторах, характеризующих привлекательность отрасли (рынка), конкурентоспособность организации, сильные и слабые стороны конкурентов, проблемы и возможности развития организации, целевые группы клиентов, изме-

нение спроса и предложения на продукты и услуги организации, технологическое развитие и т.д.

Существует много различных подходов к анализу этих данных. Однако наиболее простым и доступным методом анализа служит SWOT-анализ, основной целью которого служит формирование и оценка стратегических альтернатив на основе способности организации длительно вести конкурентную борьбу, достигая при этом стратегических целей и задач развития и удовлетворения интересов потребителей и других заинтересованных сторон. При этом важно понимать, что источником конкурентных преимуществ организации служат ее основные возможности во внешней среде и ключевые факторы успеха (КФУ) во внутренней среде, которые определяют дальнейшее ее развитие, успех или провал на рынке, непосредственно влияют на прибыльность.

С помощью SWOT-анализа из установленного количества факторов внешней и внутренней среды организации выделяют отдельно стратегические факторы внешней среды, определяющие внешние возможности и угрозы для организации, а также ключевые факторы успеха (КФУ) внутренней среды. КФУ должны иметь непосредственное отношение к используемым организацией ресурсам, технологиям, производству и реализации продукции и услуг, маркетингу, профессиональным навыкам персонала, организационным возможностям и прочим факторам, включая имидж, выгодное расположение и т.д.

Выделяют три подхода к проведению SWOT-анализа [10, 12]. Первый подход позволяет установить наиболее значимые стратегические факторы во внешней среде и КФУ во внутренней среде. Используя строго формализованный третий подход к проведению SWOT-анализа на основе стратегических факторов внешней среды и КФУ внутренней среды, можно выявить проблемное поле организации, где каждая проблема может быть оценена, определен ее ранг и сформулирована стратегическая альтернатива по ее решению. Из полученного набора стратегических альтернатив с учетом возможных рисков осуществляется стратегический выбор.

Второй подход к проведению SWOT-анализа, хотя и приводит к аналогичным результатам, но не формализован и требует от исследователей оперировать большим объемом сочетаний факторов внешней и внутренней среды для выявления проблем и их оценки, а затем для выделения значимых стратегических альтернатив и осуществления стратегического выбора.

На основе произведенного стратегического выбора определяют главные цели организации, уточняют ее видение и миссию, приступают к разработке стратегических, тактических и текущих планов организации (см. подраздел 3.2 данной работы).

### 4.3 ВИДЕНИЕ, МИССИЯ И ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

Формулировки стратегического видения, миссии и целей организации даны в разделе 4.2. Рассмотрим более подробно сам процесс формулировки стратегического видения, миссии и целей организации.

**Формулировка стратегического видения.** Основными составляющими стратегического видения являются концептуальная основа и эмоциональный призыв.

Психологическое влияние стратегического видения на персонал состоит в том, что каждый работник организации, перед которым поставлена задача, должен иметь четкое представление о том, что он делает, ради чего и с какой целью. Стратегическое видение является важной предпосылкой будущего роста организации и выбора перспективных направлений ее развития. Оно декларирует, что представляет собой организация, к чему она стремится, каких потребителей обслуживает, и какие выгоды им предоставляет.

Стратегическое видение, если оно доведено до всего персонала, позволяет безболезненно осуществлять изменения внутри организации. Это следует из того, что стратегическое видение опирается на намерения руководства и персонала обеспечить прорыв в будущее, используя открывающиеся возможности рынков и устремления сотрудников.

В табл. 4.13 отражены основные данные, необходимые для разработки стратегического видения, и возможные последствия от его использования. Из приведенного набора сведений, способных описать стратегическое видение, организация выбирает наиболее соответствующие ей, исходя из интуиции менеджмента и знания внешней и внутренней среды.

Каждая организация туристской индустрии должна иметь свое индивидуальное видение будущего, которое является основной составляющей ее успеха. Перед разработкой стратегии менеджеры должны представлять, как они видят будущее своей организации, в каком направлении она должна развиваться, какими в будущем станут используемые технологии, продукты, потребители, какое положение в отрасли организация должна занять через 3, 5 и 10 лет. Для ответа на эти вопросы менеджеры должны тщательно изучать внутреннюю и внешнюю среду организации, прогнозировать изменения потребности бизнеса на перспективу.

Например, для абстрактной туристской организации видение может быть сформулировано следующим образом:

«Цель компании «Х-Тур» — обеспечить высокий уровень обслуживания в текущей деятельности и в перспективе.

**Данные для разработки видения  
и возможные последствия от его использования**

<b>Направленность видения</b>	<b>Содержание видения</b>	<b>Возможный эффект для организации от использования видения</b>
<p>Название организации. Акцент на стратегические преимущества организации. Обеспечение поддержки среди менеджмента и персонала. Поддержка изменений в организации персоналом. Мотивация эффективной работы персонала. Доступная формулировка. Распространение на временной интервал от 3 до 10 лет</p>	<p>Желаемое состояние организации в будущем и маршрут движения, в том числе в части: философии организации и социальной ответственности перед обществом; долгосрочных целей; географических и товарных рынков; конкурентных преимуществ; используемых технологий; оказываемых услуг и их качества; потенциальных потребителей; месторасположения</p>	<p>Обеспечение поддержки заинтересованных групп, потребителей и общества в целом. Способствует более обоснованной разработке стратегии, целей и задач. Обеспечение стратегических преимуществ, в том числе стратегического лидерства. Достижение конкурентных преимуществ. Своевременное внедрение новшеств. Обеспечение надлежащего качества оказываемых услуг. Поможет персоналу: осознать свою важность и принадлежность к команде; осознать ценность обучения и повышения компетентности; понять общий замысел выполняемой работы и видеть долговременные результаты; работать вдохновенно, без нажима, ради достижения общей цели; осознать необходимость в проведении изменений и возможных рисках при этом</p>

Для достижения этой цели добиться высокого мастерства во всех сферах — в турах, услугах, обслуживании, гарантиях потребителям, в достоверной информации и стиле обслуживания.

Качество — неотъемлемая часть предоставляемых услуг.

Профессиональный менеджмент, полное доверие людям, высокая квалификация и полная информированность персонала.

Принятие управленческих решений менеджерами всех уровней при четко определенных полномочиях и ответственности.

Честность и открытость, работа в единой команде, свободный обмен информацией.

Желание, чтобы люди имели возможность сказать, что в этой компании высокий уровень обслуживания, и она представляет собой превосходное место для работы».

**Формулировка миссии организации.** В отечественной и зарубежной литературе нет однозначных рекомендаций относительно того, что должно найти отражение в формулировке миссии.

Артур Томпсон-младший предлагает при формулировке миссии учитывать потребности покупателей (что надо удовлетворять); группы покупателей (кто будет объектом обслуживания); действия, технологии и знания (как организация создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности клиентов).

К. Боуэн считает, что в формулировке миссии должны найти отражение:

- общие ценности и принципы;
- текущая деятельность организации (виды бизнеса), которая служит удовлетворению конкретных потребителей путем оказания услуг надлежащего качества, обслуживанию избранных сегментов рынка, а также как эти сегменты рынка будут завоевываться, и какие методы и технологии будут использоваться для продвижения услуг на рынок;
- законные требования и претензии заинтересованных сторон (персонала, акционеров, потребителей, общественных организаций);
- отношение к росту и финансированию, децентрализации, инновациям и т.д.

М.Х. Мескон отмечает, что формулировка миссии должна характеризовать предпринимательскую деятельность организации; внешнюю среду, которая определяет рабочие принципы организации; культуру, социально — психологический климат организации, а также тип людей, который привлекает этот климат.

А. Гершун и М. Горский считают, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, удобной для восприятия, содержащей: круг удовлетворяемых потребностей, характеристику продукции, ее конкурентные преимущества; перспективы роста.

Обобщив множество литературных источников, О.П. Коробейников пришел к выводу, что основными элементами миссии являются:

- название (т.е. выделение, опознание и отличие данного экономического субъекта от других подобных, что накладывает ответственность на организацию за выполнение заявленных далее в миссии «обещаний») и статус (носит рекомендательный характер и предполагает ссылку на организационно-правовую форму и (или) форму собственности);
- товар или услуга (описание основного товара или вида услуги, предлагаемой на рынке, включая выявление целевой аудитории, сегмента рынка для продаваемого товара или предоставляемой услуги);
- стратегический ориентир (на определенном сегменте рынка по определенному признаку осуществляют позиционирование товара

или услуги путем выбора таких параметров, которые выявляют настоящие и потенциальные преимущества товара или услуги с учетом заявленных перспектив и стратегических ориентиров);

- заинтересованные группы (сочетание интересов основных групп людей, оказывающих влияние на деятельность организации, включая собственников, сотрудников, покупателей, поставщиков, деловых партнеров, властные структуры, местное сообщество и общество в целом);
- основа конкурентоспособности (включая материальные или осязаемые, нематериальные или неосязаемые активы, свою технологию; определенные достижения в своей сфере деятельности; особую компетентность; систему ценностей, в которые компания верит и разделяет; правила и нормы поведения и т.п., а также определенную уникальность; важную выгоду; источник надежности и гарантии реализуемого товара или услуги, а также особую ценность продукта или услуги для потребителей).

Если в 1992 г. миссию имели 41% организаций (входящих в рейтинг «Business Week 1000»), то в 2001 г. эта доля составила уже 90%.

Анализ приведенных источников показал, что часто миссию рассматривают как понятие, объединяющее в себе и перспективное видение бизнеса организации, т.е. организации не формулируют отдельно стратегического видения бизнеса, а отражают его одновременно в миссии. Согласно с основополагающими работами в области стратегического менеджмента, будем считать, что миссия отражает текущие аспекты деятельности организации, которые направлены на текущую реализацию ее стратегического видения.

В табл. 4.14 отражены обобщенные данные, необходимые для разработки миссии организации, и приведены возможные последствия от использования миссии. При формулировке миссии с учетом данных табл. 4.14 организация может учесть желаемые акценты в своей текущей деятельности.

Целесообразно, чтобы объем миссии состоял из 25—40 слов, которые можно разбить на два простых предложения или составить из них одно сложноподчиненное предложение. В формулировке миссии следует избегать высокопарных слов и обещаний типа «наш долг» или «наша первостепенная обязанность».

В табл. 4.15 приведены формулировки миссии, используемые в области туризма и гостеприимства.

**Формулировка целей организации.** Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет общие (интегрированные) цели:

1. Положение на рынке (завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера).

**Данные для разработки миссии и возможные последствия  
от ее использования**

<b>Направленность миссии организации</b>	<b>Содержание миссии организации</b>	<b>Возможные последствия от использования миссии в организации</b>
<p>Акцент на: предназначение организации в обществе; общие ценности и принципы; накопленный опыт функционирования; реализацию стратегических установок в текущей деятельности; текущие преимущества: исторические традиции организации, ее отличительные особенности, конкурентные преимущества, существующий потенциал; текущие возможности и угрозы, мнение заинтересованных лиц, взгляды высшего руководства. Миссия не может находиться на одном уровне со стратегическими целями. Отражение в миссии текущих аспектов деятельности организации, которые направлены на текущую реализацию ее стратегического видения</p>	<p>Название и статус (отличие, организационно-правовая форма, месторасположение). Философия организации, социальная ответственность перед обществом. Текущая деятельность организации с позиций реализации стратегических установок (потребности покупателей, виды бизнеса; товары и услуги; группы покупателей, сегменты рынка, и как они завоевываются; качество обслуживания; действия, технологии и опыт, включая используемые методы и технологии для продвижения товаров и услуг на рынок). Стратегическая ориентация текущей деятельности (настоящие и потенциальные преимущества товаров или услуг с учетом заявленных перспектив и стратегических ориентиров). Заинтересованные группы и их законные требования и претензии (сочетание интересов, в том числе и с обществом в целом). Основа конкурентоспособности (виды бизнеса, материальные и нематериальные активы, особая ценность продуктов или услуг для потребителей) Отношение к росту, финансированию, децентрализации, инновациям и т. д. Культура, социально-психологический климат организации, а также тип людей, которых привлекает этот климат</p>	<p>Способствует: более обоснованной разработке стратегии, целей и задач организации; обеспечению ее стратегических преимуществ, в том числе достижению стратегического лидерства, повышению ценности организации, обеспечению прибыльности; обеспечению поддержки среди заинтересованных групп, потребителей и в обществе в целом. С учетом миссии формулируются цели и задачи организации в области производства товаров и услуг; завоевания рынков; внедрения новых технологий; обеспечения устойчивости, конкурентоспособности и прибыльности; экономического роста; распределения ресурсов; ориентации текущей деятельности на учет внутренних и внешних условий. Миссия предопределяет производственный профиль организации (т.е. состав, структуру и качественные характеристики ресурсов, которыми она располагает), который характеризует возможности производственного аппарата длительное время выпускать соответствующий набор товаров и услуг, требующийся рынку, без существенных изменений в составе, структуре и качественных характеристиках основных ресурсов. Миссия объединяет людей, указывает на необходимые направления и смысл работы, в том числе стимулирует осмысление деятельности в терминах обновления; определяет наиболее привлекательные сферы деятельности, приоритеты; обеспечивает гармонию взаимодействия организации с внешней средой, помогает определить позиции и интересы в отношении разных социальных групп</p>

## Формулировки миссии в области гостеприимства

Наименование организации	Содержание миссии, источник
Marriott Hotels	Предназначение Marriott Hotels — предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом / 35 /
Leading Hotels of the world (LHW)	Мы — крупнейшая и единственная в своем роде группа престижных отелей. Мы работаем, чтобы предложить нашим клиентам исключительное обслуживание и комфорт для удовлетворения любых вкусов и запросов с целью создания максимально удобной для клиента обстановки; стараемся, чтобы единственными сюрпризами для наших гостей были приятные сюрпризы /19/
Ritz-Carlton	Отели Ritz-Carlton — это средство реализации нашей миссии: неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю. Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку. Наша цель — создать атмосферу уюта и благополучия; удовлетворить даже невысказанные пожелания наших гостей.
Зевс Трэвел	Деятельность компании — туризм и отдых; основное направление деятельности — предоставление людям разнообразного отдыха в Греции; потребители продукции — люди (первичные, повторные и постоянные клиенты); ориентация — на широкий круг потребителей / 32 /

2. Инновации (организация производства новых товаров, освоение новых рынков, применение новых технологий или способов организации производства).

3. Производительность (показатели производительности труда, ресурсосбережения).

4. Ресурсы (расширение или сокращение ресурсной базы, обеспечение ее стабильности).

5. Прибыльность (достижение определенного уровня прибыли, рентабельности).

6. Управленческие аспекты (обеспечение получения прибыли в долгосрочной перспективе за счет организации эффективного менеджмента).

7. Персонал (сохранение рабочих мест, обеспечение приемлемого уровня оплаты труда, улучшение условий и мотивации труда и т.д.).

8. Социальная ответственность (ориентация не только на увеличение прибыли или на потребителя, но и на общепризнанные ценности).

Функциональные цели разрабатываются в качестве заданий для соответствующих служб, включая маркетинг, производство, научно-

исследовательские разработки (инновации), финансы, персонал, общий менеджмент.

В табл. 4.16 приведены функциональные цели, характерные для структурных подразделений (отделов) туроператора.

Таблица 4.16

**Примерные формулировки целей  
функциональных подсистем туроператора**

<b>Функциональная подсистема</b>	<b>Ключевая цель</b>
Маркетинговая служба	Занять первое место по продаже туров и услуг на конкретном рынке
Отдел планирования и разработки туристских программ	Обеспечить разработку качественных программ обслуживания, имеющих свои особенности, привлекая для этого наиболее надежных поставщиков услуг
Финансовая служба	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Отдел цен и тарифов	Обеспечивать расчет привлекательных, конкурентоспособных и рентабельных цен, дающий туристам возможность пользования льготами и скидками по разным категориям
Технологические отделы обслуживания (по направлениям или по видам туризма)	Достичь наивысшего уровня производительности труда при производстве туров и их оформлении для индивидуальных, корпоративных клиентов и турагентов. Поддерживать хорошие партнерские взаимоотношения с поставщиками услуг, мотивируя повышение качества их работы
Транспортный отдел	Обеспечивать высокое качество предоставления транспортных услуг туристам; эффективные взаимоотношения с транспортными компаниями, предоставляющими качественное обслуживание по специальным льготным тарифам
Рекламно-информационный отдел	Обеспечивать высокое качество рекламно-информационной продукции, удобных в использовании и достоверных каталогов. Проведение эффективных мероприятий в области публичных рилейшнз, выставочном движении, учитывающих цели, задачи, а также финансовые возможности предприятия
Отдел кадров	Обеспечить подбор и наем высококвалифицированных туристских кадров, постоянное повышение квалификации работников
Общий менеджмент	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение намеченных результатов; обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе (последнее может быть выделено в крупной компании в задачи службы «менеджмент персонала»)

Специфические цели (конкретные цели) направлены на реализацию общих целей подразделениями организации (оперативные цели)

и отдельными работниками (операционные цели) в данных временных и ресурсных рамках; охватывают средние и краткосрочные периоды (1—3 года); выражаются в количественных показателях и служат основой для разработки планов. Например, для туристской организации конкретные цели могут быть такими:

- маркетинг — каждый год предлагать на рынок новый тур; расширить число потребителей на 5%;
- финансы — увеличить рентабельность с 15 до 20% к концу года;
- кадры — ввести систему участия персонала в прибыли к концу второго года.

Цели организации должны отвечать определенным критериям качества:

- быть конкретными и измеримыми, позволяющими руководству принимать решения и контролировать ход работ;
- определять конкретный горизонт планирования (т.е. цели должны быть долгосрочными с горизонтом планирования более 3 лет, среднесрочными с плановым периодом от 1 года до 3 лет или краткосрочными, реализуемыми в пределах года);
- должны быть достижимыми, т.е. отвечать возможностям организации;
- быть реализуемыми, т.е. быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней и внутренней среды;
- должны быть непротиворечивыми, сопоставимыми и взаимно поддерживающими (т.е. действия по достижению одной цели не должны противоречить достижению другой).

На основе целей устанавливаются стратегические задачи организации, под реализацию которых к определенному сроку должны быть выделены необходимые ресурсы.

#### 4.4 СТРАТЕГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

**Определение, сущность, требования к разработке и процесс выбора стратегии.** *Стратегию* можно определить как реакцию системы на возникающие стратегические проблемы в процессе функционирования организации. В свою очередь проблема — несоответствие состояния управляемого объекта целям, поставленным руководителем (управляющим субъектом). Правильная формулировка стратегических проблем является залогом постановки стратегических целей, формирования и реализации стратегий, направленных на их решение.

Стратегия устанавливает, как организация должна приспособиться к внешнему окружению и использовать свой организацион-

ный потенциал, какие согласованные действия необходимо предпринять, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ.

Стратегия должна содержать ясные цели; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; являться согласованным мнением руководства; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы.

К стратегии предъявляются следующие требования: а) реализуемость, т.е. ее соответствие ситуации, целям, техническому и экономическому потенциалу организации, опыту и навыкам работников и менеджеров; б) возможность получения эффекта синергии за счет совместных усилий подразделений и всего персонала организации; в) соответствие нормам этики и нравственности; г) оправданная рискованность; д) направленность на формирование конкурентных преимуществ, достижение успеха; е) учет интересов персонала и других заинтересованных сторон; ж) наличие альтернативности.

Выработанная стратегия организации позволяет ей в условиях быстро меняющейся, зачастую непредсказуемой внешней среды, в условиях усиления конкурентной борьбы последовательно идти к намеченной цели, несмотря на внешнее влияние.

Процесс выбора стратегии складывается из трех составляющих: постановка целей; формирование альтернативных вариантов стратегий; выбор стратегии из возможных альтернатив.

**Классификация стратегий по уровню принятия решений.** Крупные организации туристской индустрии с разветвленной структурой управления, предоставляющие услуги разной направленности, обычно разрабатывают:

1) корпоративную стратегию, отражающую стратегические цели и задачи всей организации;

2) деловые стратегии, устанавливающие цели и задачи отдельных направлений деятельности организации (стратегических единиц бизнеса — СЕБ);

3) функциональные стратегии, касающиеся целей и задач отделов и служб организации по отмеченным направлениям деятельности.

Необходимо заметить, что для организаций, выпускающих один вид товаров или предоставляющих один вид услуг, деловая стратегия совпадает с корпоративной стратегией.

**1) Корпоративные стратегии.** В рамках корпоративной стратегии обеспечивается согласованность деловых и функциональных стратегий организации, распределение ресурсов между СЕБ, сбалансированность портфеля СЕБ для обеспечения долгосрочной прибыльности организации. Корпоративные стратегии по состоянию внешней

и внутренней среды могут быть классифицированы на стратегии роста, стабильности и сокращения (выживания).

Крупные и средние организации туристской индустрии осуществляют свое развитие в основном за счет ограниченного роста на основе собственных ресурсов, за счет диверсификации, т.е. слияния с другой организацией или ее поглощения, на основе различных форм стратегических альянсов

**Корпоративные стратегии роста.** Рост в туристской индустрии осуществляются за счет *ограниченного роста на основе собственных ресурсов и диверсификации*, связанной с выходом организаций в новые сферы деятельности путем расширения номенклатуры и ассортимента производимых товаров и услуг, географии своей деятельности, а также расширения деятельности за счет слияния с другими организациями или их поглощения. Наиболее выраженными видами стратегий роста за счет диверсификации являются:

- *стратегия обратной интеграции*, обеспечивающая рост организации за счет присоединения функций, выполняемых ранее поставщиками;
- *стратегия прямой интеграции*, направленная на развитие организации за счет присоединения функций, характерных для системы распределения и сбыта;
- *стратегия горизонтальной интеграции*, представляющая собой объединение или скупку предприятий-конкурентов, выпускающих аналогичные товары и услуги.

В условиях роста спроса на новые продукты и услуги организации индустрии стали использовать *стратегии создания ассоциаций (союзов) и стратегии присоединения*, например, *создания сетей (цепей) организаций, объединений на основе договора франчайзинга, управления по контракту, а также на основе выбора торговой марки.*

Используя *стратегию вхождения в сеть (цепь)*, организация получает ряд преимуществ. В рамках сети (цепи) можно централизованно осуществлять бухгалтерский учет, по низким ценам закупать товары и услуги, проводить обучение специалистов, осуществлять консультирование; совместно продвигать на рынок услуги, легче получать кредиты и мобилизовать финансы и т.д. Гостиничные, ресторанные, туристические цепи (сети) получили широкое распространение в мировой практике.

*Стратегии франчайзинга, договора на управление и использования торговой марки* позволяют владельцам оставаться собственниками своих организаций и в то же время пользоваться выгодами от объединения организаций.

Выходя за рамки отдельных стран, подобные объединения начинают использовать *стратегию глобализации бизнеса*. Стратегия глобализации предполагает наличие глобального рынка, на котором

спрос удовлетворяется предложением стандартизованного товара или услуги. Эта стратегия используется организациями туристской индустрии с целью обеспечения их дальнейшего роста и избегания прямого противостояния наиболее сильным конкурентам. Глобализация может привести к конкурентным преимуществам, в том числе за счет экономии на масштабе производства, доступа к дешевым ресурсам, национальной поддержки инвестиций, доступа к стратегически важным рынкам.

Но стратегия глобализации сопряжена с различного рода рисками, в том числе с потерей бизнеса в собственной стране, нестабильностью экономического и политического климата в другой стране, не должным восприятием товаров и услуг в других странах, возможностью появления новых международных альянсов и др.

**Корпоративные стратегии стабильности** предполагают сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса СЕБ. Конкретными выражениями этих стратегий могут быть:

- стратегия усиления позиции на рынке на основе *лидерства в снижении издержек*, т.е. формирования более низкой цены по сравнению с конкурентами;
- *дифференциация продукции*, а именно создание уникальных с точки зрения покупателя свойств продукта за счет условий сервисного обслуживания, улучшенного дизайна или усовершенствованных характеристик самого товара;
- *фокусирование на определенном сегменте рынка*, что означает концентрацию деятельности предприятия на одном из сегментов рынка (регионе) или на особой группе потребителей (по возрасту, по уровню дохода, по принадлежности к социальной группе).

Данные корпоративные стратегии определяются совокупностью стратегий отдельных СЕБ, большинство которых совпадает или со стратегиями лидерства в издержках или с дифференциацией продукции, или с фокусированием.

**Корпоративные стратегии сокращения (выживания)** применяются организациями, находящимися в критической ситуации. Данные корпоративные стратегии определяются также совокупностью стратегий отдельных СЕБ, большинство которых совпадает со следующими стратегиями целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия *«сбора урожая»*, направленная на получение максимального дохода от СЕБ за счет сокращения инвестиций в краткосрочной перспективе;
- стратегия *«разворота»*, подразумевающая отказ от отдельных неэффективных СЕБ;
- стратегия *«отделения»* («быстрого избавления»), предполагающая закрытие или продажу нерентабельных СЕБ;

- *стратегия «ликвидации»*, представляющая собой закрытие всей организации с избавлением от активов.

2) **Деловые стратегии** (бизнес-стратегии, конкурентные стратегии) разрабатываются, реализуются конкретными СЕБ и направлены на достижение ими долгосрочных конкурентных преимуществ.

Выделяют следующие *пять базовых стратегий конкуренции* по М. Портеру:

- *стратегия лидерства в издержках* основана на привлечении потребителей за счет более значительного снижения себестоимости товаров или услуг, чем у конкурентов. Низкие издержки производства защищают организацию от действующих пяти сил конкуренции;
- *стратегия дифференциации* использует готовность потребителей нести большие издержки за более качественные товары или услуги (продуктовая дифференциация), разнообразный и более высокий уровень обслуживания покупателей по отношению к конкурентам (сервисная диверсификация), предоставление индивидуального обслуживания по определенной программе специально обученным персоналом (дифференциация персон), а также присвоение продуктам и услугам товарного знака или марки, которые отсутствуют у конкурентов (дифференциация имиджа);
- *две стратегии фокусирования*, основанные на выборе определенного сегмента рынка со строго установленными потребителями, где организация обеспечивает или *лидерство в издержках*, или *дифференциацию товаров или услуг*,
- *стратегия оптимизации издержек* рассчитана на повышение потребительской ценности товаров и услуг за счет более высокого их качества при ценах на уровне конкурентов или ниже этого уровня.

*Стратегии, отражающие ситуацию на рынке и замысел развития бизнеса (вытекают из матрицы И. Ансоффа, использующей две координаты: рынок и товар)* основаны на использовании собственных внутренних средств организаций для расширения и обновления существующих сфер деятельности путем:

- *более глубокого проникновения на рынок*. Организация осуществляет развитие собственного бизнеса на существующих рынках, предпосылкой которого является растущий и ненасыщенный рынок;
- *развития товара*. Стратегия направлена на разработку новых и модернизацию действующих товаров и услуг с целью увеличения продаж на существующем рынке;
- *диверсификации*. Данная стратегия направлена на разработку новых видов товаров и услуг при одновременном освоении новых рынков;

- *развития рынка.* Стратегия направлена на освоение новых рынков или новых сегментов рынка для существующих товаров и услуг.

Стратегии, предложенные И. Ансоффом и основанные на стратегическом замысле организации, характеризуют возможные направления роста СЕБ и могут найти широкое применение в индустрии туризма при ненасыщенном рынке.

**Стратегия первопроходца** (раннего выхода на рынок) использует эффект выхода организации с новым товаром или услугой на рынок, когда на рынке нет подобных товаров или услуг Организации, использующие стратегию первопроходца, обеспечивают себе конкурентное преимущество за счет использования продуктовых, технологических, организационных, маркетинговых, сбытовых новшеств, требующих значительных денежных вливаний. Данная стратегия может быть использована крупными и средними организациями индустрии туризма.

**Деловая стратегия синергизма** направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа СЕБ в одних руках. Данное конкурентное преимущество проявляется в снижении уровня издержек производства товаров и услуг, а также в их новых свойствах. Эта стратегия повышает эффективность деятельности организации за счет совместного использования ресурсов, сфер деятельности и сбыта. По мнению И. Ансоффа, использование эффекта синергизма представляет собой переход от принципа экономики на масштабах производства к более широкому принципу экономики на масштабах деятельности, источником которой является взаимная поддержка различных СЕБ.

В сфере индустрии туризма результатом такой стратегии является создание сетей и цепей различного вида.

**3. Функциональные стратегии** разрабатываются отделами и службами организации, направлены на выполнение корпоративных и деловых стратегий организации и реализацию ее миссии и целей. Любая функциональная стратегия (маркетинга, НИОКР, производства, финансов, персонала) выбирает свои направления и способы достижения целей и задач, стоящих перед отделами и службами организации в рамках достижения ее корпоративных целей и задач. Например, в области индустрии туризма в сфере производства возможны следующие стратегические альтернативы: создать и реализовать новое направление путешествий; перейти на международную систему резервирования гостиничных номеров для туристов; внедрить систему учета постоянных потребителей туристской организации и т.д.

**Общий подход к формированию системы стратегий организации.** Рассмотренная выше совокупность стратегий организации позволяет их совместить в общей схеме возможных стратегий (рис. 4.8). Чтобы выжить в условиях усиления конкурентной борьбы и глобализации

бизнеса, организации должны постоянно развиваться, наращивать свой потенциал. С этих позиций для организации предпочтительна корпоративная стратегия роста. Однако использованию этой стратегии с одной стороны могут препятствовать внешнее окружение, использование возможностей которого оказывается весьма ограниченным, а с другой стороны, у организации могут отсутствовать необходимые ресурсы для постоянного развития. Поэтому, соизмеряя свои возможности с состоянием внешней среды, организация убеждается в невозможности использовании стратегии роста и останавливается на стратегии стабильности или даже стратегии сокращения бизнеса.



Рис. 4.8. Система стратегий развития предприятия

В соответствии с корпоративной стратегией отдельные структурные подразделения организации (СЕБ) на основе тех же принципов останавливаются на определенной деловой стратегии.

Установленные корпоративная и деловые стратегии организации позволяют с их учетом разработать функциональные стратегии отделов и служб организации. Подобный подход к разработке стратегии организации получил название подхода «сверху — вниз». Однако

может быть использован и подход к разработке стратегии «снизу — вверх».

Все деловые стратегии, рассмотренные выше, устанавливаются организациями на основе проведенного анализа внешней и внутренней среды и установленных видения, миссии и целей.

Обладая собственными ресурсами или имея возможность привлечь сторонние ресурсы, организация может выбрать стратегии инвестиций в товарные рынки. В этом случае применяют рассмотренные выше стратегии, отражающие ситуацию на рынке и замысел развития бизнеса (матрица Ансоффа).

Располагая возможностью противостоять пяти силам конкуренции в отрасли, организации имеют возможность использовать базовые или другие, приведенные выше, стратегии достижения конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества организаций обеспечиваются ими также на основе выбранных функциональных стратегий, имеющихся ресурсов и сфер бизнеса.

При установлении стратегии организацией целесообразно руководствоваться следующими соображениями: соответствием внутренней среды организации внешнему окружению, совместимостью структуры управления с выбранной стратегией, достаточностью ресурсов для проведения в жизнь установленной стратегии, обеспечением совместимости действующей стратегии с другими стратегиями организации, необходимостью использования эффекта синергизма.

**Необходимость совмещения структуры управления со стратегией организации.** Структура управления организации должна быть совместимой со стратегией, так как отсутствие такой совместимости может стать серьезным препятствием на пути реализации стратегии. Можно привести выводы А. Чандлера, касающиеся внедрения новой стратегии в организации и последующего поведения организации: принятие новой стратегии, появление административных проблем, ухудшение результатов деятельности организации, разработка новой организационной структуры, достижение прежнего уровня прибыльности. Но изменения структуры управления всегда болезненно воспринимается персоналом организации, так как они затрагивают интересы всего персонала организации, и руководство организации старается использовать те стратегии, которые совместимы с ее структурой управления.

Так, функциональная структура управления совместима практически со всеми стратегиями организации, если последняя производит товары и услуги одной отраслевой принадлежности. При наличии у крупной организации нескольких сфер деятельности (корпорация, холдинг) более подходящей для организации будет дивизионная (филиальная) структура.

**Стратегический процесс эволюционного обновления в туристской индустрии.** Для малых и средних организаций отрасли туристской индустрии необходим особый подход к разработке стратегии, так как развитие отрасли зависит от множества быстро меняющихся факторов. Для этих организаций речь может идти о стратегическом развитии. Стратегическое развитие организации определяется восприятием сотрудниками новаций как в индустрии туризма, так и в других смежных областях, поддержкой руководством всех значимых инноваций, предлагаемых персоналом, и, в конечном счете, реализацией этих инноваций с целью усовершенствования предоставляемых продуктов и услуг.

Процесс осуществления стратегического развития может быть представлен в виде четырех фаз:

*1. Восприятие слабых сигналов как начало процесса формирования системы стратегического развития.* Слабые сигналы отражают зарождающиеся новые требования к услугам туристской индустрии, появляются из нового мироощущения людей, из изменяющейся демографической ситуации и т.д. Эти сигналы связаны с внешними или внутренними факторами организации, имеют технологический характер, а также социальную, экономическую, культурную подоплеку. Их можно разделить на пять категорий: новая технология формирования услуги, форм и методов ее предоставления; неувязки и нелепости в реализации услуги; неожиданные успехи и неудачи; демографические и социальные сдвиги; новое восприятие.

*2. Творческая атмосфера как условие создания альтернативных решений.* Замеченные персоналом слабые сигналы должны быть восприняты руководством. Для этого в организациях необходимо создать атмосферу творчества, готовности экспериментировать, разрабатывать новые проекты по изменению технологий и усовершенствованию услуг.

*3. Отбор и развитие новых инициативных решений.* При отборе наиболее рациональных решений в туризме необходимо, прежде всего, оценивать услуги с точки зрения носителей новых знаний о культурных и природных богатствах, а затем уже оценивать их прибыльность. Новые предложения могут исходить от конкретной организации, или это могут быть совместные предложения нескольких организаций. Но как в первом, так и во втором случае необходимо правильно использовать имеющиеся финансовые рычаги, обеспечить для этого необходимые организационные преобразования, создать престиж организаций у потребителя.

*4. Укрепление организации путем образования новых подразделений, приобретения других предприятий, прекращения деятельности по неперспективным направлениям, развития организации как сис-*

темы. В данном случае организацию необходимо рассматривать совместно с отраслью.

**Варианты формирования стратегии.** При формировании стратегии организация должна изменять свою деятельность относительно внешней среды или внутренне изменяться. Условия внешней и внутренней среды организации характеризуются постоянными или переменными параметрами. Переменные составляющие организация может изменять, постоянные — не может. Чем больше у организации постоянных параметров, тем более ограничен круг стратегических решений. Ниже приведены возможные стратегии организации, определяемые составляющими внешней среды и внутренних ресурсов.

1. *Стратегия на основе изменения глобальной среды.* Хотя изменения данной среды с теоретической точки зрения невозможны, но существует, например, лоббирование интересов компании для получения ею прибыли, субсидий, ограничения действий конкурентов; защита отечественного производителя для ограничения деятельности иностранных конкурентов; спекулятивные действия для достижения целей организации и т.д.

2. *Стратегия на основе изменения отношения организации к отрасли,* включая, например, полный переход в другую отрасль, частичный переход в другую отрасль путем открытия отдельного направления деятельности в другой отрасли; переход в другую конкурентную группу данной отрасли. В этом случае своими действиями организация влияет на ситуацию в отрасли, изменяя уровень конкуренции в ней.

3. *Стратегия на основе изменения отношения организации к целевому рынку,* в том числе путем сохранения текущего положения, изменения доли организации на рынке, освоения нового целевого рынка, полного прекращения деятельности организации на рынке или сегменте рынка.

4. *Стратегия на основе изменения отношения организации к продукту* предполагает, например, внесение таких изменений в производимые товары или услуги, которые могут обеспечить организации лидерство в отрасли. В результате организации становятся либо лидерами в отрасли, либо последователями.

5. *Стратегия на основе отношения организации к своим внутренним ресурсам* может быть связана с общим снижением издержек производства, наведением порядка во внутреннем управлении, увеличением продаж на целевом рынке за счет улучшения деятельности отделов продаж и маркетинга, а также с более серьезными действиями организации, включая рост стоимости организации за счет развития собственных материальных и нематериальных ресурсов.

6. *Стратегия, основанная на изменении отношения организации к конкурентам,* с выбранным образом действий (наступление, оборона, сосуществование).

**Реализация стратегии и контроль ее выполнения.** Стратегия организации реализуется на основе разработки:

1. **Политики организации на долгосрочную перспективу.** Политика вытекает из стратегии и устанавливается, чтобы служить четким ориентиром для менеджмента, указывающим на основные направления приложения усилий при реализации стратегии. Она определяет желаемые результаты, которых организация собирается достичь, и способствует использованию организацией ресурсов для достижения этих результатов. Основные принципы, на которых строится политика организации, отражают сущность используемой ей системы управления и корпоративной культуры. Опыт деятельности многих организаций туристской индустрии у нас и за рубежом показал, что они используют либо политику ориентации на прибыль, либо политику ориентации на потребителя. Ориентация политики организации на потребителя более предпочтительна, так как эти организации, в конечном счете, получают и больше прибыли. Основные принципы политики организации, ориентированной на потребителя, доводятся до всего персонала. Так, например, Kitz canton Hotel Company и Club Corp. разработали список из 20 основных принципов, которые обязаны знать все сотрудники входящих в эти корпорации фирм.

2. **Системы тактических и стратегических планов или бюджетов** (см. подраздел 3.2). При наличии разработанной долгосрочной стратегии организации ее реализация осуществляется на основе разработки общей концепции планирования, которая реализуется на основе системы планов и бюджетов. **Стратегическое планирование**, являющееся прерогативой высшего руководства, — это средство реализации стратегии организации, оно направлено на поиск необходимых ресурсов и путей по достижению целей, вытекающих из принятой стратегии. На базе стратегического планирования осуществляется **тактическое планирование**. В рамках тактического планирования предусматривается реализация установок стратегического плана, направленных на выполнение определенных стратегических целей и вытекающих из них задач, касающихся организации в целом или СЕБ.

3. **Проектов, программ и бизнес-планов**, подкрепляющих и реализующих стратегические и тактические планы по совокупности или отдельным перспективным направлениям деятельности организации. Стратегические программы, проекты и бизнес-планы включают в себя комплекс мероприятий, который должен быть обеспечен финансами, ресурсами и исполнителями и реализован в строго определенное время. Все эти виды планов закладывают основы для долгосрочной прибыльности и рентабельности, но не идентичны системе исполнения текущих операций и требуют отдельной системы исполнения.

4. *Текущих планов, процедур и правил.* Текущие планы ориентируют подразделения организации в их повседневной работе на выполнение отдельных задач и работ, обеспечивающих основы текущей рентабельности. *Процедуры* типизируют (стандартизируют) определенные действия, шаги, методы, направленные на реализацию программ и проектов. Для недопущения возможных действий исполнителей, которые могут привести к нежелательным последствиям для организации, руководство устанавливает определенные *правила*, которые определяют, как должен выполнить свою работу исполнитель в конкретной единичной ситуации. *Правила* отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на решение конкретного и ограниченного вопроса согласно определенным, четко установленным шагам. В результате процедуры и правила позволяют согласовать выполнение *проектов, программ и бизнес-планов* с показателями текущих планов.

*Контроль хода реализации стратегического плана* предусматривает оперативное определение возникающих проблем раньше, чем они примут угрожающий характер для организации. Процесс оперативного контроля выполнения стратегического плана осуществляется в реальном масштабе времени по определенным ранее сферам контроля и разработанным стандартам для оценки достижения конечных и промежуточных целей плана и включает: оценку результатов деятельности за плановый период; выявление отклонений от стандартов; выработку корректирующих воздействий. Корректирующие воздействия могут включать пересмотр стратегических и тактических планов и стандартов, а также связанных с ними *проектов, программ и бизнес-планов*.

#### 4.5 ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА Организаций туристской индустрии

*Определение и исходные данные для формирования производственной программы.* В источниках приводятся несколько различающиеся определения производственной программы. Вне индустрии туризма приводится, например, следующее определение. *Производственная программа* является одним из видов плана, который отражает основные направления и задачи развития в плановом периоде, производственно-хозяйственные связи с другими предприятиями, профиль и степень специализации производства.

Обобщив отдельные определения в области туризма, можно принять за основу следующее определение производственной программы для предприятий туристской индустрии. *Производственная программа* — основной, ведущий раздел перспективного и текущего плана предприятия, в котором четко определены задания на создание

или комплектацию туристского продукта определенного количества, ассортимента, качества и номенклатуры в установленные сроки по заказам потенциальных клиентов, а также для свободной реализации на основе рыночного спроса.

Основой для разработки производственной программы служат исследования службой маркетинга рынка и рыночного спроса на продукты и услуги предприятий туристской индустрии, включая, прежде всего, изучение и прогнозирование рынка (исследование состояния и тенденций развития рынка предприятия; анализ текущей ситуации, емкости, динамики, структуры рынка продуктов и услуг) и формирование спроса и стимулирование сбыта (привлечение новых потребителей и удержание постоянных, поиск новых возможностей сбыта, реклама, управление ценой, связями с общественностью).

Исходными данными для формирования производственной программы организации служат:

- потребности рынка в продуктах и услугах организации с учетом уровня спроса на них;
- способы продвижения услуг и методы стимулирования спроса;
- сегменты рынка, определенные в плане маркетинга.

При разработке производственной программы организация должна выявлять имеющиеся ключевые факторы успеха (КФУ), в том числе учитывать свои возможности в части совершенствования качества обслуживания и управления процессами предоставления основных и дополнительных услуг потребителям; сокращения затрат на все виды ресурсов; эффективного использования имеющегося оборудования.

**Показатели оценки производственной программы.** Для оценки качества и эффективности производственной программы необходимо использовать определенную систему натуральных, расчетных и стоимостных показателей, которая имеет свою специфику для организаций отдельных отраслей индустрии туризма. Например, производственная программа гостиницы может быть оценена системой натуральных и расчетных показателей, включающей единовременную вместимость, максимальную пропускную способность гостиницы, коэффициент вместимости, среднее время проживания, коэффициент использования номерного фонда и показатели рентабельности [66].

Натуральные показатели используются при разработке производственной программы и другими организациями индустрии. Туроператоры используют количество разработанных и реализованных туристических пакетов, туров или отдельных услуг, организации питания — количество мест для приема пищи, транспортные органи-

зации — количество пассажиро-мест, зрелищные организации — количество зрительских мест.

В свою очередь к используемым стоимостным показателям в организациях индустрии относится выручка от реализации основных и дополнительных услуг, в том числе по видам услуг.

**Порядок разработки производственной программы.** Производственная программа может разрабатываться в следующем порядке.

1) Проводится анализ выполнения программы деятельности организации в отчетном периоде с учетом ассортимента продуктов и услуг, их качества, сезонности согласно заключенным договорам и перспективным оценкам. Данный анализ позволяет выявить возможности расширения производства продуктов и услуг.

2) Анализируется объем выручки от реализации в составе существующего ассортимента основных и дополнительных продуктов и услуг, эффективность действующих форм обслуживания потребителей с целью уточнения структуры продуктов и услуг в плановом периоде.

3) Устанавливается возможность производства уточненной структуры продуктов и услуг в плановом периоде, в том числе по конкретным подразделениям организации.

4) Планируется объем продукции и услуг в натуральном выражении, в том числе и по конкретным подразделениям организации.

5) На основе прогнозных цен и планируемого объема продукции и услуг в натуральном выражении определяется объем продуктов и услуг в стоимостном выражении.

6) Планируемый объем продукции и услуг по отдельным видам обосновывается расчетами балансов производственных мощностей по подразделениям и организации в целом.

7) Составляется план закупок дополнительного оборудования, мебели и инвентаря для обеспечения планового объема продукции и услуг.

8) Проводится обоснование производственной программы расчетом материальных, топливных, энергетических, ресурсов, необходимых для ее выполнения.

9) Определяется объем поставок и составляется график снабжения расходными материалами, сырьем и полуфабрикатами для организации обслуживания.

10) Составляется план производственной программы на 1—5 лет, в том числе на год с разбивкой по кварталам и месяцам. Расчет производится в натуральных, трудовых и стоимостных показателях.

11) Оценка качества и эффективности реализации производственной программы проводится на основе выше приведенных показателей и рентабельности.

**Планирование производственной программы.** Производственная программа планируется на основе объема продаж, номенклатуры, ассортимента, качества услуг, массы прибыли, уровня рентабельности, размера рыночной доли предприятия и т.п. Однако важнейшими показателями, определяющими производственную программу, служат объем продаж, выручка от реализации продуктов и услуг и коэффициент загрузки мощностей.

Знание спроса на продукты (услуги) и поведения потребителей в текущем году и на перспективу позволяет организации определить планируемый объем продаж в эти годы. Так как объем продаж обычно не отличается большой точностью, то составляется несколько его вариантов, а именно ожидаемый, пессимистический и оптимистический.

Объем продаж определяется с учетом трех групп факторов, связанных с предоставляемыми продуктами и услугами, положением организации, рынком, на котором она действует.

Первая группа факторов, связанная с предоставляемыми организацией продуктами и услугами, определяется уровнем их качества и уровнем обслуживания по отношению к конкурентам (безопасность, разнообразие дополнительных услуг; комплексность, этика и культура обслуживания), а также возможностью организации развивать и расширять виды услуг и обслуживания потребителей.

Вторая группа факторов, определяемая положением организации и оказывающая влияние на объем продаж, включает: общее положение организации на рынке (доля рынка, сильные и слабые стороны деятельности по сравнению с конкурентами, удовлетворенность положением на рынке и его оценкой); степень остроты и давление рыночной конкуренции; имидж организации и ее продуктов и услуг у потребителей; степень финансовой устойчивости организации (наличие финансовых средств на повышение качества услуг и обслуживания клиентов, дальнейшее развитие организации, степень ликвидности его имущества и другие финансовые коэффициенты, дающие оценку ее финансового состояния и платежеспособности), гибкость деятельности в отрасли индустрии (возможность по развитию и расширению видов услуг и обслуживания клиентов).

Третья группа факторов связана с рынком, на котором действует организация, и включает: общую емкость рынка организации; тип рынка (развивающийся, стабильный, стагнирующий и др.); позицию анализируемой организации в сравнении с конкурентами (лидирующее, отстающее, проигрывающее, перспективное и т.д.); степень эластичности спроса (влияние цены на величину спроса).

Программа деятельности организации может быть определена в натуральном выражении (количеством основных и дополнительных услуг) и стоимостном (как выручка от реализации). При этом объем

реализации определяется на основе данных плана маркетинга и деятельностью организации по формированию и реализации ассортиментной политики, тарифным планом.

Важным фактором, оказывающим влияние на формирование производственной программы, обеспечение повышения качества обслуживания и конкурентоспособности организации, является ассортиментная политика.

В основу формирования оптимальной структуры ассортимента и номенклатуры основных и дополнительных услуг должны быть положены как требования определенных групп потребителей (сегментов рынка), так и требования оказания услуг с низкими издержками путем обеспечения организацией эффективного использования всех видов ресурсов. Это связано с тем, что ассортимент услуг организации служит ценностным ориентиром для потребителей, а по широте ассортимента дополнительных услуг организации присваивается разряд (класс, категория).

Ассортимент услуг организации включает основные услуги, которые определяют ее деятельность и дополнительные услуги, направленные на обеспечение комфортного потребления основных услуг. У организаций туристской индустрии нет жесткой регламентации ассортимента услуг, а имеются практически неограниченные возможности для формирования пакетного предложения, направленного на удовлетворения запросов как индивидуальных, так и групповых потребителей. Планирование ассортимента услуг организациями индустрии должно опираться на принятие ими самостоятельных решений, направленных на формирование гармоничной структуры услуг с учетом возможного изменения ассортиментных групп. Поэтому планирование ассортимента организациями является непрерывным процессом, продолжающимся в течение всего жизненного цикла услуг, а тарифный план представляет собой структуру цен на услуги с учетом их сезонности, категории, обслуживаемых сегментов рынка.

Организации индустрии туризма используют определенные таблицы для разработки тарифного плана по основным и дополнительным услугам, для расчета объема этих услуг в натуральном выражении, для плана реализации услуг в стоимостном выражении, для плана реализации услуг в натуральном выражении, для расчета объема реализации дополнительных услуг.

Таким образом, производственная программа служит инструментом согласования возможного объема продаж с возможностями организаций, определяет не только объем продаж и загрузку мощностей, но и служит основой для расчета других разделов текущего плана организаций.

## Контрольные вопросы

1. Дайте определение стратегическому анализу деятельности организаций туристской индустрии.
2. Объект, субъект, предмет, цели и задачи стратегического анализа в организациях туристской индустрии.
3. Какие основные блоки включает общая схема процесса стратегического анализа?
4. На какие составные части делят внешнюю среду при ее анализе?
5. Какие группы методов используются для анализа факторов макросреды организации?
6. Как выявляются наиболее значимые стратегические факторы макросреды?
7. Какие основные методы используются при анализе микросреды?
8. Как проводится анализ отрасли с использованием модели конкуренции М. Портера?
9. Как и для чего проводится анализа стратегических групп конкурентов?
10. По каким наиболее важным направлениям проводится анализ потребителей и как он проводится?
11. С какой целью проводится анализ внутренней среды (управленческий анализ) организации, какая информация при этом используется, что он выявляет?
12. Как проводится анализ основных направлений деятельности организации и что он выявляет?
13. Как проводится анализ текущей деятельности организации и что он выявляет?
14. Какие из методов, широко используемых в экономических исследованиях и в общем менеджменте, применяются для проведения управленческого анализа?
15. Приведите методы, специфические для проведения управленческого анализа, и раскройте их сущность.
16. Как, используя SWOT-анализ, можно установить наиболее значимые стратегические альтернативы и выбрать из них наилучшую?
17. Дайте определение стратегического видения, миссии, генеральной цели, целей и задач организации.
18. Какие данные используются для разработки стратегического видения и миссии организации?
19. Какие данные используются для определения целей организации и подразделений?
20. Какие выделяют стратегии по уровню принятия решений?
21. Как могут быть классифицированы корпоративные стратегии по состоянию внешней и внутренней среды?
22. Дайте характеристику основных видов деловых стратегий.
23. Почему структура управления организации должна быть совместимой со стратегией?
24. По каким направлениям осуществляется стратегический процесс эволюционного обновления в туристской индустрии для малых и средних организаций?
25. Приведите возможные стратегии организации, определяемые составляющими внешней среды и внутренних ресурсов.

26. Какие плановые документы лежат в основе реализации стратегии организации?

27. Как осуществляется контроль реализации стратегии?

28. Раскройте определение и сущность производственной программы организации.

29. Какие исходные данные необходимы для формирования производственной программы организации?

30. Укажите порядок, согласно которому разрабатывается производственная программа.

31. На каких показателях основано планирование производственной программы организации?

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

---

### 5.1 РОЛЬ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

*Терминология и состав подсистемы управления персоналом.* Прежде чем рассматривать роль подсистемы управления персоналом в системе менеджмента организаций туристской индустрии, необходимо определиться с позиций системного подхода к таким понятиям, как «система», «система менеджмента», «система (подсистема) управления персоналом». *Система* — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство; *система* — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов. Тогда *система менеджмента организации туристской индустрии* — это совокупность и единство отношений и явлений, происходящих в данной организации при ее взаимодействии с внешней средой. Как отмечает Т.С. Жданова, статической характеристикой деятельности в составе *системы менеджмента организации* является ее структура управления, которая позволяет представить элементы управления во всей сложности их взаимосвязей и взаимозависимостей, а также структурировать их таким образом, чтобы обеспечить своевременное достижение цели деятельности организации при оптимальных затратах.

В свою очередь *система управления персоналом* — подсистема системы менеджмента организации туристской индустрии, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также функциональные подсистемы, специализирующиеся на выполнении однородных функций (рис. 5.1).

*Управление* — воздействие на кого-либо (что-либо) в целях изменения (сохранения) его состояния, поведения или действия. Результатом управления служит управляющее воздействие.

*Персонал организации* — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников (персонал), получил название



Рис. 5.1. Состав подсистем системы управления персоналом организации [84]

управления персоналом (кадрами) [49]. Более точное определение данного понятия приведено в [82, 90]. *Управление персоналом* — совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций, обеспечения необходимых пропорций в уровне производительности труда и объема производства, поддержания постоянного соответствия подготовленности и обученности кадров требованиям научно-технического прогресса, достижения задач, стоящих перед организацией.

При изучении организации как открытой системы, подверженной внешним воздействиям, необходимо рассматривать с двух позиций и внешнюю среду подсистемы управления персоналом. С одной стороны, сама организация и подсистема управления персоналом связана с общей системой менеджмента организации в части получения от нее необходимой информации и внутренних услуг. С другой стороны, персонал взаимодействует с микро- и макросредой в соответствии с закрепленными за ним функциями, ролями, обязанностями и ответственностью.

**Роль подсистемы управления персоналом.** Персонал любой организации, в том числе и организации туристской индустрии, выступает основным ее ресурсом. Одна часть персонала, используя материальные, финансовые, информационные ресурсы и технические средства, производит продукцию и услуги. В этом качестве персонал выступает как объект управления производственной системы. Но, чтобы производить продукцию и услуги, производственным персоналом необходимо управлять, руководить. Поэтому руководство организации, ее менеджеры всех уровней, по сути, являются субъектами управления. Но менеджеры более низких уровней подчиняются менеджерам более высоких уровней иерархии так же, как и отдельные работники производственной системы, или управляют чем-то, или подчиняются кому-то. В результате управление персоналом распространяется на все подсистемы и функции менеджмента организации, а деятельность системы управления персоналом распространяется на каждого работника.

В настоящее время многие организации индустрии туризма осуществляют ориентацию своей деятельности на клиента, а не на прибыль, что находит свое непосредственное отражение в подсистеме управления персоналом, роль которой существенно возрастает, и которая строится теперь на новых принципах, включая:

- персонал лежит в основе всей деятельности;
- персонал и команда менеджеров — основной источник достижения конкурентных преимуществ;
- маркетинг организации направлен на удовлетворение клиента;
- работник, оказывающий услугу, — полномочный представитель организации, определяющий ее имидж.

Персонал организаций индустрии туризма является составной частью производимого ими продукта, основным источником достижения конкурентных преимуществ организациями. Поэтому особая роль в деятельности организаций туристской индустрии отводится постоянной работе с людьми. Это связано с тем, что персонал организаций индустрии непосредственно участвует в создании продукта для потребителя, а средства автоматизации и информацион-

ных технологий стали использоваться в индустрии с большим запозданием по отношению к отраслям деятельности, производящим продукцию.

В то же время в организациях туристской индустрии и особенно в крупных организациях, стали интенсивно внедряться средства автоматизации и информационные технологии, что усиливает роль высококвалифицированного персонала в реализации этих нововведений.

Широкое участия персонала в производстве продукта организаций индустрии указывает на сильное влияние человеческого фактора на неоднородность и качество данного продукта. Для преодоления этого влияния организации индустрии разрабатывают специальные программы по обучению и тренингу персонала, стандартизируют процесс предоставления продуктов и услуг потребителям, предъявляют особые требования при найме работников. Серьезное внимание при этом уделяется: рассмотрению поведения персонала в нестандартных ситуациях при оказании услуг; разработке критериев качественного обслуживания клиентов и отражению их в стандартах; основным характеристикам работников при их найме, включая технологическую подготовку, профессионализм, компетентность, психологическую устойчивость, устойчивость к стрессу, способность к межличностному общению.

Менеджеры организаций индустрии должны оценивать работу сотрудника по его профессионализму, компетентности, способности донести до потребителя свой энтузиазм и положительное отношение к фирме при оказании услуг, что повышает имидж организации и ее услуг. Удовлетворенный оказанными услугами потребитель, донося свое мнение об организации до других лиц, способствует привлечению новых потребителей.

В результате управление персоналом в организациях индустрии приобретает особое значение, так как от качества работы менеджеров и персонала в значительной степени зависит удовлетворенность потребителей оказанными им услугами. В этой связи усиливается значимость качественной работы службы маркетинга организации индустрии, которая должна отслеживать удовлетворенность потребителей, предупреждать заранее об изменениях их вкусов и потребностей, сегментировать рынок, осуществлять выбор целевого рынка и стратегии охвата рынка, проводить позиционирование продуктов для потребителей.

За счет квалифицированных разработчиков организации индустрии разнообразят продукты (услуги) и улучшают сервисные процессы их предоставления (оказания). Персонал, ориентируя свою деятельность на потребителя, способствует повышению имиджа

организации. Если персонал организации, ее продукты (услуги), сервис и имидж по качественным характеристикам отличаются в лучшую сторону от конкурентов, то, используя соответствующие стратегии дифференциации, организация будет иметь существенные конкурентные преимущества на рынке. Эти стратегии разрабатываются и могут быть осуществлены соответствующим персоналом организации. Обычно выделяют продуктовую дифференциацию, дифференциацию персонала, сервисную и дифференциацию имиджа, основанные также на достижениях всего персонала организации.

Чтобы выжить в условиях жесткой конкурентной борьбы, организации туристской индустрии должны постоянно изменяться. Особую роль в реализации организационных изменений играет персонал организации, который должен быть подготовлен к данным изменениям и принять их.

В противном случае любые крупные изменения в организации, затрагивающие интересы персонала, будут встречать сопротивление с его стороны, так как представляют потенциальную угрозу его привычкам, образу мышления, статусу и т.п.

Подобное сопротивление выражается в отказе от изменений, переносе сроков внедрения новшеств, демагогических рассуждениях вместо действий, а зачастую в прямом саботаже новшеств и т.д.

Поэтому в составе системы управления персоналом руководством организации должны быть разработаны меры по выработке в коллективах организации определенных ценностей и ценностных ориентаций, направленных на постоянное совершенствование деятельности организации и отраженных в ее корпоративной культуре. Корпоративная культура организации проявляется в убеждениях работников и принципах бизнеса, декларируемых и практикуемых руководством, в этических стандартах и официальной политике, в отношениях с различными партнерами, в традициях, методах контроля, требованиях к поведению работников.

В свою очередь наличие корпоративной культуры в организации туристской индустрии позволяет ей более успешно действовать в составе различных национальных и межнациональных объединений, включая корпорации, концерны, стратегические союзы, совместные предприятия, сетевые структуры и другие объединения, которые эффективно функционируют в глобальной среде.

В результате управление людьми в организациях индустрии туризма, как отмечает М.А. Жукова, превращается в одну из важнейших функций, что позволяет выделить задачу совершенствования управления персоналом в одну из ключевых концепций развития индустрии на микроэкономическом уровне.

## 5.2 ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ<sup>10</sup>

На рис. 5.1 представлен состав подсистем системы управления персоналом организации туристской индустрии. Главная цель системы управления персоналом организации туристской индустрии: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие.

В составе системы управления персоналом организации туристской индустрии реализуются функции общего и линейного руководства и функции функциональных подсистем.

В мелких и средних организациях туристской индустрии функции по управлению персоналом выполняют линейные руководители, а в крупных — формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации данных функций.

Ниже рассмотрены функции, выполняемые отдельными составляющими подсистемами системы управления персоналом. При этом более подробно рассмотрены функции, наиболее важные для организаций туристской индустрии.

**Подсистема общего и линейного руководства** выполняет следующие функции: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и линейными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и линейных подразделений.

**Подсистема планирования и маркетинга персонала** выполняет следующие функции:

**1) разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом.** *Кадровая политика* определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии со стратегическими целями и текущими задачами организации;

**2) анализ кадрового потенциала** — постоянная задача службы управления персоналом на стадии разработки стратегии, планов ее реализации, принятия решений, связанных с изменениями в бизнесе, структуре организации. Кадровый потенциал организации анализируется с целью установления степени обеспеченности кадрами текущих и перспективных задач организации;

**3) анализ рынка труда** должен проводиться организацией не реже, чем два раза в год с целью получения достоверных данных о требо-

<sup>10</sup> Данный подраздел подготовлен по материалам издания: Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломагана. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2000.

ваниях к средней заработной плате специалистов по конкретным должностям; требованиях работодателей к соискателям по образованию, квалификации, опыту работы; о том, как соотносятся спрос и предложение по конкретным специальностям.

**4) организация кадрового планирования** предполагает организацию деятельности по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в кадрах, контролю за его использованием;

**5) планирование потребности в персонале** — важнейшее направление кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный (потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу) и количественный (определение расчетной численности и ее сравнение с фактической обеспеченностью на определенный плановый период) состав персонала;

**6) организация рекламы.** Следствием наличия большого числа организаций туристской индустрии на рынке выявилась кадровая проблема, связанная с набором новых сотрудников и обновлением персонала действующих организаций, а также при модернизации организаций на основе современных автоматизированных систем и информационных технологий. На кадровом рынке особенно не хватает высококвалифицированных руководящих работников и специалистов по автоматизации производства и информационным технологиям, что приводит к жесткой конкуренции в решении кадрового вопроса. Наиболее успешными оказываются те организации, которые широко используют имиджевую рекламу при поиске персонала. Как показывает опыт, наиболее информативными оказываются рекламные сообщения, содержащие сведения об организации-работодателе; сведения о вакансии; требования к кандидату; гарантии работодателя; информацию о приеме на работу и контактную информацию;

**7) поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами,** включая федеральные службы занятости, высшие и средние учебные заведения, различные курсы повышения квалификации, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение). Значительную роль играет PR-деятельность, доносящая информацию об организации и привлекающая специалистов к обращению по поводу трудоустройства. Она включает отношения со СМИ (пресс-релизы, пресс-конференции и приемы в организациях, выступления и интервью руководителей в печати, на радио, по телевидению), издание печатной продукции, использование аудиовизуальной и мульт-

тимедиа продукции на сайтах организации, участие в выставках и ярмарках и т.д.

**Подсистема управления и учета персонала** осуществляет следующие функции:

**1) организация найма персонала** включает набор, организацию собеседования, оценку, отбор и прием персонала. *Набор персонала* проводится из внутренних и внешних источников. К внутренним источникам относят: а) внутренний конкурс, когда объявляют вакантные должности работникам организации, распространяя бюллетени, используя объявления с указанием условий и критериев отбора; б) совмещение профессий работниками организации на ограниченное время для выполнения определенного объема работы; в) ротацию, когда осуществляется повышение (или понижение) в должности, повышение уровня квалификации, смена круга задач и обязанностей работника. В отличие от внешнего набора, рассмотренного выше, внутренний набор улучшает социально-психологический климат в коллективе, повышает престиж организации в лице сотрудников.

После мероприятий набора персонала следующим действием является отбор персонала. *Отбор персонала* обычно осуществляется менеджером по найму и включает ряд этапов: а) оформление анкетных и биографических данных (заполнение личного листка по учету кадров, написание автобиографии и заполнение анкеты с открытыми вопросами, относящимися к особенностям, производительности и качеству будущей работы); б) анализ рекомендаций и послужного списка (анализируется послужной список претендентов, а также отзыв с предыдущего места работы, подготавливаются вопросы для собеседования); в) собеседование проводится с целью сбора сведений о личностно-деловых качествах кандидатов, проверки документальной информации в непосредственном контакте; по результатам собеседования отбираются лица, удовлетворяющие определенным квалификационным требованиям; г) диагностика профессиональной пригодности проводится при отборе персонала в процессе найма, при аттестации сотрудников и отборе в резерв на выдвижение на соответствие деловых, личностных и профессиональных качеств работников требованиям предполагаемой должности, рабочего места. д) медицинский контроль кандидатов проводится для предотвращения приема переносчиков инфекционных болезней; е) анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности кандидатов проводится специальной комиссией, которая анализирует результаты предыдущих оценок и подготавливает заключение о профессиональной пригодности кандидатов; ж) принятие решения о найме на работу осуществляют специалисты по управлению персоналом совместно с ме-

неджерами и руководством подразделения. Из прошедших все предыдущие ступени отбора выбирается наиболее пригодный кандидат на вакантную должность (рабочее место), принимается окончательное решение о его найме и оформляются все необходимые документы (контракт, приказ и др.);

**2) учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала.** В настоящее время законодательно утвержденных унифицированных форм журналов учета приема, перевода, увольнения работников нет, поэтому организации вправе разработать их самостоятельно в произвольной форме.

**3) профессиональная ориентация и организация рационального использования персонала.** *Профессиональная ориентация* — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Она проводится по программе ориентации, которая включает введение новичка в организацию менеджером по персоналу (общее представление об организации, основные условия занятости, система оплаты труда, льготы, охрана труда и техника безопасности, трудовые отношения, экономические факторы) и введение его в должность линейным менеджером (совокупность процедур, направленных на ускорение освоения новичком работы). *Организация рационального использования персонала* находится в совместной компетенции службы управления персоналом и линейных менеджеров и состоит в обеспечении: рациональной занятости работников; стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода; соответствия трудового потенциала работника и его психофизиологических данных требованиям рабочих мест и производства в целом; периодического перехода работника с одного рабочего места на другое.

**4) управление занятостью** Можно считать, что напрямую к *управлению занятостью* в организации относятся перечисленные выше функции управления, в том числе формирование кадровой политики, планирование потребности в персонале, рациональное размещение работников, профессиональная ориентация и организация рационального использования персонала, содействие адаптации принятых сотрудников. Все эти функции управления персоналом взаимосвязаны, и можно сказать, что эффективная их реализация влияет на эффективную занятость в организации [99].

**5) делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.** Для обеспечения учета кадров, их движения, а также для учета кадровой документации используются специальные журналы (книги) учета [72].

Для ускорения документооборота организации индустрии могут использовать, например, программный продукт ООО «Центр Кадров-

вых Технологий», который позволяет вести учет личных дел, кадровых операций (приемы, переводы, увольнения, командировки, больничные, отпуска, обучение, аттестации); выводит приказы в соответствии с унифицированными формами, рассчитывает отпуска, ведет учет рабочего времени, организует делопроизводство и др.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит:

**1) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений.** Существуют различные *методы анализа групповых и личностных взаимоотношений*, например, на основе социометрических индексов (позволяют измерить характеристики свойств личности и роли члена группы и группы в целом), изучение сплоченности группы (методика Р.О. Немова), тест на определение благоприятности социально-психологического климата в коллективе, референтометрический метод (выявление значимости членов группы для каждого входящего в нее индивида), методика личностного дифференциала — ЛД (позволяет получить информацию о субъективных аспектах отношений испытуемого к себе и к другим людям; ЛД сопоставим с личностными опросниками и социометрическими шкалами) и т.д.

На основе анализа групповых и личностных взаимоотношений выделяются предпосылки (ценностные и практические), на основе которых члены группы ведут себя тем или иным образом и которые определяют управленческий выбор. Наиболее важными для принятия решения будут ценностные предпосылки, определяемые целями организации, так как общность целей во многом определяет необходимость объединения людей в группы и организации. Практические предпосылки управленческого выбора определяются индивидуальными свойствами работников, включая их навыки, знания, характер и особенности личности каждого, воздействие через формальные и неформальные каналы в момент принятия решения;

**2) анализ и регулирование отношений руководства.** Организация состоит из групп и обладает рядом характерных черт, которые определяют ее структуру и условия существования, включая общее отождествление вне рамок организации, сходный образ мышления, символы и эмблемы, наличие лидера. Для успешного руководства группами (производственными и вспомогательными коллективами) в организации необходимо:

- знать и четко различать, какие бывают группы, и как складываются отношения руководства в группах;
- осуществлять выдвижение и отбор на вакантную должность менеджеров достойных кандидатов, обладающих определенной совокупностью общечеловеческих, профессиональных, этических качеств;
- чтобы менеджеры были способны в своей деятельности следовать принятому в организации стилю руководства, соблюдали обще-

принятые правила и нормы в отношениях с работниками, коллегами, партнерами, учитывали уровень интеллектуального и психологического развития подчиненных при принятии решений;

**3) управление производственными конфликтами и стрессами.**

**Управление конфликтами** — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений. Выделяют *структурные (организационные)* и межличностные способы управления конфликтами. *Структурные способы управления конфликтами* включают: четкую формулировку требований (письменная фиксация требований); использование координирующих механизмов (строгое соблюдение принципа единоначалия); установление общих целей и формирование общих ценностей путем информирования всех работников о политике, стратегии и перспективах организации; систему поощрений и установление критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций основаны на учете психологии участников конфликта.

**Стресс** — совокупность защитных реакций организма, состояние напряжения, возникающее в трудовых ситуациях. Выделяют конструктивную зону стресса (рост интенсивности стресса приводит к совершенствованию уровня исполнения), оптимальный стресс (обеспечивает высокую эффективность деятельности) и деструктивную зону стресса (когда снижается уровень исполнения). Менеджеры организаций должны знать причины стресса (личностные, организационные, социальные) у работников и стремиться вовремя принимать меры по снятию состояния напряженности у сотрудников, когда стресс превышает оптимальный уровень путем постоянного контроля ситуации, использования техники управления временем, снижения интенсивности и монотонности труда, использования техники расслабления [58];

**4) социально-психологическую диагностику.** Организации индустрии туризма — это социальные организации, состоящие из официальной и неформальной структуры. Социально-психологической диагностике подлежит множество вопросов, связанных с функционированием социальных организаций, в том числе: а) оценка состояния и развития потенциала социальной организации в целом; б) оценка отдельных сотрудников и профессиональных групп. При этом первостепенное значение имеет диагностика таких параметров организации, как: а) профессиональный подбор кадров; б) оценка персонала; в) эффективность управления (менеджмента) — личность

руководителя, стиль руководства и пр.; г) оценка официальной коммуникации (информационных потоков); е) состояние организационной культуры (образ организации, нормы, ценности, правила, социально-психологический климат) [81];

**5) соблюдение этических норм взаимоотношений.** Этические нормы поведения сотрудников часто отражаются в этических кодексах. Этические кодексы регламентируют поведение сотрудников в сложных этических ситуациях, повышая эффективность управления в организации. В кодексах закладываются основополагающие принципы, регламентирующие взаимодействие социальных и профессиональных групп внутри организации, принципы развития личности и профессионального роста сотрудников, а также многие другие основополагающие принципы. Кодексы корпоративной этики должны стать эффективным инструментом организационного развития. Базовые принципы этических кодексов являются составляющей частью корпоративной культуры;

**6) управление взаимодействием с профсоюзами.** Порядок учета мнения представительного органа работников (профсоюзного комитета, первичной профсоюзной организации) при принятии локальных нормативных актов определен Трудовым кодексом РФ. Работодатель перед принятием решения направляет проект локального нормативного акта, содержащего нормы трудового права, и обоснование по нему в профсоюзный комитет, представляющий интересы всех или большинства работников. Профсоюзный комитет не позднее пяти рабочих дней с момента получения проекта локального нормативного акта направляет работодателю мотивированное мнение по проекту в письменной форме. Все кадровые перемещения и увольнения, связанные с реструктуризацией персонала, изменением в заработной плате сотрудников, и ряд других антикризисных мероприятий, как правило, должны быть согласованы с руководством профсоюзной организации и строго соответствовать Трудовому кодексу РФ.

**Подсистема обеспечения нормальных условий труда** выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

**Подсистема управления развитием персонала осуществляет:** обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

**Подсистема управления мотивацией поведения персонала** выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

**Подсистема управления социальным развитием** осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

**Подсистема развития организационной структуры управления** выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

**Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом** осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

**Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом** выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

При управлении персоналом в организациях различают принципы управления персоналом (ПУП) и принципы построения системы управления персоналом (ППСУП).

ПУП — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

ППСУП — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации.

ПУП и ППСУП отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными.

### **Контрольные вопросы**

1. Приведите определения понятий «система менеджмента организации», «персонал организации», «система управления персоналом организации», «управление персоналом».
2. Какую роль играет подсистема управления персоналом в системе менеджмента организаций туристской индустрии?
3. Приведите два основных блока, входящих в состав системы управления персоналом организации.
4. Раскройте состав подсистемы общего и линейного руководства и функциональных подсистем.
5. Какие функции выполняют подсистема общего и линейного руководства?
6. Приведите состав функций 2–3-х функциональных подсистем системы управления персоналом.
7. Дайте определение принципам управлению персоналом (ПУП) и принципам построения системы управления персоналом (ППСУП).

## СТРУКТУРА ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА<sup>11</sup> [9]

### 1. Анализ

#### 1.1. Определение текущей ситуации:

- а) информация об организации;
- б) информация о потребителях;
- в) информация о конкурентах.

1.2. Определение возможностей и опасностей, слабых и сильных сторон бизнеса и выбираемых стратегий.

#### 1.3. Проведение SWOT-анализа внешних и внутренних факторов.

### 2. Стратегия

#### 2.1. Формулирование видения, миссии, целей и задач:

- а) предпринимательские цели и задачи (на длительный период с разбивкой по прибыли, продолжительности, росту и занятости);
- б) оперативные цели и задачи (на срок до года, включая продажи и прибыль по периодам, доли рынка, развитие продуктов и услуг, затраты на гостя, и т.д.).

#### 2.2. Разработка стратегии. Варианты выбора:

- а) временные стратегии, определяемые на основе SWOT-анализа;
- б) из наиболее распространенных стратегий: комбинация «продукт — рынок» (матрица Ансоффа), позиционирование;
- в) стратегия «цена — качество».

2.3. На основе финансовых ресурсов или производственных мощностей. Выбор альтернативной стратегии с учетом общей концепции бизнеса и использованием таких критериев, как вклад стратегии в прибыль, положение на рынке, спрос.

### 3. Оперативная фаза

3.1. Определение и описание инструментов маркетинг-микс: продукт (услуга), место, цена, продвижение.

3.2. Разработка плана действий в деталях (определение обязанностей: что должно произойти, кто должен сделать, когда это должно произойти, каков бюджет).

3.3. Выполнение и контроль (постоянная оценка осуществления плана с анализом результатов, независимый аудит).

---

<sup>11</sup> Европейский гостиничный маркетинг: учебное пособие для студентов и выпускников школ гостиничного и ресторанного бизнеса в Европе [Текст] / пер. с англ. Е.Ю. Драгныш. — М.: Финансы и статистика, 2004.



Рис. 2.1. Линейная организационная структура управления туризмом [30]

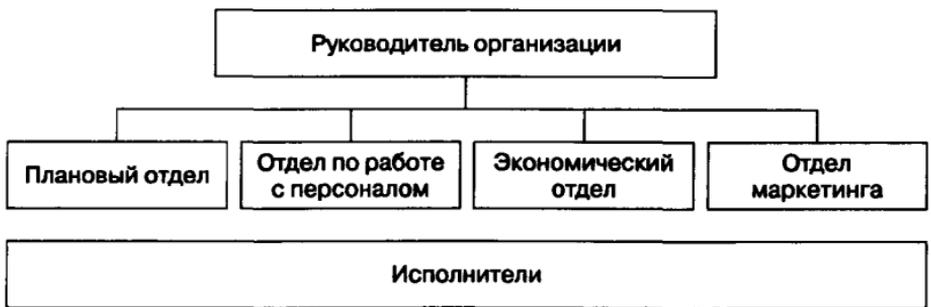


Рис. 2.2. Функциональная организационная структура управления туризмом [30]

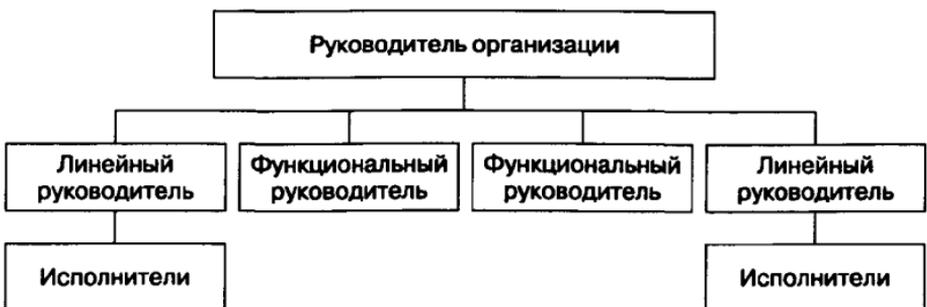


Рис. 2.3. Линейно-функциональная организационная структура управления [30]

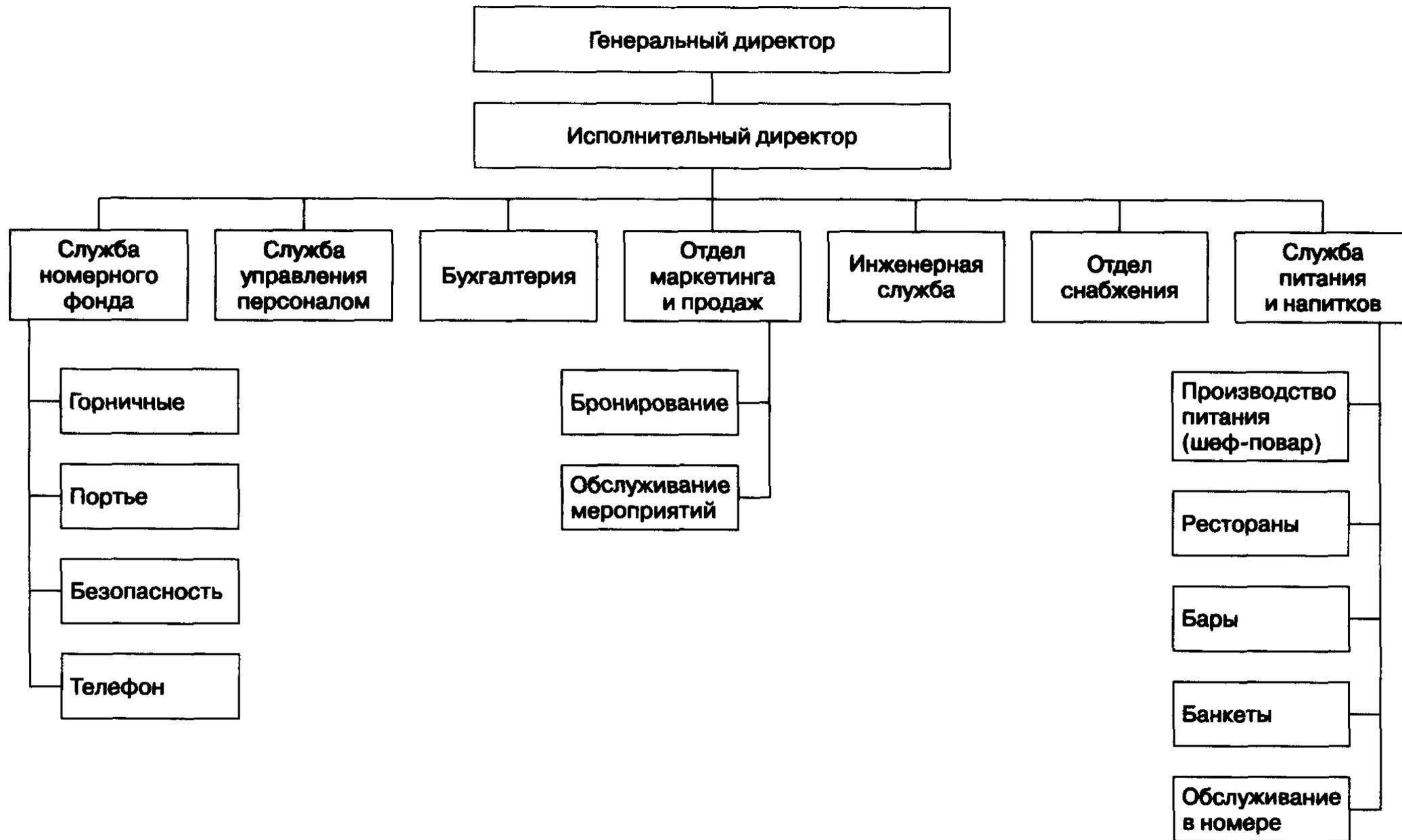


Рис. 2.4. Типичная линейно-функциональная структура управления гостиницей [68]



Рис. 2.5. Дивизионная организационная структура управления:  
 СЕБ — 1, СЕБ — 2, СЕБ — 3 — отдельные направления деятельности организации  
 (стратегические единицы бизнеса)



Рис. 2.6. Матричная организационная структура управления [91]

## КРАТКИЙ ОБЗОР ПРЕИМУЩЕСТВ И НЕДОСТАТКОВ НЕКОТОРЫХ МЕТОДИК ПРОГНОЗИРОВАНИЯ<sup>12</sup>

Метод прогнозирования сбыта	Преимущества	Недостатки
Ожидания потребителей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прогноз формулируется непосредственно потребителями.</li> <li>2. Информация о характере будущего спроса весьма подробна.</li> <li>3. Результаты данного метода способствуют разработке маркетинговой стратегии.</li> <li>4. Данный метод эффективен при прогнозировании в отношении новых товаров</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Число потенциальных потребителей должно быть небольшим и хорошо известным.</li> <li>2. Неэффективен при прогнозе результатов потребительских товаров.</li> <li>3. Высокая зависимость результатов от точности оценок потребителей.</li> <li>4. Использование данного метода связано со значительными затратами средств и времени</li> </ol>
Оценки торгового персонала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прогноз составляется персоналом, который впоследствии отвечает за его исполнение.</li> <li>2. Прогноз достаточно точен.</li> <li>3. Способствует контролю и управлению деятельностью торгового персонала.</li> <li>4. Прогноз составляется для отдельных регионов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поскольку торговый персонал является заинтересованной стороной, то вероятна некоторая необъективность.</li> <li>2. Устранение необъективности зачастую требует разработки сложных методик.</li> <li>3. В случае необъективного прогноза, процесс его корректировки может оказаться дорогостоящим</li> </ol>
Метод экспертных оценок	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Легкость и быстрота проведения.</li> <li>2. Не требует скрупулезной статистики.</li> <li>3. Предполагает использовать «две головы», которые, как известно, лучше одной.</li> <li>4. Целесообразен для новых или инновационных товаров</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приемлем лишь для общих прогнозов.</li> <li>2. Дорогостоящий.</li> <li>3. Ответственность за точность прогноза распределяется между несколькими лицами.</li> <li>4. Подвержен влиянию групповой динамики.</li> <li>5. Может потребовать значительных затрат средств и времени</li> </ol>
Метод «Дельфи»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Минимизирует влияние групповой динамики</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Может потребовать значительных затрат средств и времени</li> </ol>

<sup>12</sup> Адаптировано из работы Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker. Sales Force Management, 4th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1993), p. 204—205.

Метод прогнозирования сбыта	Преимущества	Недостатки
Пробный маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечивает высокую точность оценки. реакции потребителей на предлагаемый товар.</li> <li>2. Позволяет оценить эффективность маркетинговой стратегии в целом.</li> <li>3. Целесообразен для новых или инновационных товаров</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Раскрывает карты» перед конкурентами.</li> <li>2. Провоцирует ответные действия конкурентов.</li> <li>3. Связан со значительными затратами средств и времени.</li> <li>4. Зачастую требует продолжительного времени для точной оценки величины первоначального и повторного спроса</li> </ol>
Анализ временных рядов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использует статистические данные.</li> <li>2. Объективный и недорогой</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нецелесообразен для новых или инновационных товаров.</li> <li>2. Предполагает учет и точную оценку динамики, циклических и сезонных колебаний, жизненного цикла товара.</li> <li>3. Требуется определенных навыков и взвешенности суждений</li> </ol>
Статистические методы анализа спроса	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая степень наглядности.</li> <li>2. Предполагают количественную оценку анализируемых параметров.</li> <li>3. Позволяют руководству осуществить проверку результатов.</li> <li>4. Выявляют скрытые факторы, влияющие на сбыт.</li> <li>5. Объективны</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Точность результатов зависит от неизменности влияющих на сбыт факторов и их точной оценки.</li> <li>2. Требуют определенных навыков и квалификации.</li> <li>3. В силу своей сложности не пользуются популярностью среди управленческого персонала</li> </ol>

## ВОЗМОЖНЫЙ НАБОР СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выдающаяся компетентность;</li> <li>• адекватные финансовые ресурсы;</li> <li>• высокая квалификация;</li> <li>• хорошая репутация у покупателей;</li> <li>• известный лидер рынка;</li> <li>• возможность получения экономии от роста объема производства;</li> <li>• защищенность от сильного конкурентного давления;</li> <li>• подходящая технология;</li> <li>• преимущества в области издержек;</li> <li>• преимущества в области конкуренции;</li> <li>• наличие инновационных способностей и возможности их реализации</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нет ясных стратегических направлений;</li> <li>• ухудшающаяся конкурентная позиция;</li> <li>• устаревшее оборудование;</li> <li>• более низкая прибыльность;</li> <li>• недостаток управленческих знаний;</li> <li>• плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;</li> <li>• сложности с внутренними производственными проблемами;</li> <li>• уязвимость по отношению к конкурентному давлению;</li> <li>• отставание в области исследований и разработок;</li> <li>• очень узкий производственный ассортимент;</li> <li>• слабое представление о рынке;</li> <li>• слабое представление о конкурентах;</li> <li>• низкие маркетинговые способности</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выход на новые рынки или сегменты рынка;</li> <li>• расширение производственной линии;</li> <li>• увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;</li> <li>• добавление сопутствующих продуктов;</li> <li>• возможность перейти в группу с лучшей стратегией;</li> <li>• вертикальная или горизонтальная интеграция;</li> <li>• ускорение роста рынка</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность появления новых конкурентов;</li> <li>• рост продаж замещающего продукта;</li> <li>• замедление роста рынка;</li> <li>• неблагоприятная политика правительства;</li> <li>• возрастающее конкурентное давление;</li> <li>• затухание делового цикла;</li> <li>• возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;</li> <li>• изменение потребностей и вкуса покупателей;</li> <li>• неблагоприятные демографические, экономические, социальные и иные изменения</li> </ul>

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

---

1. *Авдеева Л.И.* Менеджмент организаций: теория и практика [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Авдеева [и др.] — Донецк: ДонНУ, 2002.
2. *Авдошина З.А.* Разработка управленческих решений в туристических организациях [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент / З.А. Авдошина. — 2014. — 05 мар. — URL: [http://www.cfin.ru/management/practice/manag\\_decision\\_tourism.shtml](http://www.cfin.ru/management/practice/manag_decision_tourism.shtml)
3. *Акимова О.Е.* Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций на рынке трудовых ресурсов [Текст]: автореф. дис. канд. эк. наук / О.Е. Акимова. — Волгоград, 2008.
4. *Александрова А.Ю.* Международный туризм [Текст] / А.Ю. Александрова. — М.: Аспект Пресс, 2004.
5. *Александрова И.* Клиентоориентированный подход в туризме: миф или реальность? [Текст]: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 20 ноября 2014 г. «Человек и общество в противоречиях и согласии» / И. Александрова, А. Леонова. — Нижний Новгород: «Издательский салон» ИП Гладкова О.В., 2014.
6. *Анискин Ю.П.* Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Ю.П. Анискин. — URL: <http://biglibrary.ru/category46/book142/part22/>
7. *Арутюнова Л.М.* Теория организации: учебное пособие [Электронный ресурс] / Л.М. Арутюнова, Е.В. Пирогова. — Ульяновск: УлГТУ, 2007. — URL: <http://textb.net/90/index.html>
8. *Бадулина О.В.* Лидерство в туризме: на основе исследований западных ученых [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/6347.pdf>
9. *Баумгартен Л.В.* Маркетинг гостиничного предприятия [Текст]: учебник для академического бакалавриата / Л.В. Баумгартен. — Серия: Бакалавр. Академический курс. — М.: Юрайт, 2015.
10. *Баумгартен Л.В.* Маркетинг гостиничного предприятия. Практикум. [Текст] / Л.В. Баумгартен. — М.: ИНФРА-М, Вузовский учебник, 2015.
11. *Баумгартен Л.В.* Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг [Текст]: учебник для вузов / Л.В. Баумгартен. — М.: Академия, 2013.
12. *Баумгартен Л.В.* Стратегический менеджмент в туризме [Текст]: учеб. пособие для вузов / Л.В. Баумгартен. — М.: Академия, 2007.
13. *Баумгартен Л.В.* Управление качеством услуг в туризме [Текст]: учебник для вузов / Л.В. Баумгартен. — М.: Академия, 2010.
14. *Баумгартен Л.В.* Стандарты качества проведения экскурсий [Текст]: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, Вузовский учебник, 2015.

15. *Бетилгириев М.А.* Создание вертикально-интегрированных туристских структур как фактор усиления конкурентоспособности индустрии туризма [Текст] / М.А. Бетилгириев, М.С. Гайрбеков // *Фундаментальные исследования* (тематика публикации: экономические науки). — Грозный: ГОУ ВПО «Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщикова». — 2012. — № 3 (ч. 2).
16. *Богданова Э.Н.* Проблемы устойчивого развития туризма в регионах РФ [Электронный ресурс] / Э.Н. Богданова. — Пятигорск: НОУ ВПО «Институт экономики и управления», 2011. — URL: <http://www.uecs.ru/uecs-33-332011/item/642-2011-09-23-06-49-28>
17. *Боголюбов В.С.* Экономика туризма [Текст] / В.С. Боголюбов, В.П. Орловская. — М.: Академия, 2005.
18. *Виханский О.С.* Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Экономистъ, 2006.
19. *Вапнярская О.И.* Модель кастомизированного туристского продукта [Электронный ресурс] / О.И. Вапнярская // *Сервис в России и за рубежом*. М.: ИНФРА-М. — URL: <http://naukaru.ru/journal/article/view/7476/>
20. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2015.
21. *Вишняков О.Л.* Процессный подход в управлении организацией [Электронный ресурс] / О.Л. Вишняков, К.Г. Тулинцев. — URL: [https://docviewer.yandex.ru/?url=ya-serp%3A%2F%2Fwww.pmteam.ru%2Fupload%2Fimage%2FProcessny\\_Podhod\\_v\\_upravlenii.pdf&name=Processny\\_Podhod\\_v\\_upravlenii.pdf&c=55ed6b5d97fd&page=1](https://docviewer.yandex.ru/?url=ya-serp%3A%2F%2Fwww.pmteam.ru%2Fupload%2Fimage%2FProcessny_Podhod_v_upravlenii.pdf&name=Processny_Podhod_v_upravlenii.pdf&c=55ed6b5d97fd&page=1)
22. *Гафуров И.Р.* Конкурентная стратегия территории в контексте устойчивого развития [Электронный ресурс]: сборник материалов Международной научно-практической конференции «Эффективное управление эффективным развитием территории» / И.Р. Гафуров. — Казань: ВШГМУ КФУ, 2013. — Т. 1. — 4 июня. — URL: <http://kpfu.ru/portal/docs/F627805700/sbornik.VShGMU.konferenciya>
23. *Гершун А.* Технологии сбалансированного управления [Текст] / А. Гершун, М. Горский. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
24. *Головченко В.* CRM-системы в туристическом бизнесе [Электронный ресурс] / В. Головченко. — URL: <http://tursite.org/modules/TSArticlesExt?cs PageId=19>.
25. *Гоулман Д.* Шесть путей к цели [Электронный ресурс] // URL: [http://www.a-training.ru/sources/six\\_ways/](http://www.a-training.ru/sources/six_ways/)
26. *Грицай М.А.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Теоретические основы менеджмента: [Текст] учебное пособие / М.А. Грицай. — Омск: ОГИС, 2004.
27. *Дафт Р.* Управленческие решения. Секреты успеха [Электронный ресурс] / Р.Дафт. — URL: [www.koob.ru](http://www.koob.ru).
28. *Дуракова И.Б.* Управление персоналом [Текст] / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева [и др.]; под ред. И.Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2015.

29. *Ефимов С.* Построение эффективной системы мотивации персонала в гостинице [Текст] / С. Ефимов. — 2009.
30. *Жданова Т.С.* Менеджмент в туризме [Текст] / Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиевая, Т.С. Жданова. — М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2014.
31. *Жукова М.А.* Менеджмент в туристском бизнесе: учебное пособие / М.А. Жукова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2013.
32. *Залыгина Ю.Г.* Организационные основы стратегического планирования в газораспределительной организации [Текст] / Ю.Г. Залыгина // Вестник Волгоградского государственного университета. — 2012. — Серия 3: Экономика. Экология. — №2 (21).
33. *Зайцева Н.А.* Менеджмент в сфере услуг. Туризм и гостиничное дело [Текст] / Н.А. Зайцева. — М.: ДРОФА, 2013.
34. *Зенкина И.В.* Предпосылки развития, основные задачи и принципы проведения стратегического анализа в современных российских условиях / И.В. Зенкина // Вестник Адыгейского государственного университета. — 2011. — Серия 5: Экономика. — Вып. 4.
35. *Зорин И.В.* Энциклопедия туризма [Текст]: справочник / И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. — М.: Финансы и статистика, 2003.
36. «Интурист» может продать 15-20% гостиницы «Пекин» в Москве и доли в других отелях [Электронный ресурс] // URL: <http://www.reststate.ru/material/55052.html>
37. *Кабушкин Н.И.* Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст]: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. — М.: КноРус, 2013.
38. *Кабушкин Н.И.* Менеджмент туризма [Текст]: учебник / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. — 4-е изд. — Мн.: Новое знание, 2004.
39. *Казакова Н.А.* Современный стратегический анализ [Текст]: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — Серия: Магистр.
40. *Квартальнов В.А.* Стратегический менеджмент в туризме [Электронный ресурс]: Монография / В.А. Квартальнов. — URL: <http://gazu.ru/nuda/strategicheskij-menedjment-v-turizme/main.html>
41. *Квартальнов В.А.* Менеджмент туризма: Финансы и бухгалтерский учет в туризме [Текст]: учебник / В.А. Квартальнов. — М.: Финансы и статистика, 2005.
42. *Кіптенко В.К.* Менеджмент туризму [Текст]: підручник / В.К. Кіптенко. — К.: Знання, 2010.
43. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии [Текст]: пер. с англ. / К. Лавлок. — 4-е изд. М.: Вильямс, 2005.
44. *Лапин А.Н.* Стратегическое управление современной организацией [Текст] / А.Н. Лапин. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004.
45. *Лукичева Л.И.* Методы разработки и принятия управленческих решений [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. — URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/4245> (дата обращения: 09.01.2011).

46. *Лысов О.Е.* Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Е. Лысов. — СПб.: СПбГУАП, 2004. — URL: <http://textb.net/107/index.html>
47. *Магданов П.В.* Современный подход к стратегическому планированию [Электронный ресурс] / П.В. Магданов. — Пермь: Пермский государственный университет. — URL: [https://docviewer.yandex.ru/?url=yaserp%3A%2F%2Fars-administrandi.com%2Farticle%2FMagdanov\\_2011\\_1.pdf&name=Magdanov\\_2011\\_1.pdf&c=55bf1c2aa1fa](https://docviewer.yandex.ru/?url=yaserp%3A%2F%2Fars-administrandi.com%2Farticle%2FMagdanov_2011_1.pdf&name=Magdanov_2011_1.pdf&c=55bf1c2aa1fa)
48. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
49. Менеджмент [Текст]: учебник / под ред. М.Л. Разу. — М.: Кнорус, 2009.
50. *Макореня Т.А.* Маркетинговый подход в управлении предоставлением услуг [Текст] / Т.А. Макореня // Вестник Адыгейского государственного университета. — 2012. — Серия 5: Экономика. — Вып. 2.
51. *Мельникова И.Г.* Организационное проектирование и планирование в туризме [Текст]: текст лекций / И.Г. Мельникова // Ярославский государственный университет. — Ярославль: ЯрГУ, 2013.
52. *Мескон Майкл.* Основы менеджмента (Management) [Текст] / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. — М.: Вильямс, 2008.
53. *Миронова Н.В.* Маркетинг различных типов услуг [Текст] // Маркетинг в России и за рубежом / Н.В. Миронова. — 2003. — № 4.
54. *Михалева Е.П.* Менеджмент [Текст] / Е.П. Михалева. — М.: Юрайт, 2004.
55. *Михалева Е.П.* Менеджмент [Электронный ресурс]: Конспект лекций / Е.П. Михалева. — URL: <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/MikhalevaLectureNotesA.shtml>
56. *Мичелли Д.А.* Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия [Текст] / Д.А. Мичелли. — М.: Эксмо, 2009.
57. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение [Текст] / Е.Г. Молл. — М.: Финансы и статистика, 1999.
58. *Морозов М.А.* Моделирование кластера конгрессного туризма Сочи [Текст] / М.А. Морозов, Т.В. Львова // Сервис plus. — 2010. — № 4.
59. *Ойнер О.К.* Управление результативностью маркетинга : учебник для магистров [Текст] / О.К. Ойнер. — М.: Юрайт, 2015. — Серия: Магистр.
60. *Осадчая С.М.* Современный стратегический анализ [Текст]: учебное пособие / С.М. Осадчая // Международный журнал экспериментального образования. — 2012. — № 4.
61. *Плахова Л.В., Анурина Т.М.* Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина. — М.: Кнорус, 2010

62. *Пивнев Е.С.* Теория управления [Текст]: учебное пособие / Е.С. Пивнев. — Томск: Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2005.
63. *Полухина А.Н.* Развитие управления в сфере туризма и гостеприимства [Текст]: автореф. дис. канд. эк. наук / А.Н. Полухина — Нижний Новгород, 2008.
64. *Попова Е.П.* Социология организаций: некоторые аспекты становления и современная проблематика [Электронный ресурс]: учебное пособие. — Волгоград: ВолГУ, 2002. — URL: <http://all-sci.net/sotsiologiya-organizatsiy/situatsionnyiy-podhod-19790.html>
65. Планирование деятельности гостиничных предприятий [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие. М.: ОАО «ГАО «Москва», 2007. — URL: <http://www.stroimhotel.ru/files/pdf/metodology/metod/08.pdf>
66. *Празян Е.М.* Маркетинговый подход к поддержанию долгосрочных отношений с потребителями [Текст] / Е.М. Празян // Вестник Волгоградского государственного университета. — 2011. — Серия 3: Экономика. Экология. — Волгоград. — Вып. 2.
67. *Папирян Г.А.* Менеджмент в индустрии гостеприимства: Отели и рестораны [Текст] / Г.А. Папирян. — М.: Экономика, 2000.
68. *Примерова О.А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности на предприятиях турбизнеса [Текст]: автореф. дис. канд. эк. наук / О.А. Примерова. — Пятигорск, 2010.
69. Производственная программа туроператора [Электронный ресурс] // URL: <http://tourfaq.net/uncategorized/proizvodstvennaya-programma-turoperatora/>
70. *Прудский В.Г.* Концепция стратегического анализа [Текст] / В.Г. Прудский, П.В. Магданов // Вестник пермского университета. Экономика. — 2009. — Вып. 1(1). 2009.
71. *Рабаева А.И.* Кризис лидерства и новые ценности глобального менеджмента [Текст] / А.И. Рабаева // Управление персоналом. — 2009. — №20.
72. *Рыжков В.* Кадровое делопроизводство: журналы учета [Текст]/ В. Рыжков // Кадровый вопрос, 2011, № 1.
73. *Саак А.Э.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учебное пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. — СПб.: Питер, 2007.
74. *Селина М.* Современные исследования развеивают мифы о лидерстве [Электронный ресурс] / М.Селины // URL: <http://www.opes.ru/1793908.html>
75. *Скобкин С.С.* Менеджмент в туризме: Учебное пособие / С.С. Скобкин. — М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
76. *Скобкин С.С.* Экономика гостиничного, ресторанного и туристического предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.С. Скобкин. — М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2009. — URL: <http://>

economy.ru.com/ekonomika-turizma-kontrol/programma-razvitiyapredpriyatiya-35812.html

77. *Скопылатов И.А.* Управление персоналом [Текст]: учебник / И.А. Скопылатов. — СПб, издательство Смольного университета, 2000.
78. Стимулирование развития туризма в российских регионах: новые возможности [Электронный ресурс] // URL: <http://pr.adcontext.net/29/09/06/17/33185>
79. Стиль управления и его основы [Электронный ресурс] // URL: <http://www.pragmatist.ru/stili-rukovodstva/stil-upravleniya-i-ego-osnovy.html>
80. *Сухов А.Н.* Социальная психология [Текст]: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / А.Н.Сухов. — 11-е изд., стер. — М.: Издательский центр «Академия», 2014.
81. Труд и социальное развитие [Текст]: словарь. — М.: ИНФРА-М, 2001.
82. Туризм как специфическая отрасль народного хозяйства [Электронный ресурс]: лекция № 1 // URL: <http://zadocs.ru/turizm/59992/index>
83. Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломагана. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2000.
84. *Устюгова Е.В.* Основные элементы системы менеджмента качества в национальной индустрии туризма [Текст] / Е.В. Устюгова, А.Н. Яндовский // Вопросы экономики и права. — М.: МГИИТ имени Ю.А. Сенкевича. — 2012. — № 3.
85. *Разумовская А.Л.* Стратегия продвижения услуг и формирования долгосрочных отношений с потребителями [Текст] / А.Л. Разумовская. — Центр Дистанционного Образования. — URL:<http://docload.ru/SNiP/Data1/47/47942/index> (htm ://www.elitarium.ru/)
86. *Руденко В.И.* Менеджмент: Пособие для подготовки к экзаменам / В.И. Руденко В.И. — 4-е изд. — Ростов н/Д: Феникс, 2005.
87. *Саак А.Э.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учебное пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. — СПб.: Питер, 2007.
88. *Семенов А.К.* Основы менеджмента [Текст]: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дашков и К°, 2008.
89. *Сербиновский Б.Ю.* Управление персоналом [Текст]: учебник / Б.Ю. Сербиновский — 2 изд. — М.: Дашков и Ко, 2009.
90. *Скрипко Л.Е.* Процессный подход к управлению качеством [Текст]: учебное пособие / Л.Е. Скрипко. — СПб.: СПбГУЭФ, 2011.
91. Стимулирование развития туризма в российских регионах: новые возможности (исследования и отчеты Strategy Partners) [Электронный ресурс] // URL: [https://docviewer.yandex.ru/?url=ya-serp%](https://docviewer.yandex.ru/?url=ya-serp%20)

3A%2F%2Fwww.strategy.ru%2FUserFiles%2FFile%2FTurizm%2Fotchet\_turism.pdf&page=1&c=55a63efb2474.

92. Тамберг В. Как кастомизировать продукт и не остаться при этом у разбитого корыта [Текст] / В. Тамберг, А. Бадьин // Продвижение Продовольствия. Prod&Prod. — 2009. — №6(8).
93. Щёкин Г.В. Теория социального управления [Текст]: монография / Г.В. Щёкин. — К.: МАУП, 1996.
94. Уахитова Г.Б. Формирование кластера туризма — приоритетное направление повышения конкурентоспособности национальной экономики [Электронный ресурс] // Вестник КарГУ. — Караганда, 2006. — URL: <http://articlekz.com/article/6043>
95. Удалова Н.М. Менеджмент в туристской индустрии [Текст] / Н.М. Удалова, И.Б. Удалова, Е.А. Машинская. — М.: Дашков и Ко, 2013.
96. Чепрас Н.Г. Особенности управления в туристской отрасли в современных условиях [Электронный ресурс] / Н.Г. Чепрас. — URL: <http://турфактор.рф/tour-factor-2010/43-2010-05-23-06-19-05/158-2010-05-25-05-54-17.html>.
97. Феоктистова О.А. Развитие системы нормирования и стимулирования труда как механизм повышения его качества в сфере научных исследований [Электронный ресурс]: дис. ... канд. эконом. наук / О.А. Феоктистова. — М.: ОАО «Всероссийский центр уровня жизни», 2014. — URL: [http://vcug.ru/doc/kandidats/Feoktistova/dis\\_Feoktistova.pdf](http://vcug.ru/doc/kandidats/Feoktistova/dis_Feoktistova.pdf).
98. Халиулина В.В. Управление занятостью на предприятии и проблемы мотивации персонала [Текст] / В.В. Халиулина, А.С. Ргузев // Вестник КемГУ. — Кемерово, 2009. — Серия: Экономика. — № 1.
99. Чудновский А.Д. Стратегический менеджмент в индустрии туризма [Текст]: учебное пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, А.В. Кормишова. — М.: КНОРУС, 2014.
100. Чикурова Т.Ю. Социально-экономическая эффективность туристской деятельности в малых и средних городах [Текст]: автореф. дис. ... канд. эк. наук / Т.Ю. Чикурова. — Екатеринбург, 2011.
101. Эдерсхем Э. Лучшие идеи Питера Друкера [Текст] / Э. Эдерсхем; пер. с англ. под. ред. А.А. Чернова. — СПб.: Питер, 2008.
102. Ямпольская Д.О. Менеджмент [Электронный ресурс] / Д.О. Ямпольская. — СПб.: Нева, 2005. — URL: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0001/>
103. Шермакова В.Н. Международные гостиничные сети: закономерности возникновения сетевой формы организации и базовые бизнес-модели [Текст] / В.Н. Шермакова // Вестник СПбГУ. — Серия 8. — СПб., 2007. — Вып. 3.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

---

Введение .....	3
<b>ГЛАВА 1</b>	
<b>РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ</b> .....	5
1.1 Эволюция системы менеджмента .....	5
1.1.1 Основные подходы к определению понятия «менеджмент» .....	5
1.1.2 Определение понятия «туристская индустрия» .....	8
1.1.3 Эволюция системы менеджмента и школы научного управления .....	9
1.2 Современные подходы к менеджменту: системный, процессный, ситуационный .....	17
1.2.1 Системный подход к менеджменту .....	17
1.2.2 Процессный подход к менеджменту .....	19
1.2.3 Ситуационный подход к менеджменту .....	24
1.3 Особенности управления в туристской индустрии .....	26
1.4 Развитие менеджмента в России .....	39
Контрольные вопросы .....	42
<b>ГЛАВА 2</b>	
<b>РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b> ....	43
2.1 Виды управленческих решений .....	43
2.2 Технология процесса и методы разработки управленческих решений .....	45
2.2.1 Технология процесса разработки управленческих решений .....	45
2.2.2 Методы разработки управленческих решений .....	50
2.2.3 Подходы и модели, часто используемые для принятия управленческих решений в зарубежных организациях .....	54
2.2.4 Особые условия при принятии решений .....	58
2.2.5 Ошибки при принятии управленческих решений и обучение .....	58
2.3 Особенности разработки и реализации управленческих решений в туристской индустрии .....	60
2.4 Методы и стили управления в туристской индустрии .....	63
2.4.1 Методы управления в туристской индустрии .....	63
2.4.2 Стили управления в туристской индустрии .....	78
2.5 Власть, влияние, лидерство в туристской индустрии .....	81
2.5.1 Формы власти и влияния в туристской индустрии .....	81
2.5.2 Лидерство в туристской индустрии .....	85
Контрольные вопросы .....	95

## **ГЛАВА 3**

<b>ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ</b> .....	96
3.1 Функции управления: определение и сущность .....	96
3.2 Планирование деятельности в туристской индустрии .....	97
3.3 Организация деятельности в туристской индустрии .....	107
3.4 Мотивация и стимулирование деятельности в туристской индустрии .....	117
3.5 Контроль и координация деятельности в туристской индустрии .....	129
3.5.1 Контроль деятельности в туристской индустрии .....	129
3.5.2 Координация деятельности в туристской индустрии .....	137
Контрольные вопросы .....	140

## **ГЛАВА 4**

<b>СТРАТЕГИЯ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ</b> .....	143
4.1 Сущность и общая схема стратегического управления на предприятиях туристской индустрии .....	143
4.2 Стратегический анализ деятельности в туристской индустрии .....	145
4.3 Видение, миссия и цели предприятий туристской индустрии .....	181
4.4 Стратегии, используемые предприятиями туристской индустрии .....	188
4.5 Производственная программа организаций туристской индустрии .....	199
Контрольные вопросы .....	204

## **ГЛАВА 5**

<b>УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ</b> .....	206
5.1 Роль подсистемы управления персоналом в системе менеджмента организаций туристской индустрии .....	206
5.2 Основные функции управления персоналом предприятий туристской индустрии .....	211
Контрольные вопросы .....	219

## **ПРИЛОЖЕНИЯ** .....

Приложение 1 .....	220
Приложение 2 .....	221
Приложение 3 .....	224
Приложение 4 .....	226

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА** .....

227

*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*

*Леонид Владимирович Баумгартен*

## **МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ**

Учебник

Издательский Дом «Вузовский учебник»  
127247, Москва, ул. С. Ковалевской, д. 1, стр. 52  
[www.vuzbook.ru](http://www.vuzbook.ru)

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>

# znanium.com

**ZNANIUM.COM** — это библиотека, которая всегда рядом,  
**все знания в одно касание!**

Научно-издательский центр ИНФРА-М представляет Электронно-библиотечную систему (ЭБС) **ZNANIUM.COM** — единое электронное пространство для образования и науки в вузах и библиотеках, для преподавателей и студентов по всей России и за ее пределами.

**Более 9000** произведений — в основной коллекции, а также **свыше 2000** произведений в дополнительных коллекциях от ведущих издателей России с ежедневным пополнением.

Наша ЭБС — это комфортный доступ 24 часа в режиме **on-line** к широкому спектру научной и учебной литературы.

**ZNANIUM** полностью соответствует всем нормативным требованиям, предъявляемым к ЭБС.

Для работы в системе **ZNANIUM** достаточно иметь доступ в Интернет на электронном устройстве, а также любой установленный на нем браузер: **Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Яндекс, Safari.**



**Простой и доступный** в освоении функционал без необходимости установки каких-либо дополнительных программ

Только самые необходимые сервисы и функции для повседневной учебной и научной деятельности, которые не требуют большого времени на освоение:

- электронные закладки
- виртуальная книжная полка читателя
- комфортная навигация в книге и поиск по различным параметрам
- сервис копирования
- составление рекомендательных списков литературы преподавателями для студентов своего вуза
- простое администрирование и широкий спектр статистики для библиотек любого уровня

Наша ЭБС позволяет проводить гибкую интеграцию с информационными системами вуза: выгрузка метаданных в формате RUSMARC, создание единой точки входа на портале вуза. Мы предлагаем вузам создание локальных коллекций их собственной учебной литературы на нашей платформе без дополнительных финансовых и временных затрат.

Стоимость подписки зависит:

- от количества подключаемых пользователей
- состава коллекций, на которые приобретается подписка

**Более подробно с информацией по ЭБС можно ознакомиться в разделах нашего ресурса [www.znanium.com](http://www.znanium.com)**

Мы приветствуем всех авторов, издателей и вузы, желающих разместить свою литературу на нашей платформе. Мы готовы обсудить с вами возможные направления сотрудничества.

---

## **КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

**Заключение договора, продление подписки,  
перезаключение договора ЭБС**  
тел.: (495) 280-15-96 (доб. 228, 230, 392)  
e-mail: [znanium@znanium.com](mailto:znanium@znanium.com), [basebook@infra-m.ru](mailto:basebook@infra-m.ru)

**Техническая поддержка ЭБС**  
тел.: (495) 280-15-96 (доб. 293, 509, 510)  
e-mail: [ebs\\_support@infra-m.ru](mailto:ebs_support@infra-m.ru)



# **НОВЫЕ КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК**

## **ФИНАНСОВЫЙ УЧЕТ ДЛЯ МАГИСТРОВ**

Учебник / А.М. Петров, под редакцией

## **БУХГАЛТЕРСКОЕ ДЕЛО**

Учебник / М.А. Вахрушина

## **ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

Учеб. пособие / А.П. Балашов

## **СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСКУРСИЙ**

Учеб. пособие / Л.В. Баумгартен

## **ОХРАНА ОБЩЕСТВЕННОГО ПОРЯДКА**

Учеб. пособие / А.А. Беженцев

## **МЕТАЛЛООБРАБАТЫВАЮЩИЕ СТАНКИ И ОБОРУДОВАНИЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОИЗВОДСТВ**

Учеб. пособие / А.О. Харченко

## **НАДЕЖНОСТЬ ТЕХНИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

Учеб. пособие / В.П. Долгин

## **ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДИДАКТИКИ**

Учеб. пособие / П.И. Образцов

## **ФИЗИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИОСЕНСОРИКИ**

Учеб. пособие / Г.П. Горбенко, В.М. Трусова, М.П. Евстигнеев

## **1С: ПРЕДПРИЯТИЕ. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЙ**

Учеб. пособие / Э.Г. Дадян

## **ГРАЖДАНСКОЕ ПРАВО И ЦИВИЛИСТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС**

Словарь-справочник / С.И. Князькин, С.Н. Хлебников, И.А. Юрлов

## **ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Учеб. пособие / Н.С. Тихонова, Г.А. Свищёв, О.И. Седяров

## **ПРОФИЛАКТИКА ПРАВОНАРУШЕНИЙ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ**

Учеб. пособие / А.А. Беженцев

**СПРАШИВАЙТЕ В КНИЖНЫХ МАГАЗИНАХ!**

• на правах рекламы •



# НОВЫЕ КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК»

## **ТЕЛЕВИЗИОННАЯ ИНДУСТРИЯ США**

Учеб. пособие / А.С. Зубок

## **ФИЗИКА. ВОЛНОВАЯ ОПТИКА. КВАНТОВАЯ ПРИРОДА ИЗЛУЧЕНИЯ. ЭЛЕМЕНТЫ АТОМНОЙ И ЯДЕРНОЙ ФИЗИКИ**

Учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. / С.И. Кузнецов, А.М. Лидер

## **АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ, СОСТАВЛЕННОЙ ОП МСФО**

Учебник / Н.С. Пласкова

## **ДОВЕРИТЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ АКТИВАМИ**

Учеб. пособие / Н.М. Ребельский

## **ОСНОВЫ КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТА: ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС**

Учеб. пособие / Л.М. Гальчук

## **ФИЗИКА. ОСНОВЫ ЭЛЕКТРОДИНАМИКИ. ЭЛЕКТРОМАГНИТНЫЕ КОЛЕБАНИЯ И ВОЛНЫ**

Учеб. пособие. 4-е изд., испр. и доп. / С.И. Кузнецов

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Учеб. пособие / А.П. Балашов

## **ПРАКТИКУМ ПО МЕТОДАМ ОПТИМИЗАЦИИ**

О.А. Сдвижков

## **БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И АНАЛИЗ. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ДЛЯ БАКАЛАВРОВ ЭКОНОМИКИ**

Учебник / Ю.А. Бабаев, А.М. Петров

## **ФИНАНСОВЫЙ УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ**

Учебник / А.М. Петров, Л.А. Мельникова, И.А. Савин

## **МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС**

Учеб. пособие / В.К. Поспелов, Н.Н. Котляров, Н.В. Лукьянович,  
Е.Б. Стародубцева

**СПРАШИВАЙТЕ В КНИЖНЫХ МАГАЗИНАХ!**

• на правах рекламы •