

Д.Л. БШСГАШЕВА

Л. П. ГИЕВАЯ

Т.С.ЖДАНОВА

# Менеджмент в туризме

Допущено Минобрнауки  
Российской Федерации в качестве  
учебного пособия для студентов  
образовательных учреждений  
среднего профессионального образования,  
обучающихся по специальности «Туризм»

)

УДК 338.482(075)  
ББК 65.433  
Б606~

Рецензент:

Кандидат экономических наук *Н.Г. Можяева*  
(Московский технико-экономический колледж)

**Бикташева Д.Л., Гиевая Л.П., Жданова Т.С.**

Б60 Менеджмент в туризме: Учебное пособие. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2007. — 272 с. — (Серия «ПРОФИль»).

ISBN 978-5-98281-118-9 («Альфа-М»)

ISBN 978-5-16-003087-6 («ИНФРА-М»)

Рассматриваются основы менеджмента в туризме, история развития управления туристской деятельностью, функции, принципы и методы менеджмента, особенности организационных структур управления туризмом и процесса принятия управленческих решений.

Для студентов средних специальных учебных заведений, обучающихся по специальности «Туризм». Представляет интерес для студентов вузов, обучающихся по специальности «Социально-культурный сервис и туризм».

УДК 338.482(075)  
ББК 65.433

**Учебное издание**

**Бикташева Дильнара Лукмановна, Гисвая Людмила Павловна,  
Жданова Тамара Сергеевна**

## **Менеджмент в туризме**

**Учебное пособие**

Оформление серии художника *М.Е. Зайцева*

*В оформлении использован фрагмент картины П. Брейгеля «Слепые» (1568)*

Подписано в печать 08.11.06. Формат 60х90/16. Бумага типографская.  
Печ. л. 17,0. Усл. печ. л. 17,0. Уч.-изд. л. 16,56. Тираж 3000 экз. Заказ № 5333.

Издательский дом «Альфа-М»

E-mail: [alfa-m@inbox.ru](mailto:alfa-m@inbox.ru)

Издательский Дом «ИНФРА-М»

Адрес. 127282, Москва, ул. Полярная, д. 31 в

Тел.: (495) 363-92-12

Отпечатано с предоставленных диапозитивов  
в ОАО «Тулская типография». 300600, г. Тула, пр. Ленина, 109.

ISBN 978-5-98281-118-9 («Альфа-М»)  
ISBN 978-5-16-003087-6 («ИНФРА-М»)

©«Альфа-М»: «ИНФРА-М», 2007

## **< А СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ Е | МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ**

### **1.1. Основные понятия менеджмента в туризме**

*Туризм* — известное явление, которое каждый человек непременно связывает с отдыхом, приятным времяпрепровождением. Основная функция туризма — обеспечить человека полноценным и рациональным отдыхом.

Туристские услуги составляют значительную часть потребляемых населением услуг и имеют специфический социально-оздоровительный характер, сочетая экономический, социальный, гуманитарный, политический, воспитательный и эстетический аспекты.

Туризм — одна из ведущих из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики непродуцированной сферы, предприятия и организации которой удовлетворяют потребности туристов в материальных и нематериальных услугах. Более того, туризм является фундаментальной основой экономики многих развитых и развивающихся стран мира. В настоящее время он превратился в индустрию международного масштаба, занимающую по доходам третье место среди экспортных отраслей экономики, уступая лишь нефтедобывающей промышленности и автомобилестроению.

Менеджмент в туризме — относительно новое для российской науки направление. Его возникновение и изучение обусловлены активным развитием туристского бизнеса в России и необходимостью управления данным процессом.

Туризм как общественное явление давно присутствует в нашей стране. Однако вступление России в рыночную экономику внесло существенные изменения и в туристскую индустрию, что обусловило необходимость формирования новой теорети-

ческой базы для анализа различных аспектов менеджмента в туризме.

Современная наука представляет множество трактовок понятия «менеджмент» (от англ. to manage — управлять), так как его значение зависит от сферы деятельности организации и стадии ее развития. Существуют универсальные определения, характеризующие любую управленческую систему и ситуацию:

- менеджмент — это искусство управления;
- менеджмент — это процесс по упорядочению элементов системы;
- менеджмент — это деятельность по управлению материально-техническими, человеческими, информационными и другими ресурсами организации с целью достижения целей ее функционирования.

Каждое из определений отражает одну из составляющих многомерного понятия «менеджмент».

Применительно к туризму можно сформулировать следующее определение: *менеджмент в туризме — это деятельность по управлению социально-экономическими процессами, происходящими в туристской индустрии.*

Сущность менеджмента обусловлена особенностями туризма, отличающими его от других видов деятельности:

- туризм — это всегда изменение места нахождения индивида, т.е. индивид перемещается в другую, отличную от обычной, территориальную среду. Однако, например, перемещение горожанина из одного района города в другой не может рассматриваться как туризм, поскольку в целом среда его обитания не меняется, ибо сохраняются климат, окружающие географические условия, быт, культура;
- туризм — это пребывание в другом месте. Перемещение не должно быть связано со сменой места жительства или командировкой; путешественник не должен находиться в посещаемом месте 12 месяцев подряд и более, так как пребывание столь длительный период в одном и том же месте считается постоянным проживанием;
- туризм — это перемещение в другую местность, не связанное с планированием получения заработка из источника в посещаемом месте. Например, если индивид приезжает в другую страну с целью заработка, то это не рассматривается как туризм.

Эти три критерия являются базовыми при определении туризма. Существуют особые категории лиц, в отношении которых данные критерии недостаточны: беженцы, кочевники, транзитные пассажиры и заключенные, которые формально не въезжают в страну, и лица, соответственно сопровождающие или конвоирующие эти группы.

Опираясь на перечисленные выше признаки, можно сформулировать следующее определение туризма.

*Туризм* — это совокупность взаимосвязей, отношений и явлений, сопровождающих перемещение и пребывание людей в местах, не являющихся местом их постоянного или длительного проживания и не связанных с их трудовой деятельностью.

Поводов для занятия туризмом множество, например: отдых, развлечение, знакомство с другой культурой, обычаями, посещение географических и исторических достопримечательностей, оздоровление, знакомство с деловой средой, установление деловых контактов и др.

Экономический аспект туризма предполагает его рассмотрение в качестве индустрии.

*Туристская индустрия* включает в себя совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги гидов-переводчиков.

Сегодня российская туристская индустрия должна решить двудединую задачу: наполнить менеджмент туризма рыночным содержанием, максимально полно учитывать мировые достижения в области туризма.

Туристская деятельность в нашей стране регламентирована Федеральным законом Российской Федерации от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», который дает определения терминов, относящихся к сфере туризма.

*Экскурсионная деятельность* — деятельность по организации ознакомления путешественников с туристскими ресурсами

ми в месте временного пребывания, которая не предусматривает предоставления услуг размещения.

*Тур* — первичная продажная единица туристского продукта на туристском рынке, комплекс услуг по размещению, перевозке и питанию туристов, экскурсионному обслуживанию, включая услуги гидов-переводчиков и турменеджеров (руководителей групп), а также другие услуги, предоставляемые в зависимости от целей путешествия. Тур осуществляется в соответствии с программой туристского путешествия, которая представляет собой план мероприятий с указанием дат и времени пребывания в пунктах остановки на маршруте, в гостинице, посещения мест туристского интереса с целью их осмотра (экскурсии), питания, а также перемещения на маршруте с помощью указанных в программе внутримаршрутных транспортных средств.

*Турист* — индивид, посещающий страну (место) временного пребывания (в период от 24 ч до 6 месяцев подряд или не менее одной ночевки), но без занятия оплачиваемой в этом месте деятельностью.

*Туристский товар* — продукт труда производственных сфер деятельности, созданный для продажи и предназначенный для использования преимущественно туристами, — карты местности, рюкзаки, палатки, сувениры и т.п.

*Туристская услуга* — деятельность предприятий, организаций, учреждений или граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей потребителей в путешествиях, отдыхе или экскурсиях.

*Единицей туристской услуги* является комплекс услуг, которые оказываются одному потребителю на протяжении определенного промежутка времени, например предоставление гостиничного номера, экскурсии, перевозка и др.

*Туристский продукт* — совокупность вещественных (товара) и невещественных (услуги) потребительных стоимостей, необходимых для удовлетворения потребностей туриста, возникающих в период его туристского путешествия (поездки) и вызванных именно этим путешествием.

На практике под турпродуктом понимают три основных вида возможных предложений на рынке:

- тур (комплексная туристская услуга), предлагаемый фирмами, туроператорами (организаторами), который может быть продан потребителю для личного пользования (в розницу), а также оптовым покупателям (фирмам-посредникам, турагентствам) для извлечения экономической выгоды;
- отдельные туристские услуги, к которым можно отнести транспортные услуги, услуги размещения, услуги по оформлению загранпаспортов, страховку, экскурсионную программу, прокат автомобиля и др.;
- товары туристского назначения, включая различного рода информационные материалы (каталоги, справочники, карты, словари, путеводители и т.д.), которые необходимы туристу и путешественнику в стране пребывания.

Туристский продукт является особым видом продукта, значительно отличающимся от физически осязаемых товаров (автомобили, мыло, оборудование и т.п.).

Начало XXI в. ознаменовало для России новый этап развития туристской индустрии, который можно охарактеризовать следующим образом:

- глобализация мирового сообщества формирует философию современного туризма «мир без границ», согласно которой каждый человек имеет право ознакомления с памятниками мировой культуры и истории и право отдыха в любом уголке земного шара; государства должны предоставлять условия для реализации этих прав;
- установление и укрепление благоприятных политических и экономических отношений со многими странами позволяет российским туристам посещать те страны, которые были закрыты для них ранее;
- Россия стала открытой для иностранных туристов, которые теперь беспрепятственно и в полной мере могут ознакомиться с национальным достоянием России;
- управление туристской индустрией осуществляется на государственном уровне, и реализация данного направления признана одним из приоритетов национальной политики;
- благодаря развитию туристской индустрии удалось «оживить» и представить вниманию туристов многие памятники культуры и истории России, восстановить уникальные природные достопримечательности нашей страны;

- 0 рыночные отношения позволили сформировать конкурентный рынок туристских услуг, что благоприятно отражается на качестве туристского продукта;
- 0 борьба за туристов заставляет организации, предоставляющие туристские услуги, постоянно совершенствовать свою деятельность, разрабатывать и использовать инновации;
- 0 развитие туристской индустрии способствует формированию научной базы для ее изучения, что подтверждают открытия во многих российских высших и средних учреждениях профессионального образования специальности «Туризм» и проведение диссертационных исследований, посвященных анализу различных аспектов туристской деятельности.

## 1.2. Туристская услуга

*Туристская услуга* — это результат деятельности туристского предприятия по удовлетворению соответствующих потребностей туристов. Работа турпредприятия может заключаться в организации как всего путешествия, так и отдельных услуг.

Как и любая другая услуга, туристская услуга характеризуется следующими свойствами: неосязаемостью, неотделимостью от источника и объекта услуги, непостоянством качества, несохраняемостью и др. •

*Неосязаемость* проявляется в том, что туристскую услугу нельзя попробовать на вкус, на ощупь, ее нельзя увидеть и услышать до момента ее непосредственного оказания. До того как турист прибыл на место отдыха, он имеет только описание маршрута и сопутствующие документы на его реализацию. Отдых и впечатление от него он получает только в момент нахождения на туристском объекте и в процессе взаимодействия с окружающей средой. Турагент не может продемонстрировать свой «товар» во время продажи, что составляет трудность его работы.

Однако нельзя утверждать, что, воспользовавшись услугой, турист в итоге имеет только оплаченный счет. На самом деле потребитель, отдохнувший и заряженный положительной

## 1.2. Туристская услуга

энергией в результате отдыха, хранит в своей памяти воспоминания, которыми он может поделиться с другими.

Чтобы уменьшить неопределенность, порождаемую неосязаемостью туристских услуг, клиент, прежде чем обратиться за ними, ищет нечто осязаемое, хоть в какой-то мере свидетельствующее о качестве этих услуг. Туристскому агенту в данной ситуации необходимо наглядно проиллюстрировать красоты курортов и мест отдыха и туризма. Наиболее эффективно воздействует на потребителя просмотр красочных буклетов и видеоматериалов, на которых можно увидеть «продукт» и убедиться в реальности их качества.

*Неотделимость от источника и объекта услуги* проявляется в том, что, во-первых, оказание туристской услуги требует, как правило, присутствия того, кто ее оказывает, или того, кому она оказывается. Во-вторых, оказание туристской услуги всегда привязано к месту путешествия, т.е. к конкретной географической зоне, территории. В-третьих, потребители выступают как бы частью продаваемой услуги, создавая климат, атмосферу пользования услугой. Например, присутствие в тихом оздоровительном пансионате среди людей, занимающихся лечением, шумной молодой компании, наверняка нарушит сложившуюся атмосферу спокойствия и умиротворения. В то же время активность и энергичность молодых людей будет органично дополнять и поддерживать спортивно-оздоровительную атмосферу горнолыжного курорта Приэльбрусья. Поэтому туристскому агенту необходимо учитывать психологический настрой клиентов и его сопоставимость с атмосферой места пребывания. В-четвертых, не только работники турфирмы, но и клиенты должны знать обязательные условия, при которых услуга может быть оказана. Так, возможны недоразумения с туристами, которые не знают, что за дополнительные услуги они должны заплатить местному туроператору, например за транспортное обслуживание. Ответственность за подобного рода ситуацию ложится на туроператора, оформлявшего поездку и осуществлявшего переговоры с клиентами. Он обязан уведомить потребителей об этой особенности туристской услуги. Другими словами, принцип неотделимости подразумевает, что менеджеры должны управлять не только своими клиентами, но и работниками организации.

*Непостоянство качества*, изменчивость туристских услуг проявляется в том, что их качество зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. Есть несколько причин этой изменчивости. Во-первых, услуги такого рода оказываются и принимаются одновременно или с небольшим промежутком времени, что ограничивает возможность их контроля. Во-вторых, временная неустойчивость спроса обуславливает проблематичности сохранения качества обслуживания в периоды повышенного спроса. В-третьих, огромное влияние оказывает «человеческий фактор»: многое зависит от манеры поведения, внимательности и приветливости работника турфирмы; один и тот же работник может прекрасно обслужить туриста сегодня и скверно - завтра из-за личных неприятностей или плохого самочувствия.

*Сезонность* — зависимость объема туристских услуг от природно-климатических условий. При решении проблемы менеджмента в туризме должны обязательно учитываться неопределенность и изменчивость внешней среды, в которой оказывается туристская услуга. Климатический и погодный факторы являются одними из самых решающих в создании ценности и привлекательности услуги для туриста. Поэтому ошибки метеорологов зачастую имеют негативные последствия для турфирм, так как разочаровавшиеся из-за погодных условий туристы отказываются от дальнейшего сотрудничества.

Менеджеры туристского бизнеса должны считаться с тем, что особенности туристской отрасли как объекта управления обуславливают непохожесть этой отрасли на другие; поэтому механически перенести наработки или модели управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма невозможно.

*Несохраняемость* проявляется в том, что туристские услуги нельзя складировать. Отдых происходит в течение того периода, который оплачен, и на том курорте, куда оплачена путевка. Поэтому воспользоваться этой услугой можно только в данный промежуток времени и на данном курорте. Кроме того, в зависимости от объекта, к которому привязана туристская услуга, ее стоимость и комплектация могут значительно различаться в зависимости от периода времени.

*Разнообразие туристских услуг* определяется тем, что туристы совершают поездки с разными целями, предъявляют разные требования к туристским услугам, готовы и в состоянии заплатить разную цену за туристскую услугу. Каждой категории туристов соответствует определенный сегмент туристского рынка. Картина еще более усложнится, если учесть такие особые категории отдыхающих, как пациенты горных санаториев и специализированных клиник или учащиеся воспитательных учреждений. Дальнейшая сегментация рынка определяется страной проживания туриста. Производители туристских услуг ориентируются на вполне конкретные категории отдыхающих. Они хорошо знают их потребности, и удовлетворение этих потребностей приносит им доход.

*Комплексность туристской услуги* обусловлена тем, что для туриста она складывается из комплекса услуг (как материальных, так и нематериальных), которые являются специфическим туристским продуктом. Эти отдельные туристские услуги являются дополняющими.

Понятие «дополняющий» - важное для менеджмента в туризме. Турист, который «собирается в отпуск», вряд ли отправится в путешествие, если в конечном пункте поездки не будет возможности для проживания или если он не будет обеспечен питанием; лыжник не станет бронировать в каком-то месте гостиничный номер, если у него не будет возможности показаться на лыжах. Эти примеры свидетельствуют о тесной связи между отдельными видами услуг в сфере туризма.

*Непервичность туристской услуги* связана с тем, что туристский продукт не стал товаром первой необходимости и вряд ли станет им в ближайшей перспективе; хотя в современном мире значение туризма как средства восстановления сил и здоровья огромно. Кроме того, на туристских услугах больше, чем на прочих платных услугах, сказываются покупательская способность населения, политические события и экологические явления.

*Уникальность туристской услуги* означает, что повторить ее во всех аспектах не представляется возможным. Даже два тура по одному и тому же маршруту при одной и той же стоимости, организованные одной и той же турфирмой, часто проходят по-разному (из-за разного состава отдыхающих, разного со-

стояния транспортного средства, погодных условий, социальных и политических событий в стране пребывания и т.п.).

*Территориальная разделенность потребления туристских услуг*, предлагаемых предприятиями туризма, проявляются в следующем: первоначальные услуги (например, информация о туристском объекте, приобретение путевки, билета) туристы получают в местах постоянного жительства, другие услуги — на пути следования к туристским объектам (транспортные услуги, питание), третьи — в месте нахождения туристских объектов (размещение в гостинице, питание, экскурсионные услуги и др.). Только их совокупность определяет полноценное удовлетворение туристских потребностей.

*Эластичность спроса на туристские услуги* крайне высока: изменение структуры или уровня потребления туристских услуг может происходить под влиянием ценовых и неценовых факторов. Иными словами, для спроса на туристские услуги характерна относительная чувствительность потребителей к изменениям цен: небольшие изменения цены приводят к значительным изменениям в объеме потребляемых туристских услуг. Это означает, что при уменьшении уровня денежных доходов население начнет сокращать свои потребности, постепенно исключая наименее важные, и прежде всего выпадет потребность в туристских услугах, так как туристский продукт не считается товаром первой жизненной необходимости и определяющими его спрос факторами являются уровень дохода субъекта и цены предложенных услуг.

*Зависимость качества туристских услуг от исполнителя* проявляется в том, что совокупность полезных свойств туристского продукта — это результат тесного взаимодействия элементов материальной базы туризма и персонала. Высокий уровень сервиса, комфорт, дизайн туристского оборудования и снаряжения еще не означают надлежащего качества туристского продукта, предусмотренного условиями договора оказания услуг. Полноценный комплекс услуг турист может получить только при соответствующих действиях обслуживающего персонала (исполнителя).

Качество туристских услуг определяется уровнем сервиса, профессионализмом работников, в значительной степени зависит от его личной заинтересованности и внимания к клиен-

ту. Ошибки и оплошности персонала, недобросовестное отношение к выполнению своих обязанностей, неисполнение или ненадлежащее исполнение услуг могут испортить впечатление от тура, привести к необратимым для турфирмы последствиям (потеря клиентуры).

Как правило, туристские услуги включают комплексные поездки — пакеты услуг (туры), услуги размещения, питания, транспортные услуги, культурные, спортивные, рекреационные, экскурсионные и др., в том числе специальные услуги.

Классификация туристских услуг возможна по нескольким основаниям.

В зависимости от *содержания* пакеты услуг состоят из: услуг размещения; услуг питания (включая напитки); услуг транспорта; трансферта (встречи, проводы, поднос или подвоз багажа и туриста до места проживания); организации и оказания экскурсионных, рекреационных, культурных и спортивных услуг; услуг по организации посещения магазинов; прочих услуг (оформление паспортов, виз, медицинских и ветеринарных сертификатов, проката автомобилей, страхования и др.).

В зависимости от *комплектации* выделяют: основные услуги — включенные в договор и оплаченные потребителем; дополнительные — оплачиваемые в момент потребления во время путешествия или в месте пребывания.

### 1.3. Система менеджмента в туризме

Определим понятие «система менеджмента в туризме», обратившись к теории систем.

*Система менеджмента в туризме* представляет собой систему отношений, в которой туристские организации и регионы взаимодействуют с внешней средой.

Система управления (менеджмента) как объект исследования обладает следующими *признаками*:

о состоит из множества (по крайней мере двух) элементов (подсистем), расположенных иерархически и взаимосвязанных посредством прямых и обратных связей;

о представляет собой единое **и** формирование новой теоретической целостной системой для нижестоящих иерархических уровней;

о имеет фиксированные связи с внешней средой.

К системам управления предъявляются следующие *требования*: детерминированность элементов системы, динамичность системы, наличие в системе управляющего параметра, наличие в системе контролирующего параметра, наличие в системе каналов обратной связи (по крайней мере одного)<sup>1</sup>.

К *основным компонентам системы* относят структуру системы, подсистемы, элементы системы, взаимоотношения элементов.

Деятельность по оказанию туристских услуг определяет суть процесса функционирования туристской организации. Результатами этого процесса являются осуществление путешествия туристом и удовлетворение связанных с этим потребностей.

Таким образом, *процесс реализации туристской услуги* — ядро функционирования туристской организации, созданное на основе рационального сочетания во времени и пространстве средств, условий и самого процесса. Экономически обоснованное ведение процесса оказания услуги обеспечивает эффективное функционирование туристской организации.

Как объект управления процесс осуществления услуги является динамично развивающейся системой, указанные элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы, требуют четкого и целенаправленного взаимодействия с внутренней и внешней средой организации.

Система менеджмента состоит из управляемой и управляющей подсистем (объекта и субъекта) и комплекса необходимых связей.

*Управляемая подсистема* (объект) является ведущей, определяющей, поскольку представляет собой ту часть системы, из-за которой возникают отношения управления. Объект туристской деятельности — это все то, что может стать для субъекта туризма (туриста) целью путешествия, например турист-

<sup>1</sup> *Игнатъева А. В., Максимцов М. М.* Исследование систем управления: Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. С. 9.

ский регион широкой специализации со всеми его туристскими структурами.

Под *субъектом* системы менеджмента в туризме понимается участник туристского мероприятия, или турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг. Эти услуги предоставляются объектом туризма.

Субъект и объект не просто тесно связаны друг с другом. Они взаимодействуют как подсистемы одной системы управления. Данные подсистемы не могут функционировать автономно, а если все же допустить, что такое произошло, то неизбежно управляющая подсистема работала бы вхолостую, а управляемая была бы дезорганизована. Потому субъект и объект вне системы менеджмента могут рассматриваться только условно.

Очевидно, что менеджмент в туризме является открытой системой, на которую оказывает существенное влияние множество факторов — природные, климатические, экономические и социальные, национальные и региональные и т.п. Поэтому некоторые элементы системы описываются вероятностными характеристиками.

Менеджмент в туризме как самостоятельный вид профессиональной деятельности осуществляется в условиях рыночной экономики, что означает:

- о ориентацию турфирмы на спрос и потребности рынка, на запрос конкретных потребителей и наличную ситуацию на рынке туристских услуг, пользующихся спросом и способных принести турфирме намечаемую прибыль,;
- о постоянное стремление к повышению качества предоставляемых туристских услуг и достижения максимальной удовлетворенности потребителей;
- о хозяйственную самостоятельность турфирмы, турагентов и туроператоров, обеспечивающую им свободу принятия решений;
- о постоянную коррекцию целей в зависимости от состояния рынка;
- о выявление конечного результата деятельности турфирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений;

о необходимость использования современных информационных технологий и достижений научно-технического прогресса для принятия обоснованных и оптимальных управленческих решений.

Менеджмент как профессиональная деятельность предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера, а в качестве объекта хозяйственную деятельность турфирмы - туристскую деятельность. В процессе реализации менеджмента проявляются специфичные отношения между субъектом и объектом управления. Эти управленческие отношения представляют собой сложную социальную систему связей между людьми. Об этом говорит тот факт, что большая часть турфирм имеет небольшие масштабы. Крупные турфирмы создаются лишь в густонаселенных районах, но это не заводской цех с одним типом организационной структуры управления.

*Цели туризма* как объекта управления сложны для измерения и не ясны, поскольку турфирмы зачастую ориентируются на заявленные, а не фактические потребности туристов. Для того чтобы выявить действительные потребности клиентов, менеджер должен проявить максимум усилий, а неэффективность этой деятельности спровоцирует неудовлетворенность потребителя услуги.

Вероятностный характер процессов в туристской индустрии означает, что очень сложно точно спрогнозировать все явления и процессы, происходящие в туризме (изменилась политическая обстановка, резко ухудшились климатические условия, изменилась система налогообложения и т.д.).

#### 1.4. Особенности менеджмента в туризме

Особенности менеджмента в туризме обусловлены в первую очередь особенностями туристской услуги, о которых говорилось выше, и особенностями труда менеджера в сфере туризма.

*Труд в управлении туризмом* специфичен и существенно отличается от деятельности работников других отраслей, хотя на

#### 1.4. Особенности менеджмента в туризме

первый взгляд может показаться, что менеджмент туристского региона и турфирмы опирается на ту же базу, что и менеджмент любого предприятия системы человек — человек.

Существенные задачи менеджеров заключаются в следующем:

- о определение типа клиента и выявление его реальных потребностей;
- о сопоставление полученных данных с ресурсными возможностями турфирмы, т.е. выяснение возможности удовлетворения этих потребностей имеющимися турами и маршрутами;
- о выявление общих тенденций и закономерностей развития спроса, а также его специфических особенностей.

*Влияние заинтересованной клиентуры* обусловлено тем, что каждая турфирма работает с множеством заинтересованных лиц и организаций, которые имеют свои интересы. Туристские организации не могут ожидать от участников рынков того, что все они будут вести себя одинаково, например существуют определенные противоречия между владельцами гостиниц, местными жителями и приезжими туристами. Кроме того, заинтересованные организации могут разделиться на несколько групп по интересам: гостиницам на горнолыжном курорте, возможно, выгодно сокращение однодневного туризма, а владельцам подъемников выгодно увеличение потока туристов. Даже внутри одной группы (например, среди представителей гостиничных комплексов) прослеживаются различные интересы. Так, крупные гостиницы обычно меньше заинтересованы в предложении курортного сервиса, поскольку они располагают всем необходимым для размещения и организации отдыха гостей у себя, а небольшие гостиницы заинтересованы в том, чтобы турфирма улучшала курортное предложение и сама проводила соответствующие мероприятия.

*Внешние эффекты туристского продукта* обусловлены тем, что общение туриста с окружающими следует рассматривать как отношения в свободной обстановке, в то время как на его повседневную жизнь накладывают отпечаток жилье, работа, свободное время и т.п. Отпуск, проведенный в путешествии, - это встречи с другими путешественниками и местными жителями. Отношение путешественника к ним и его мотивы определяются тем, как человек привык жить, работать, каковы его

возможности в организации свободного времени. Как правило, чем больше в своей повседневной жизни человек ощущает ограниченность природных ресурсов, чем больше он обязан следовать определенным нормам поведения, тем больше у него желания выбрать для отдыха неизвестную страну. Исследования показывают, что поведение туриста влияет на отношение к нему принимающих и других путешествующих. Так, если туристы устраивают шумные праздники, занимаются такими видами отдыха, которые втридцатьно сказываются на природе, то это вызывает негативное отношение к ним местных жителей, что может испортить отдых туристов.

*Особенности спроса на туристский продукт* определяются такими факторами, как стиль жизни отдыхающих, а также демографическими, общественными и социальными факторами.

К *демографическим факторам* относятся следующие:

- о доход, или покупательская способность, - путешествовать может только тот, у кого есть для этого средства. Иными словами, лишь та туристская потребность становится туристским спросом, на удовлетворение которой имеются деньги. Выделяют две основные взаимозависимости дохода и спроса на туристские услуги: доход, покрывающий только жизненные потребности (неэффективен для туризма); доход, позволяющий покупать товары высшей категории (очень эффективен для туризма);
- о структура семьи - наиболее высока частота путешествий для лиц, имеющих небольшую семью, - одинокие, семьи без детей, пожилые супружеские пары, чьи дети стали самостоятельными, так как семейный бюджет распределяется на меньшее число человек, а доход получают все члены семьи; ниже она у многодетных семей (более пяти человек). Те, кто путешествует чаще, предъявляют высокие требования к качеству отдыха и услуг, и цена для них играет обычно второстепенную роль;
- о возраст — маленькие дети и пожилые редко путешествуют из-за различных трудностей в пути и непригодности некоторых мест для данных категорий населения. Однако туристские услуги пользуются спросом у многих пенсионеров, особенно тех, у кого нет финансовых проблем и противопоказаний медицинского характера;

- о профессия-определяет частоту путешествий, которая зависит от того, насколько человек привязан к своей профессиональной деятельности. Так, владельцы малых фирм и их семьи путешествуют реже, чем чиновники, которые каждый год используют отпуск продолжительностью несколько недель.

*Общественные факторы* оказывают значительное влияние на уровень спроса на туристские услуги:

- о экономическая ситуация в стране - определяет экономическое положение каждого отдельно взятого члена общества: чем лучше общее состояние экономики, тем выше спрос на туристские услуги. Для оценки данного фактора могут использоваться валовой национальный доход, уровень доходов населения, прожиточный минимум, средний уровень заработной платы и др.;
- о экология туристского региона - важнейший критерий, на который ориентируются потенциальные туристы при выборе места для отдыха. Ясно также, что сам туризм представляет большую опасность для окружающей среды. Экологические критерии воздействуют на туристский спрос двояко: реакция на уже причиненный ущерб окружающей среде - такие земли и регионы не интересуют туристов; туристы сами понимают недопустимость ущерба окружающей среде и не проявляют интерес к туристским услугам или действиям, которые могут нарушить экологическое равновесие в природе.

*Социальные факторы* наряду с демографическими и общественными оказывают влияние на развитие туризма:

- о условия жизни и труда - уровень демократизации общества - важный фактор; спрос на туристские услуги особенно высок в демократическом обществе с социально-рыночной направленностью экономики (общество потребителей, мобильное общество, образованное общество, свободное общество);
- о уровень образования - чем выше средний уровень образования в обществе, тем больше его члены ценят отдых и возможность знакомства с новым и неизвестным, тем значительнее спрос на услуги, имеющие компонент познания и изучения;
- о свободное время - важный фактор для тех, кто хочет отправиться в путешествие. Если людям помимо отпуска предоставляется возможность работать по гибкому графику, то они могут

совершать частые непродолжительные поездки, увеличивая тем самым спрос на туристские услуги.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какую роль играет туризм в современном мире?
2. Дайте определение понятия «менеджмент в туризме».
3. Выделите особенности менеджмента в туризме.
4. Что такое туристская услуга? Охарактеризуйте свойства туристской услуги. Приведите примеры.
5. Сравните понятия «туристская услуга» и «туристский продукт». Какие характеристики можно выделить как специфические?
6. Назовите важнейшие факторы туристского спроса.
7. Какие социальные факторы влияют на развитие туризма в Российской Федерации?
8. В чем социально-экономическая сущность туризма?

## « П И С Т О Р И Я   Р А З В И Т И Я Е З . М Е Н Е Д Ж М Е Н Т А В Т У Р И З М Е

### 2.1. Возникновение и развитие менеджмента в туризме

Обычно в развитии туризма выделяют следующие периоды:

- 1) туризм до конца XVIII в. — предыстория туризма (туризм в древности, туризм в Средневековье и эпоху Возрождения, туризм в XVII и XVIII вв.);
- 2) туризм XIX — начала XX в. — элитарный туризм, зарождение специализированных предприятий по производству туристских услуг;
- 3) туризм начала XX в. — до Второй мировой войны — становление социального туризма;
- 4) туризм после Второй мировой войны — современный этап — массовый туризм, формирование туристской индустрии как межотраслевого комплекса по производству товаров и услуг для туризма.

История развития менеджмента в туризме связана с историей туризма. В развитии менеджмента российского туризма выделяют также:

- предварительную фазу — до XIX в.
- начальную фазу — 1800—1917 гг.;
- фазы развития и подъема менеджмента в туризме — 1917—1990 гг.;
- фазу распада централизованных организационных структур туризма и создание туристских предприятий различных форм собственности — с 1990 г. по настоящее время.

Известна также следующая периодизация развития менеджмента в туризме в России:

- 1) просветительский этап (до 1890 г.), характеризующийся отдельными примерами экскурсий, походов, путешествий,

проводившихся прежде всего в целях образования и сбора научно-географической и краеведческой информации. Туризм и экскурсии в значительной мере содействовали выполнению социальных программ по повышению образовательного уровня населения, развитию культуры и т.п. Поэтому не случайно наиболее активно их использовали революционно-демократические слои и интеллигенция России;

- 2) предпринимательский этап (1890-1920), характеризующийся быстрым развитием туристской инфраструктуры — ресторанов, гостиниц, транспортной сети. На туристском рынке явно прослеживаются два основных сегмента — элитарный туризм состоятельных слоев и экскурсионный, рекреационный туризм интеллигенции. Появляются многочисленные туристские фирмы, бюро, компании, клубы, общества;
- 3) организационно-централизованный этап (1920-1960), характеризующийся доминированием идеологических функций над хозяйственными. Возникновение в 1928 г. Общества пролетарского туризма положило начало монополизации туризма. Передача туризма и экскурсий в ведение профсоюзов еще более монополизировала отрасль. При этом туризм развивался чрезвычайно быстро, но его развитие было экстенсивным - за счет включения все новых ресурсов и территорий. В итоге сформировалась самая крупная и самая дешевая в мире материальная база социального и самодеятельного туризма. К концу периода в туризме обострились противоречия, связанные прежде всего с невозможностью удовлетворения рекреационных потребностей всего населения при сохранении низких цен на отдых. Это привело к необходимости перехода к новой системе социальных нормативов;
- 4) административно-нормативный этап (1969-1990), характеризующийся быстрыми темпами развития социального туризма и еще более быстрым отставанием качества обслуживания от стандартов индустрии туризма западных стран. Стимулирование развития туризма осуществлялось исключительно административными методами, что обостряло сложившиеся противоречия. К позитивным итогам этого периода следует отнести возросший интерес науки к про-

блемам туризма, создание системы рекреационного проектирования, начало формирования новой профессионально-квалификационной структуры и системы непрерывной подготовки кадров для туристской сферы. В конце периода стали очевидными невозможность решения задач интенсификации и повышения качества туристского обслуживания в рамках административно-командной системы и необходимость широкого использования экономических методов;

- 5) переходный этап (с 1990 г. по настоящее время), в ходе которого проявляются некоторые новые тенденции развития туристского хозяйства в условиях экономических реформ:
  - о изменение структуры рекреационных потребностей и начало сегментации туристского рынка;
  - о переход от монопольного туристского хозяйства к многоукладному, активное развитие малых и средних туристских предприятий;
  - о переход к использованию природных ресурсов и культурного наследия на основе экономических отношений;
  - о переход от административного регулирования функций туристского хозяйства к экономическому стимулированию туристского рынка на новой законодательной основе.

В *предыстории туризма* выделяют следующие этапы:

- о античный туризм — основными мотивами путешествий были образование, паломничество, торговля, лечение, спортивные соревнования;
- о туризм Средних веков — основными мотивами путешествий были религия, образование, аристократические отношения;
- о туризм Нового времени - основные тенденции отдыха определила промышленная революция. Это наиболее длительный этап, в ходе которого образовались первые формы упорядочения и организации совместного труда.

В *развитии российского туризма* также можно выделить этап *предыстории*. Географическое положение России, расположенной на пересечении торговых путей между Западом и Востоком, с древнейших времен обеспечивало устойчивые международные связи, являвшиеся основой различного рода контактов. С принятием христианства эти контакты еще больше Укрепились за счет приезжавших из Византии представителей

церкви, переводчиков, переписчиков книг и т.д. Русские купцы имели свои торговые ряды в самых разных странах. Многочисленные паломники совершали путешествия к святым местам. Дошедшие до нашего времени описания путешествий содержат информацию о целях странствий туристов и их маршрутах.

f

## 2.2. Индустриальный период развития менеджмента в туризме

Промышленная революция XVIII в., сопровождавшаяся увеличением численности населения почти вдвое, усилением миграции, развитием строительства, ростом спроса на рабочую силу, а самое главное - появлением паровозов и железных дорог, привела к развитию туризма и обусловила необходимость управления этим явлением, именно в этот период появились понятия «тур» и «туризм».

Возникновение рынка экскурсий, ориентированного на фондодержателей и финансистов, стимулировало создание туристских предприятий и агентств. Одним из первых организованных туристских путешествий можно назвать перевозку по железной дороге английским предпринимателем Томасом Куком в июне 1841 г. около 600 человек с целью прогулки. Он на льготных условиях закупил оптом билеты для общества трезвости на турпоездку из Лейстера в Лафборо поездом. Этот предприимчивый человек по праву может называться первым менеджером в области туризма. С середины 1860-х гг. начинает развиваться туризм между Англией и США. Заслуга здесь также принадлежит Т. Куку, который в 1865 г. организовал турпоездки и из Америки в Англию, и из Англии в Америку. В 1867 г. Кук организовал морское путешествие.

Теоретической базой развития менеджмента в туризме в данный период стали работы Ф. Тейлора, основателя научного управления. Его заслуга заключается в рассмотрении эффективности деятельности организации, благодаря чему менеджмент стал признаваться самостоятельной областью научных исследований. В работах «Управление циклом» и «Принципы

научного менеджмента» Тейлор предложил методологическую основу использования методов научной организации труда; он доказал необходимость применения стандартизации, рационализации и нормирования труда, предложил новые научные подходы к подбору, расстановке кадров и стимулированию работников.

Быстрые темпы урбанизации и появление среднего класса создали благоприятные условия для развития туризма. Возрастание потребностей и возможностей проведения досуга обусловило формирование индустрии отдыха и развлечений. Хотя количество путешествий было значительно меньше, чем в современный период, и путешественники зачастую сами организовывали свой отдых, стала ощущаться реальная потребность в организационной структуре, отвечающей за создание комплекса туристских услуг.

В России туризм развивался не менее бурными темпами. Началом организованного туризма в России многие считают тур, устроенный В. Геншем, который в декабре 1777 г. в «Московских ведомостях» опубликовал приглашение «План приемлемого путешествия в чужие края, сочиненный по требованию некоторых особ содержанием благородного пансиона». Россиянам предлагалось принять участие в групповой поездке в страны Западной Европы.

В 1778 г. была открыта турфирма «Акционерное общество Иматы», которая специализировалась на обслуживании туристов в России.

Во второй половине XIX в. особое внимание уделяется экскурсионной деятельности. В этот период получили известность: «Общество любителей естествознания», которое имело свои филиалы в ряде городов Российской империи, в том числе в Петербурге, Москве, Казани, Тифлисе, Екатеринбурге; «Крымский горный клуб», действовавший в Одессе; «Кавказское горное общество» в Пятигорске. С 1899 г. в Москве при Педагогическом обществе работала комиссия по организации общеобразовательных экскурсий для учащихся.

Отличительными чертами первого этапа развития туризма в России являлись:  
0 элитарность путешествия;

о путешествие — необходимое условие и средство достижения определенной цели (торговые дела, расширение кругозора, лечение, паломничество), а не самоцель.

### 2.3. Периоды развития менеджмента в туризме

Вторая половина XIX в. является новым этапом развития менеджмента в туризме, который приобрел следующие характерные черты:

- появились организационные структуры управления туризмом;
- началось структурное расширение сети туризма и экскурсий;
- стала решаться проблема кадрового обеспечения туристской индустрии.

В России распространение пеших походов и велосипедных прогулок, горных восхождений и экскурсий, внимание, которое уделяли туризму многие учебные заведения, научные и профессиональные общества, стремление русской интеллигенции использовать туризм и экскурсионную деятельность для просвещения народа сформировали необходимые предпосылки для объединения любителей туризма в специализированные организации. В 1895 г. создается Российское общество туристов, в 1901 г. - Русское горное общество. Эти две организации до революции 1917 г. являлись ведущими туристскими организациями России.

Достижения в области транспорта в начале XX в. отразились на развитии туризма. Для путешествий и экскурсий использовались железнодорожный транспорт, речные и морские суда, а несколько позже и автомобильный транспорт. Скорость, дальность, комфортность передвижений постоянно росли.

Достижения менеджмента как науки также оказали существенное влияние на развитие менеджмента в туризме.

Г. Форд предложил теорию мотивации работников. Ее суть заключалась в следующем: повысить производительность труда работников можно при условии высокой оплаты их труда, обеспечении хорошего состояния техники и широком исполь-

зовании научных знаний в организации производства и управления.

Административная школа (ее основателем был А. Файоль) предложила свою концепцию совершенствования процесса управления, согласно которой весь управленческий процесс разделяется на ряд функциональных этапов (планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство и контроль), а также разработала принципы управления: разделение труда, авторитет и ответственность власти, дисциплина, единство руководства, единство распорядительства, подчинение частного интереса общему, вознаграждение за труд, баланс между централизацией и децентрализацией, координация менеджеров одного уровня, порядок, доброта и порядочность, справедливость, устойчивость персонала, инициатива.

Школа человеческих отношений, представителями которой были Р. Оуэн, Э. Мэйо, А. Маслоу и др., акцентировала свое внимание на проблемах взаимоотношений между работниками в процессе труда, особое внимание уделяя выявлению мотивационной структуры работников и их взаимодействию друг с другом. Была осуществлена попытка всесторонне проанализировать проблему человеческих отношений в процессе труда и устранить конфликт между наемным трудом и капиталом, создав предпосылки для кооперации и сотрудничества между ними.

Первая мировая война 1914-1918 гг. приостановила развитие международных туристских связей. Однако в то же время военные нужды привели к усовершенствованию железнодорожного и автомобильного транспорта; кроме того, для перевозок людей начала использоваться авиация. После войны начался новый этап развития международного туризма, что прежде всего связано с возросшей ролью США на мировой арене и активизацией американского капитала в Европе. Довольно быстро объем международного туризма и путешествий достиг предвоенного уровня, а спустя три-четыре года превзошел его в большинстве стран.

В 1920-е гг. значительно расширилось географическое пространство иностранного туризма. Так, до войны большая часть туристов направлялась в Италию и Швейцарию, а после ее окончания практически все государства Европы оказались во-

влеченными в сферу туризма. Серьезным фактором, повлиявшим на развитие туризма, явилось бурное развитие таких видов транспорта, как автомобильный и авиационный.

В 1925 г. в Гааге состоялся первый конгресс Международного союза официальных организаций по пропаганде туризма, в котором приняли активное участие представители 14 европейских стран.

В России послереволюционный период развития туризма принято делить на три этапа: с 1920 по 1936 г., с 1936 по 1969 г., с 1970 по 1990 г.

Первый этап — создание социально-экономических условий для развития массового социального туризма, а также организационное становление экскурсионного и туристского движения.

В 1920 г. создано Объединенное лекционно-экскурсионное бюро, открыты первые шесть экскурсионных станций.

В 1921 г. в Петрограде открыт Научно-исследовательский экскурсионный институт.

В 1923 г. возобновлена деятельность Русского общества туристов (РОТ). Тогда же было ликвидировано Объединенное лекционно-экскурсионное бюро и создано акционерное общество «Советский турист» («Совтур»).

В 1929 г. РОТ преобразовано в Общество пролетарского туризма (ОПТ). В том же году появилось Всесоюзное акционерное общество по иностранному туризму в СССР — «Интурист».

В 1930 г. в результате слияния ОПТ РСФСР с АО «Совтур» создано Всесоюзное добровольное общество пролетарского туризма и экскурсий, которое решало следующие задачи: широкое ознакомление народных масс со страной и природными богатствами, подлежащими освоению; организация массового обмена производственным опытом; активное участие в укреплении обороноспособности страны, здоровья людей; патриотическое воспитание и повышение культурного уровня трудящихся; участие туристов в общественно полезной работе. Туристско-экскурсионная работа велась по трем направлениям — производственному, сельскохозяйственному, краеведческому.

Второй этап характеризуется активным развитием туристско-экскурсионного движения. На базе профсоюзных структур крупных производственных и управленческих организа-

ций создаются отделы туристско-экскурсионного обслуживания. В их задачи входит обеспечение отдыха и культурного развития рабочих и служащих.

В 1962 г. формируется система советов по туризму, существенно расширившая масштабы туристско-экскурсионного обслуживания по стране. Появляется Центральный совет по туризму и экскурсиям (ЦСТиЭ) при ВЦСПС. Организуется профсоюзный туризм. Основными принципами работы Центрального совета по туризму и советов по туризму на местах стали коллегиальность в принятии решений по развитию туризма и привлечение общественного актива к решению проблемы доступности туризма рабочих и колхозников.

В 1964 г. появилось Управление по иностранному туризму при Совмине СССР.

Третий этап характеризуется формированием разветвленной системы управления туризмом. За период с 1970 по 1990 г. в стране сложилось пять крупных систем, занимающихся туристско-экскурсионной деятельностью:

- о управление профсоюзным туризмом (ЦСТиЭ при ВЦСПС);
- о управление зарубежным туризмом (Госкомитет по иностранному туризму при Совмине СССР);
- о управление молодежным туризмом (Бюро международного молодежного туризма «Спутник» при ЦК ВЛКСМ);
- о управление военным туризмом (Управление по туризму и экскурсиям Минобороны СССР);
- о управление детским туризмом (ЦДЭТС Минпросвещения СССР) с разветвленной системой внешкольных учреждений.

Активно развивается теоретико-методологическая база для управления туристской деятельностью<sup>д</sup>научные разработки в области социологии, экономики и математики.

В начале 1980-х гг. начались исследования туристско-экскурсионных возможностей краев, областей, республик и разработка перспективных схем развития туризма в регионах. В 1981 г. Центральные туристские курсы были преобразованы в Институт повышения квалификации туристско-экскурсионных работников, что позволило значительно повысить профессионализм персонала туристских организаций.

В целом данный этап развития туризма характеризуется экстенсивным развитием внутрисоюзного туризма (ввиду «за-

крытости» государства) при постоянных изменениях в структуре управления и ярко выраженной идеологической направленности. Так, важной формой идейно-политического воспитания считались Всесоюзный поход комсомола и молодежи по местам революционной, боевой и трудовой славы и Всесоюзная туристская экспедиция советской молодежи «Моя Родина — СССР». Руководство молодежного туризма решало пропагандистские задачи, профсоюзы — социальные.

Социальный туризм дотировался. Профсоюзные путевки предоставлялись с большой скидкой. Потребитель, получая почти бесплатную путевку, не обращал внимания на содержание предоставляемого ему досуга и плохой уровень обслуживания. Туристские предприятия не были заинтересованы в улучшении качества предоставляемых услуг, так как это не влияло на результаты их деятельности. По объему реализации туристских услуг бывший СССР занимал 20-е место среди 24 европейских государств — членов Всемирной туристской организации.

До начала 1990-х гг., несмотря на постоянный количественный рост основных показателей сферы туризма, перехода к новому качеству не происходило. Экстенсивное развитие требовало стандартизации в предоставлении услуг, что не позволяло перейти от массового конвейерного к дифференцированному туризму. Это дает основание говорить о том, что третий этап развития туризма в России закончился в конце 1980-х гг. С этого времени в связи со сменой политического курса страны, а затем переходом к новым экономическим условиям начинается новый этап в развитии туризма, который имеет свои специфические черты.

#### **2.4. История развития международного туризма**

Расширение и развитие экономических, социальных и культурных связей между государствами в 1920-х гг. привело к необходимости согласования действий национальных туристских и транспортных организаций. В 1925 г. был создан

Международный конгресс официальных ассоциаций пропаганды туризма, в 1927 г. — Международный конгресс официальных туристских организаций, в 1930 г. — Международный союз организаций и пропаганды туризма.

Вторая мировая война резко сократила объем международного туризма. Только через несколько лет после окончания войны международный туризм в Европе начал возрождаться и достиг в конце 1940-х гг. довоенного уровня. В этот период туристские обмены и путешествия получили широкое развитие в США и Канаде. Успешно развивался туризм в Мексике, Панаме, на Кубе (основную часть туристов составляли американцы). В 1950 г. общее число иностранных туристов, зарегистрированных во всем мире, превысило довоенный уровень и составило 25 млн.

Возрастающее значение международного туризма во внешнеполитической и внешнеэкономической деятельности многих государств привело к тому, что Организация Объединенных Наций и ее специализированные органы начали уделять серьезное внимание этой быстро развивающейся сфере международного сотрудничества. В 1963 г. в Риме была проведена I Конференция ООН по туризму и путешествиям, где рассматривался широкий спектр вопросов, касающихся развития туризма:

- о упрощение пограничных и таможенных формальностей и процедур;
- о общее направление развития туризма;
- о формирование материальной базы для удовлетворения его все возрастающих запросов;
- о создание системы подготовки квалифицированных кадров;
- о помощь развивающимся странам в создании индустрии туризма;
- о принятие официальных определений таких понятий, как «временный посетитель», «турист», «экскурсант», что необходимо, в частности, для обеспечения унификации и статистического учета в туризме.

В 1969 г. в соответствии с резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН неправительственная организация МСОТО (Международный союз организации и пропаганды туризма) была реорганизована в межправительственную Всемирную туристскую организацию (ВТО). Этот факт свидетельствует о всеоб-

шем признании не только экономического, социального, культурного, но и политического значения международного туризма. Деятельность ВТО направлена на осуществление международного сотрудничества государств в сфере туризма и полностью соответствует принципам современного права. Главная цель ВТО - поощрение развития туризма с тем, чтобы внести вклад в экономическое развитие, международное взаимопонимание, мир, прогресс и всеобщее уважение, соблюдение прав человеками основных свобод для всех без различия расы, пола, языка и религии.

Конец 1970-х гг. характеризовался значительным подъемом в развитии туризма. За 30-летний период число его международных участников выросло в 11 раз. В связи с этим можно говорить о начале глобализации туризма. Система управления туризмом активно работала в каждом уголке мира, однако уровень ее развития был неодинаков: самые высокие объемы международного туристского обмена были в странах Ближнего Востока и Восточной Азии, в то время как в Европе, Африке и Латинской Америке он оставался на среднемировом уровне.

В 1980-е гг. активизировались процессы приема иностранных туристов и отправки граждан за рубеж в государствах Европы и Северной Америки. Активными «поставщиками» туристов стали Япония и Австралия. Обострилась конкурентная борьба за туристов между государствами Северной Африки, Азии и Средиземноморья, причем новые участники мирового туристского рынка Африка и Азия стали продавать туристский продукт (море—солнце—пляж—сервис) по более доступным ценам.

В период 1985-1992 гг. в нашей стране и других социалистических странах проходили сложные общественно-политические процессы: демократизация, становление рыночных отношений, формирование гражданского общества. Россия стала постепенно открываться для международного туризма, что существенно отразилось на увеличении роста доходов от международного туристского обмена.

Именно в данный период начала формироваться тенденция к изменению структуры туристского спроса. Мировой туристский рынок стал более емким, разнообразно, динамично развивающимся. В его структуре четко выделились три основ-

ных сегмента: молодежный туризм, взрослый туризм и туризм для пожилых людей («туризм третьего возраста»).

Социальный аспект развития международного туризма в 1980-х гг. характеризуется доступностью туризма для средних слоев общества. Даже люди с небольшим уровнем доходов могли позволить себе туристические путешествия. Спрос на туризм увеличился в несколько раз.

С позиции управленческого аспекта более активно стали использоваться маркетинговые инструменты привлечения туристов: индивидуальное ценообразование, групповые скидки, льготные тарифы на транспорте и др.

## 2.5. Туризм в России на современном этапе

Середина 1990-х гг. ознаменовалась подъемом международного туризма. К 1996 г. число туристов, выезжающих за границу, достигло 71 млн человек, т.е. выросло почти в 3 раза.

На современном этапе туризм в России является одним из приоритетных направлений государственной политики. Направления его развития заложены в программах социально-экономического развития.

Основные источники правового регулирования вопросов организации туризма в Российской Федерации - Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», Закон РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» с последующими изменениями и дополнениями, Концепция развития туризма в Российской Федерации на период до 2005 г.

Основными современными инструментами государственной поддержки туризма являются следующие: предоставление налоговых преференций и освобождений от Уплаты налогов организаций и предпринимателей, развивающих внутренний и въездной туризм;

- выделение бюджетных средств на продвижение (маркетинг, рекламу) внутреннего и въездного туризма;
- государственное финансирование наиболее значительных проектов в туристской индустрии, подготовка кадров для туризма;
- бюджетные субвенции и субсидии национальным перевозчикам, туроператорам и др.

Для российского туризма характерна высокая степень институционализации и легитимации туристской деятельности. Сегодня на отечественном рынке работает около 8 тыс. туристских фирм. В августе 2000 г. был создан государственный орган управления — Департамент туризма как подразделение Минэкономразвития Российской Федерации. Сформировалась вертикаль управления туризмом. В субъектах РФ созданы региональные органы управления. Образованы и функционируют ряд общественно-туристических организаций: Российская ассоциация туристических агентств, Национальный союз туриндустрии, Московская ассоциация туристических агентств. Выпускаются два десятка печатных периодических изданий, посвященных туризму.

Таким образом, российский туризм переживает период динамичного развития, обусловленный проявлением в нем общемировых тенденций. Достижения менеджмента в туризме оказывают мощное благоприятное влияние на все происходящие процессы, особенно на процессы формирования организационных структур управления туризмом.

За последние годы в развитии туризма можно выделить общемировые факторы, которые проявляются и в России. Прежде всего это фактор глобализации. В результате открытости границ и увеличения масштабов международной торговли услугами туризм приобрел массовый характер.

Тесно связанный с глобализацией фактор информатизации общества определяет основу деятельности туристских организаций, дает возможность получать оперативную и наглядную туристскую информацию.

Не менее важен фактор технологизации. Развитие новой техники и технологий, их внедрение и использование в туристской сфере привели к мобильности туристских потоков, а так-

же к возникновению еще одного специфического российского потока — космического (орбитального) туризма.

Неустойчивость развития в условиях транзитивного общества, характерная в целом для российского туризма в начале и середине 1990-х гг., сегодня не является определяющей тенденцией. Въездной туризм стал более массовым и доступным, чем во времена СССР, свободным от каких-либо регламентации и, разрядок, лимитов. Объем внутреннего туризма сократился по сравнению с советским периодом. Рекреационные потребности населения постоянно меняются, и потребительский рынок туристских услуг все более сегментируется. На мотивацию выбора туристских направлений влияют скорее «нерыночные» факторы, такие, как ужесточение визового режима, введение въездных виз в ранее безвизовые страны и др.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите предпосылки возникновения менеджмента в туризме.
2. Выделите периоды развития менеджмента в туризме в России.
3. Укажите основные характеристики индустриального периода.
4. В чем особенности развития отечественного туризма в начале и середине XX в.?
5. Что представляет собой Всемирная туристская организация?
6. Охарактеризуйте современный этап развития менеджмента в туризме.

## g Э МНОГОЗНАЧНОСТЬ Е 3 МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ

### 3.1. Мотивация туристов

t

Человек связывает туризм с удовольствием, активным или пассивным отдыхом, досугом и развлечением. Однако персональная идентификация туризма имеет некоторые особенности в зависимости от возраста, образования, жизненного опыта, семейного положения, дохода и других факторов. Исходя из этого потребителей туристских услуг (как реальных, так и потенциальных) можно разделить на несколько групп по таким признакам, как общность в понимании принципов отдыха и принятие аналогичных решений при выборе путешествия.

Менеджер, предлагая туристский продукт, должен учитывать факторы, оказывающие влияние на мотивы его выбора клиентом, так как они воздействуют на формирование программы обслуживания.

Факторы туристской мотивации принято разделять на доминирующие и побочные. К доминирующим факторам относятся: экономический (уровень доходов, структура расходов, платежеспособность), социальный (возраст, семейное положение, состояние здоровья, принадлежность к тому или иному социальному классу, уровень образования). К побочным можно отнести: особенности менталитета, вероисповедание, уровень культуры, политическую ориентацию.

*Возрастной фактор* в значительной степени определяет мотивацию выбора путешествия, самостоятельность в принятии решения или возможность влиять на его выбор:

o дети до 2 лет — решений самостоятельно не принимают, но опосредованно-оказывают большое влияние на выбор родителями вида и места отдыха. Родители, выбирая туристскую про-

### 3.1. Мотивация туристов

39

грамму, в соответствии с возрастной спецификой ребенка отдают предпочтение определенному климату, повышенной комфортности и т.п.;

- o дети дошкольного возраста (до 7 лет) — путешествуют с родителями (редко — в организованных группах), решений самостоятельно не принимают, но могут оказывать давление на родителей или на лиц, их сопровождающих. Концепция отдыха ориентирована на потребности ребенка, которые, как правило, включают развлекательные программы и познавательные экскурсии;
- o школьники (до 18 лет) — в основном финансово зависимы, самостоятельность их ограничена, чаще всего следуют на отдых в составе групп, отличаются любознательностью, ориентированы на познавательный и активный отдых;
- o молодежь, студенты (от 15 до 25 лет) — характеризуются достаточно высоким уровнем образования, требовательностью к удовлетворению познавательных потребностей, склонны к самостоятельности, активному отдыху, индивидуальному или самодеятельному туризму, коммуникабельны. Согласно преобладающей на Западе концепции, до создания семьи предпочитают посмотреть мир, что учитывается турфирмами при разработке турпродукта: для этой категории туристов существует много предложений и наибольшее количество скидок;
- o туристы 25—35 лет — обычно семейные, с малолетними детьми, связаны необходимостью закрепления своего положения в обществе, служебной карьерой. На отдых выделяют мало времени и средств, направляя их в основном на укрепление финансового положения семьи. Чаще всего мотивами путешествия являются отвлечение от работы, отдых, восстановление сил;
- o туристы 35—50 лет — предпочитают менее активный, менее познавательный, более спокойный отдых, чаще без детей и без партнера. Как правило, обеспечены, знают цену деньгам и развлечениям. Основной мотив — получить за свои деньги отличный отдых, адекватный вложенным средствам;
- o туристы от 50 лет и старше — за редким исключением обладают относительно слабыми физическими возможностями, склонны к недомоганиям. Для них существенны климатические ограничения. Предпочитают познавательный отдых, как правило, вне сезона, а также связанный с лечением. Основная мотивация —

вация — возможность спокойного отдыха, исключительная мотивация — «успеть увидеть».

*Уровень образования* туристы работники турфирм должны учитывать при комплектовании групп, что позволит выявлять общность интересов при посещении культурных и развлекательных центров, упростит обслуживание и сопровождение групп.

Выделяют такие уровни образования: начальное, среднее, среднее специальное, высшее и др.; не исключение туристы, у которых нет образования, а есть богатый жизненный опыт.

Информация, получаемая в ходе обучения, вызывает желание подтвердить ее практически. Например, изучение истории Древнего Египта рождает потребность увидеть своими глазами пирамиды.

Кроме того, образованный человек более склонен к получению познавательной информации из книг, документальных фильмов, прессы; эта информация заинтересовывает его, вызывает желание побывать в данном месте, увидеть все собственными глазами, поучаствовать в каких-либо мероприятиях и т.п.

*Социальная принадлежность* оказывает существенное влияние на мотивацию выбора отдыха. В сфере туризма целесообразно выделять следующие социальные группы:

- рабочие и служащие — занятые монотонной работой, они стремятся к активному отдыху и составляют значительный контингент туристов. Имея четко оговариваемый трудовым договором отпуск, могут планировать туристскую поездку. В развитых странах их доход, как правило, достаточен, чтобы выделить часть средств на туризм;
- учащиеся и студенты — составляют подавляющую часть групп познавательного туризма в силу своих возрастных и социальных особенностей и характерных в связи с этим стремлений к расширению и подтверждению знаний. Испытывают большое влияние познавательных потребностей;
- пенсионеры — в большинстве стран имеют льготы и дотации, которые позволяют им совершать туристские поездки в «средний» и «низкий» сезоны. В России в результате пенсионной реформы и принятия в 2001 г. Федерального закона «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации»

некоторые категории пенсионеров получили возможность бесплатного санаторного лечения. Согласно данному закону, некоторые категории пенсионеров имеют право получать денежные компенсации на осуществление санаторно-курортного лечения, что позволяет им самим выбирать место и время отдыха и лечения;

- фермеры и работники подсобных хозяйств — являются неблагоприятной для туризма группой из-за отсутствия четко регулируемого отпуска или возможности выделения времени на отдых. В западных странах фермеры составляют туристский контингент в «средний» и «низкий» сезоны, а также в зимнее время. Активно участвуют в рождественских и новогодних турах.

*Менталитет* определяет не только умонастроения, но и жизненную позицию человека, что отражается на предпочтениях в отдыхе. Например, представители некоторых национальностей предпочитают коллективный отдых, ощущая себя частицей группы (китайцы, японцы, русские и др.), другие — выбирают индивидуальный отдых (немцы, болгары и т.д.).

*Конфессия* — верующие, как правило, отторгают такие развлекательные программы, как варьете, стриптиз-шоу, казино. Религиозные туристы совершают туры, которые отвечают их убеждениям и удовлетворяют их познавательные и духовные интересы в соответствии с образом жизни, вероисповеданием, возможностями совершения обрядов и молитв.

*Доход* определяет выбор туристом уровня туристского обслуживания и вида путешествия (исходя из их стоимости и своих материальных возможностей). Обеспеченные туристы предъявляют высокие требования к маршруту следования и комплексу услуг, могут себе позволить большое количество туристских поездок. Люди с низким доходом совершают наименьшее число туристских поездок. Повышение (понижение) жизненного уровня меняет приоритеты в выборе туристских маршрутов, услуг и т.п.

*Семейное положение* существенным образом влияет на мотивацию выбора путешествия. По семейной принадлежности выделяют следующие группы:

- Дети школьного возраста — способны оказывать влияние на родителей в выборе тех стран, где были их товарищи;

- О молодежь — свобода от семьи дает возможность выбирать туры, связанные с активным отдыхом;
- О супруги с детьми или лица, сопровождающие детей, — стремятся обеспечить отдых ребенка, поэтому относительно ограничены в возможности выбора вида отдыха и развлечений;
- О семейные пары — как правило, располагают достаточными средствами для выбора желаемого вида отдыха, обладают преимуществом не подыскивать себе партнера на период путешествия. Реже выбирают познавательные туры, чаще — пляжный отдых.

*Работа* (ее вид, характер, напряженность) оказывает опосредованное влияние на формирование мотивов выбора путешествия, так как на работе человек проводит значительную часть времени, подвержен сильному влиянию вида трудовой деятельности (умственной или физической) и трудового коллектива.

*Отпуск* — его продолжительность влияет на мотивацию путешествия и выбор туристского продукта. Отсутствие отпуска лишает человека возможности совершать длительные туры, оставляя ему лишь маршруты выходного дня.

Судя по результатам исследований известной консультационной фирмы «Норwath UK», существует тенденция к сокращению, причем быстрыми темпами, отпускного времени. Продолжительность отпуска в будущем может составлять 3–4 дня, включая выходные, но они будут предоставляться с большей частотой. Люди будут стремиться проводить такие отпуска в регионе, где они проживают, в одном часовом поясе. Это может отразиться на развитии международного туризма.

Исследования «Норwath UK» выявили нового потребителя туристских услуг — он имеет более высокий уровень дохода, но его время лимитировано. Это значит, что туристским организациям предстоит разработать новую маркетинговую стратегию и создать новый турпродукт, высокоэффективные методы выбора и приобретения турпродукта без отсрочки и ожидания.

*Здоровье* — физическая подготовка, иммунитет, спортивные навыки в значительной мере определяют выбор путешествия. Например, человек, никогда не стоявший на лыжах, не выберет отдых по программе «Ski-extreme», страдающий морской болезнью — морской круиз или яхтинг; боязнь высоты не

позволит совершить восхождение на горную вершину. Человек, страдающий каким-либо недугом, постарается выбрать путешествие, дающее возможность лечения, оздоровления, принятия процедур. Значительная часть курортов предлагает такие услуги, что существенным образом может влиять на решение о путешествии и покупке турпродукта.

Люди с ограниченными возможностями могут составить специфический сегмент рынка туристских услуг, если средства и условия их приема будут соответствовать специфике данных потребителей. Исследования подтверждают, что все большее число людей с ограниченными возможностями предпочитает проводить свободное время в путешествии.

Исследования показывают разницу в числе ночевков вне дома семей, в которых есть члены семьи с ограниченными возможностями, и семей, где таковых нет (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Количество ночевков вне дома, % общего числа туристов

Число ночевков	Семьи	
	имеют в своем составе членов с ограниченными возможностями	не имеют в своем составе членов с ограниченными возможностями
1-3	37	42
4-6	24	31
7-9	15	15
10-12	5	5
13-15	7	3
16 и более	1	4

Семьи, в которых есть члены семьи с ограниченными возможностями, скрупулезно подходят к планированию и выбору туристской поездки, учитывают возможные трудности и специфику отдыха. В мире существуют курорты, рассчитанные на прием данной категории туристов. Например, в Колорадо создан горнолыжный курорт со специальными программами для слепых, инвалидов и т.д. Туристская индустрия предлагает специальные услуги для данного сегмента потребительского Рынка, в частности некоторые авиакомпании — программы обслуживания, гостиницы — помещения, построенные с учетом

специфики данной категории туристов, специальные лестницы и лифты, адаптированные для инвалидов колясок, гостиничные номера с дистанционным электронным управлением всей бытовой техники и др.

Существует ряд не выраженных явно заболеваний, которые ограничивают туристскую активность, но, как правило, редко учитываются работниками сферы туризма (например, диабет, фобии). Менеджеру турфирмы следует помнить, что высокий процент туристов & группе с подобными заболеваниями может создать предпосылки для возникновения экстренных ситуаций во время путешествия.

Для участия в туре высокой категории сложности следует вводить ограничения по возрасту и медицинским показаниям, согласовывая их предварительно с врачом и требуя от туриста рекомендацию или разрешение врача на участие в туре.

*Численность туристской группы* определяет вид тура:

- индивидуальный тур или малая группа (до 10 человек) — предполагает наибольшую степень учета потребностей туриста, высокую степень самостоятельности. Участие в таком туре не требует от туриста коммуникабельности и умения приспособиться к интересам других. Туроператор при составлении тура учитывает все возможные пожелания туриста;
- группа численностью 11—20 туристов характеризуется средним уровнем сложности управления. Для такой группы подбирается маршрут и комплекс услуг, учитывающий интересы большинства членов группы;
- группа численностью от 20 до 30 человек - слабоуправляема, так как ее члены могут предъявлять существенно различные требования к организации отдыха. Для такой группы предоставляются более разнообразные возможности выбора туристских услуг по их содержанию и уровню цен.

Хотя участие в групповом туре подавляет индивидуальные требования в целях приспособления к общим интересам, однако дает возможность:

- избежать негативных моментов при посещении незнакомого места, связанных с незнанием языка, географии, культуры и обычаев посещаемой страны, страхом потеряться, подвергнуться нападению, остаться без поддержки и др.;
- обрести новых знакомых и друзей;

- иметь компаньона во время путешествия.

*Географическое направление туристского путешествия* может привлекать месторасположением (природными или искусственными факторами, культурными элементами и проч.), событием (проведением фестиваля, спортивных игр и др.), возможностями для определенной деятельности (например, для занятий спортом), а также состоянием материальной базы, транспортной инфраструктуры и т.п.

Кроме того, мотив выбора географического направления зачастую не определен и во многом зависит от удаленности и доступности места туристского назначения. На выбор географического направления в значительной степени влияет подготовленность туриста, в том числе сведения, полученные им из учебной, популярной и другой литературы, средств массовой информации, образующие фундамент его географических, краеведческих и страноведческих знаний. Выбор места туристского назначения определяется оценкой возможных способов развлечения, удовлетворения туристских потребностей.

*Сезонность* (сезонная привлекательность) туристских ресурсов определяется их географическим положением и климатическими особенностями. Так, в Индию в период муссонных дождей могут поехать только экстремалы.

В туристской практике годовой цикл принято делить на сезоны, когда климатические условия способствуют или, наоборот, препятствуют отдыху в конкретной местности в определенный период времени. Выделяют сезоны:

- «высокий» — период, наиболее благоприятный для отдыха;
- «средний» — период, когда отдых возможен, но при менее комфортных условиях, чем в «высокий» >\*€30н;
- «низкий» — относительно неблагоприятный период для отдыха в конкретном месте в определенное время.

Туристы, как правило, предпочитают посещать курорт именно в «высокий» сезон, и в мире всегда можно найти место с наиболее благоприятными условиями для отдыха в определенное время.

*Активность* — туризм предполагает пассивный и активный отдых. Мотивация выбора привлекательного для туриста вида отдыха зависит от его возраста, характера, образа жизни, Устойчивых принципов, влияния общества и других факто-

ров, но главное — от здоровья. Активность на работе генерирует желание спокойного отдыха и, наоборот, умственный труд — необходимость физической нагрузки, эмоциональной встряски и т.д. На склонность туриста к пассивному отдыху также может влиять сезонность, например пребывание туриста в зоне пляжного отдыха в холодный период года существенно ограничивает его возможности плавать и играть в спортивные игры на пляже.

Таким образом, туристские мотивы как существенный элемент спроса составляют ряд влияний, которые могут быть не связаны напрямую с туризмом, но воздействуют как на объем, так и на формы спроса и выбора туристского продукта и услуг. Одни влияния могут быть доминирующими, другие — побочными, однако все они обладают определенной возможностью воздействовать на принятие решения о путешествии и выбор туристского продукта.

Барьеры к путешествию — это причины, по которым человек либо не путешествует, либо делает это чрезвычайно редко.

*Стоимость турпродукта.* Потребитель, действуя в условиях ограниченности денежных средств, при составлении бюджета вынужден прежде всего учитывать другие статьи расхода (например, стоимость предметов первой необходимости). Суждение, что путешествие — слишком дорогое удовольствие, можно рассматривать как интерпретацию мнения о бесполезности туризма. Стоимость туристской поездки является для туриста объективной и принципиальной причиной того, чтобы оставаться дома.

*Дефицит времени.* Многие люди не могут оставить работу (дела) ради путешествия.

*Ограничения по здоровью.* Плохое здоровье или ограниченные возможности не позволяют человеку покинуть дом, заставляют отказаться от путешествия.

*Жизненный цикл семьи.* Родители малолетних детей не путешествуют часто из-за семейных обязанностей или возможных неудобств, связанных с поездкой. Одинокий человек (вдовец) не путешествует, как правило, из-за отсутствия попутчика в поездке.

*Дефицит интереса.* Незаинтересованность, как и незнание тех видов туристской деятельности и туристских направлений, которые могут принести удовлетворение от поездки, часто являются серьезным барьером к путешествию.

*Страх и безопасность.* Туристская поездка предполагает столкновение с чем-то новым, и это пугает многих. Негативные публикации в средствах массовой информации о конкретной местности (о войнах, беспорядках, экологических катастрофах) сеют в душе потенциального туриста страх и предубеждение относительно конкретного туристского направления. Серьезным барьером (не только сдерживающим, но и дискредитирующим туризм) выступает терроризм.

Достаточно сильный мотив к путешествию способен преодолеть любые барьеры, хотя они и оказывают определенное влияние на выбор вида отдыха и туристского направления. Но, как показывает практика, большинство туристов с трудом преодолевает такие барьеры, как дефицит интереса, страх и безопасность, что подтверждают результаты следующего эксперимента. Респондентам предложили завершить предложение: «Среднестатистическая семья выиграла бесплатный тур, но отказалась от поездки, потому что...» При этом 42 % опрошенных ответили, что семья хотела отправиться в поездку, но не смогла — из-за занятости на работе, плохого самочувствия, семейных обстоятельств; 26 % опрошенных указали, что семья не захотела отправиться в путешествие, решив провести время дома из опасений, связанных с путешествием.

На первый взгляд, эти факты не столь существенны, чтобы их принимать всерьез. Однако сегмент «незадействованных» групп потенциальных туристов слишком велик, чтобы его игнорировать. Существенную часть потенциальных потребителей можно убедить в том, что вне их дома есть много интересных мест и объектов туристского назначения. С этой целью следует активизировать рекламную кампанию среди различных слоев населения.

Анализ причин, способствующих возникновению дефицита интереса, раскрыл конфликт между желанием познания нового и потребностью в безопасности. Для человека место его проживания является гарантией безопасности (принцип «мой дом — моя крепость»). Но постоянное пребывание

в привычной среде может вызвать скуку и непреодолимое желание сменить обстановку. Таким образом, человек может испытывать действие двух достаточно сильных мотивов — стремления к безопасности и стремления к познанию, противоречие которых необходимо ослабить. Для этого стоит предложить потребителю совершить путешествие по хорошо знакомой местности в компании знакомых людей. Угроза безопасности со стороны «неизвестного» будет предотвращена, однако сила познания и впечатлений от путешествия окажется снижена.

Знание барьеров к путешествию (реальных и потенциальных), их выявление и четкое формулирование позволят разработать специальные меры по ослаблению их действия и даже полному преодолению.

### 3.2. Типы туристов

Одним из элементов системы менеджмента в туризме является потребитель туристского продукта (турист) — любое физическое лицо, использующее, приобретающее либо имеющее намерение приобрести туристские услуги (турпродукт) для личных нужд.

В литературе выделяют такие признаки классификации туристов, как их активность и стиль жизни.

**Активность туристов.** Во время отдыха среди туристов традиционно выделяют шесть групп:

- любители спокойного отдыха - туристы, которые покупают тур с целью получения удовольствия от хорошего самочувствия, избавления от скуки и рутины. Они отправляются в отпуск для того, чтобы освободиться от повседневных стрессов и отдохнуть в спокойной и приятной обстановке. Они боятся посторонних и большого скопления людей. Спокойно отдыхающих отпускников привлекают солнце, песок и море. Сама перемена места несет им радость;
- любители удовольствий - предприимчивые туристы, которые во время отдыха заняты поиском разнообразных удовольствий и предпочитают светскую атмосферу. Путешествие ради удо-

### 3.2. Типы туристов

вольствия со временем меняет свои критерии. Например, старшее поколение убеждено, что работа сама по себе доставляет удовольствие, а нынешнее поколение считает, что развлечение и работа - разные вещи и путешествие позволяет снять эмоциональную и физическую усталость от работы;

- любители активного отдыха - туристы, любящие природу и создающие активную нагрузку своему телу. Зачастую к таким туристам относят тех, кто занимается пассивным физическим трудом, или тех, кто не может воплотить свои представления и желания в движении в реальной повседневности. Они предпочитают размеренное движение и пребывание на свежем воздухе. Их отпуск можно совместить с лечением;
- любители спортивного отдыха - туристы-спортсмены, все внимание которых сконцентрировано на спортивных соревнованиях. Спорт - их хобби. Они не страшатся физических нагрузок. Миллионы туристов посещают разнообразные спортивные мероприятия. Интерес к спорту в роли как участника, так и зрителя затрагивает все слои общества;
- отдыхающие с целью познания, изучения - туристы, заинтересованные в повышении своего образовательного уровня, познании нового. Поэтому, как правило, они посещают места, обогащенные исторической и культурной ценностью;
- любители приключений - туристы, основная потребность у которых - азарт. Лишь немногие любители острых ощущений отправляются в странствие в одиночку, действительно подвергая себя серьезному риску. К типу искателей приключений можно отнести таких туристов, которые ищут необычных впечатлений с определенной долей риска. Для них риск - это возможность испытать себя. Для некоторых туристов он превращается в страсть, столь же сильную, как к наркотикам.

**Стиль жизни туристов** является признаком классификации, предполагающей более углубленный подход к выделению типов, так как рассматривает человека и его поведение не изолированно, а в связи с его жизненной позицией, отношением к различным вещам и желаниями. В зависимости от стиля жизни выделяют четыре группы туристов:

- любители наслаждений - предъявляют очень высокие требования к качеству отдыха. Для них путешествие — это способ само-

выражения. От отдыха они желают получить удовольствие, позволить себе некоторые слабости или дать себе спортивную нагрузку;

- О тенденциозные туристы — туристы, для которых отдых связан с возможностью найти и проявить себя как личность. Это отдыхающие с высокими требованиями, но в отличие от «любителей наслаждения» им не нужны условия класса люкс. Они ищут единения с природой, тишины и возможности психологической разгрузки; они осознают проблемы окружающей среды, интересуются политикой и культурой намеченного для посещения региона;
- О семейные туристы — исключительно семьи с детьми, которые любят проводить свой отпуск в кругу семьи, родственников, друзей. Они отдыхают в спокойной и удобной обстановке, покупают услуги по выгодным ценам, чаще всего обслуживают себя сами. Не любят, чтобы им мешали;
- О всецело отдыхающие — сравнительно пассивные туристы, которые проводят свой отпуск традиционно: довольствуются тишиной, долго спят, любят вкусно и обильно поесть, совершают короткие прогулки или недалекие поездки. Любители такого отдыха радуются, если на время отпуска могут быть сохранены их любимые привычки, поскольку они не любят экспериментировать.

Кроме перечисленных выделяют снобов-туристов, которым нравится, что они могут рассказать о местах, которые они увидели, об отелях, в которых они останавливались, о ресторанах, которые они посещали, где никогда не был их собеседник. Снобизм путешественника может быть полезен для турфирмы. Менеджеру требуется немало знаний, умений и изобретательности, чтобы помочь снобу-туристу потратить определенное количество времени, денег и энергии в путешествии.

Типология туристов — важный элемент работы менеджеров турфирмы. Прежде чем предлагать клиенту какой-либо маршрут, нужно определить, к какому из перечисленных выше типов он относится, и только затем, учитывая особенности туриста, продолжать работу с ним.

### 3.3. Виды и формы туризма

Одним из признаков классификации видов туризма является цель путешествия, побуждающая человека отправиться в поездку.

**Виды туризма.** По признаку «цель путешествия» выделяют туризм с целью отдыха, с целью изучения объектов культуры, спортивный, общественный и др.

*Туризм с целью отдыха* имеет результатом физиологическое или психологическое восстановление организма туриста. Время пребывания в туре не имеет значения. К этому виду относится и курортный отдых, при котором для лечения или восстановления сил используются природные свойства почвы, климата и морской воды.

*Туризм с целью изучения культуры* можно подразделить на два вида:

- О познавательный — посещение исторических, культурных или географических достопримечательностей с целью ознакомления с особенностями посещаемых мест;
- О паломнический - посещение мест, имеющих особое религиозное значение, например посещение храмов и монастырей в дни религиозных праздников или для замаливания грехов. Паломничество (религиозный туризм) является одним из самых старых видов туризма. Как и туризм вообще, паломничество бывает внутренним (в пределах отдельной страны) и международным. Мировыми центрами религиозного туризма являются Мекка, Медина, Иерусалим, Ватикан и другие города и местности.

*Спортивный туризм* осуществляется с целью активного участия в спортивных мероприятиях или пассивного участия, например в качестве болельщиков.

*Общественный (клубный) туризм* — поездки с целью коллективного посещения родственников, знакомых, друзей, единомышленников. Особенность этого вида туризма в том, что путешественники сознательно интегрируются в группы при наличии интересующей их развлекательной или спортивной Программы. Особое значение данный вид туризма имеет для

стран, часть населения которых проживает за границей (Польша, Венгрия, Югославия).

Специалисты отмечают определенные изменения в этом виде туризма. Если раньше основное место занимали поездки с целью посещения родственников или мест рождения, то со временем прямых родственников сменяют следующие поколения, родственные связи утрачиваются и в большей степени мотивом поездок становится знакомство с родиной предков. Это меняет характер спроса, в частности повышается спрос на размещение в гостиницах, а не у родственников, меняются требования к программе пребывания.

*Экономический (деловой) туризм* имеет целью реализацию профессионального или коммерческого интереса — посещение бирж, выставок, ярмарок, конференций, съездов и т.п. с целью выполнения профессиональных или служебных задач. Поездки с деловыми целями рассматриваются как одна из важнейших составных частей современного туристского обмена. Деловые поездки крайне важны с экономической точки зрения, так как их интенсивность не зависит от сезонных факторов. Количество их, наоборот, несколько сокращается в разгар туристского сезона. К международному деловому туризму относятся поездки делегаций или отдельных лиц для участия в международных переговорах, совещаниях, праздниках, коронациях, церемониях вступления в должность глав государств. Но в число туристов не включаются дипломатические работники посольств и консульств, торговых представительств и других организаций, которые работают за границей.

Разновидностью делового туризма являются поездки в составе специализированных групп по профессиям, спрос на которые в последние годы постоянно растет. По характеру они близки к познавательным поездкам, но специальная программа посещения различных объектов и предприятий, а также однородный профессиональный состав группы определяют целесообразность выделения таких поездок в отдельную разновидность туризма. Развитие делового туризма в первую очередь связано с интернационализацией бизнеса.

*Политический туризм* подразделяется на два подвида - дипломатический туризм, участие в конгрессах, а также туризм, связанный с политическими событиями и мероприятиями, на-

пример поездка, связанная с желанием присутствовать и быть очевидцем съезда политических деятелей или руководителей разных стран.

*Учебный туризм* - поездки с целью получения или совершенствования знаний. Наиболее распространены поездки с целью изучения иностранного языка путем «погружения» и непосредственного общения с носителями языка.

*Экзотический туризм* связан с желанием увидеть, познать и почувствовать нечто необычное, не присущее повседневной жизни, - климатические условия, необычную флору и фауну, кухню разных народов, архитектуру, национальные обычаи и др.

*Экологический туризм* получил наиболее широкое распространение и признание в наше время. Все чаще проводятся мероприятия, рекламирующие туры экологического характера (например, как отдохнуть и провести время на природе, не загрязняя ее и не нанося ей ущерба). В международной практике существует такое понятие, как «синий флаг». Его присваивают экологически чистым районам. Естественно, что туристы предпочитают отдыхать именно в этих местах, где ничто не угрожает их здоровью.

**Формы туризма** - это классификация туризма по внешним причинам и воздействиям.

По *стране происхождения туристов* выделяют внутренний туризм - путешествие внутри страны проживания туриста и международный, когда он путешествует вне ее.

По *способу передвижения* туризм может быть: пешеходный, велосипедный, лыжный, конный, альпинизм, мототуризм.

По *виду использованных транспортных средств* путешествие бывает с использованием стандартных видов транспорта, таких, как воздушный транспорт (рейсы по расписанию, вне расписания), водный транспорт (пассажирские линии и паромы, круизы), сухопутный транспорт (железнодорожный, междугородные и городские автобусы, частные автомашины, прокат транспортных средств и др.), или с использованием экзотических видов транспорта - канатной дороги, фуникулера, воздушного шара, дельтаплана и др.

По *продолжительности поездки* выделяют длительный (более 4 суток) и краткосрочный туризм (от 24 ч до 4 суток). Путе-

шествие по стране проживания или вне ее может длиться от 24 ч до 12 месяцев. По сроку пребывания поездки делятся на продолжительные, краткосрочные и туры выходного дня.

Продолжительные путешествия, как правило, дополняют непродолжительные поездки:

- о транзитные — остановки туристов по пути следования к месту назначения;
- о однодневные — туры продолжительностью не более одного светового дня, не предполагающие остановки на ночлег;
- о кратковременный туризм — деловой туризм и поездки на выходные дни средней продолжительностью 2—4 дня, т.е. они включают не менее одного и не более трех ночлегов.

По *форме организации* различают:

- о паушальный туризм — стандартизованный, предварительно организованный комплекс туристских услуг;
- о индивидуальный туризм — характеризуется тем, что турист организует и осуществляет свое путешествие самостоятельно.

По *сезонности* выделяют:

- О активный туристский сезон — характеризуется большим потоком туристов и в большинстве стран делится на два основных периода, т.е. он двухсезонный: летний (с конца мая до середины сентября — период летних отпусков и школьных каникул); зимний (с середины декабря до конца февраля — период горнолыжного сезона, рождественских и новогоднего праздников);
- о межсезонье (полусезон) — число туристов значительно меньше, чем в активный сезон (в России — осень и весна);
- о несезон («мертвый» сезон) — характеризуется тем, что туристов приезжает очень мало или они вообще не приезжают, и работа турфирм становится нерентабельной. Несезон характерен для тех районов, которые туристы посещают в определенное время года (они являются односезонными). Примером может послужить прибрежная курортная зона Литвы (Нида, Паланга, Юодкранте). В летнее время, особенно в июле—августе, поток туристов настолько велик, что довольно сложно найти свободный номер в гостиницах, в остальное время года курорт пустует, поскольку с моря дует очень сильный, пронизывающий, холодный ветер.

По *числу участников тура* выделяют:

о индивидуальные туры — независимое путешествие одного или нескольких лиц; при этом обслуживание носит персональный характер, как правило, по более высоким ценам;

Ф групповой тур — совместная поездка нескольких лиц (по международным стандартам, 6 человек и более) по единому маршруту и на одинаковых условиях. Объединение туристов в одну группу обуславливается общностью интересов и целей поездки туристов, а также более низкими ценами, чем цены индивидуальных туров, в связи с предоставлением групповых скидок.

По *принципу оплаты* выделяют:

- Ф коммерческий туризм — турфирма реализует свой турпродукт потребителю и соответственно получает прибыль;
- о социальный туризм — путешествия, субсидируемые из средств, выделяемых государством на социальные нужды; при этом отдельным категориям туристов с низкими доходами государство в порядке, установленном законодательством, предоставляет льготы социального характера. К категориям граждан, нуждающихся в льготах социального характера, относят в первую очередь многодетные семьи, детей-сирот, воспитанников детских домов и школ-интернатов, учащуюся и работающую молодежь, пенсионеров, инвалидов и малоимущих. Упрочить свои позиции социальный туризм может только при наличии долгосрочной продуманной социальной политики в области туризма на региональном, национальном и международном уровнях;
- о ин센див-туризм — поощрительная поездка, организуемая и оплачиваемая предприятием для своих работников за достижения в труде (например, за повышение общего объема продаж, эффективную рекламу, помощь в обучении персонала и т.д.).

Формы туризма можно подразделить в зависимости от демографических и социальных характеристик участников поездки, в зависимости от места проживания туриста (городской житель или сельский), социального положения в обществе (детский, школьный, молодежный, семейный, по профессиональному составу и др.).

По *возрастной шкале* определены следующие группы туристов:

- Дети, путешествующие с родителями;
- молодежь (туристы в возрасте 15—25 лет);
- экономически активные люди в возрасте 25—44 лет;

- о экономически активные люди среднего возраста (45-64 лет), путешествующие, как правило, без детей;
- о путешественники преклонного (пенсионного, т.е. 65 лет и старше) возраста, численность которых в последнее время значительно увеличилась.

В туристской деятельности различают также специализированный туризм, таймшер и альтернативный туризм.

*Специализированный туризм* — туризм, осуществляемый с целью изучения специфических особенностей того или иного места, для приобретения личного опыта, сдачи спортивных нормативов, активного отдыха и т.п. В российской практике это самостоятельный и спортивный туризм. В международной практике различают следующие виды специализированного туризма: приключенческий («мягкий» и «жесткий»), экотуризм, этнический (ностальгический), деревенский, фермерский и др.

*Таймшер* — это вид туризма, осуществляемый посредством длительной коллективной аренды участка земли для отдыха.

*Альтернативный туризм* — это особый тип туризма, сущность которого заключается в сочетании классического и нестандартного отдыха. Например, совмещение познавательного туризма и экстремального.

Классификация в туризме имеет большое значение для его практики, так как позволяет решать проблемы его территориальной организации, планировать развитие материальной базы, выявлять спрос и формировать рынок туристских услуг, производить и реализовать туристский продукт.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Выделите факторы туристской мотивации. Какие факторы туристской мотивации наиболее значимы для вас?
2. Укажите, какие барьеры к путешествиям являются доминирующими для вас и вашей семьи.
3. Охарактеризуйте типы туристов. К какой группе туристов вы отнесли бы себя лично?
4. Назовите основные виды туризма.
5. Какие формы туризма вам известны?
6. Приведите примеры туристских сезонов различных регионов Российской Федерации.

## ГЛАВА 4 ТУРИСТСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

### 4.1. Понятие туристского предложения

*Туристская сфера* — отрасль народного хозяйства, взаимосвязанная с прочими отраслями. Туризм - это рынок туристских услуг, а экономика любого рынка, в том числе рынка туризма, определяется спросом и предложением. Туристское предложение в общем виде представляется как объект туризма. Это значит, что к туристскому предложению относится все, что может быть использовано для удовлетворения туристского спроса: гостиницы, рестораны, учреждения развлекательного характера, климат, ландшафт и т.д. Таким образом, туристское предложение охватывает разные элементы, и в целях оптимизации управления их необходимо систематизировать.

*Туристское предложение* - это совокупность услуг и продуктов, которые представляются на рассмотрение клиента, желающего совершить туристское путешествие.

*Объектом туристского предложения* является потребитель - турист. Поэтому при планировании и разработке пакета услуг необходимо выявить реальные потребности туриста и ориентировать предложение на данные потребности.

*Субъектами туристского рынка выступают.*

- 0 туроператоры - юридические или физические лица, занимающиеся изготовлением, продвижением и реализацией туристского продукта;
- 0 исполнители туристских услуг — юридические или физические лица, непосредственно оказывающие услуги по размещению, питанию, транспортные, экскурсионные и другие услуги, входящие в турпакет, — это гостиницы, рестораны, транспортные компании (компании-перевозчики), предприятия культуры (парки, музеи, театры и т.п.), спорта (клубы, стадионы и проч.),

- лечебно-оздоровительные предприятия и т.д. Они выступают в качестве внутренних и иностранных контрагентов, поставляющих туроператорам услуги, входящие в тур;
- турагенты — юридические или физические лица, занимающиеся продвижением и реализацией туристского продукта, посредники;
- потребители туристского продукта — любые физические лица, использующие, приобретающие либо намеревающиеся приобрести туристские услуги (турпродукт) для личных нужд.

*Продавцами туристских услуг* выступают юридические или физические лица, участники рыночного процесса, уступающие права собственности на услугу (пакет услуг) покупателю в обмен на деньги (туроператоры и турагенты).

*Покупатели* — юридические или физические лица, участники рыночного процесса, приобретающие права собственности на услугу (пакет услуг) у продавца в обмен на деньги.

Туристское предложение должно быть достоверным и правдивым, так как впоследствии при совершении путешествия турист будет непременно сопоставлять увиденное им в турагентстве и существующее в реальности. Степень соответствия рекламируемого и реального должна быть максимальной, так как иное разочарует туриста.

*Договор на оказание туристской услуги* является неотъемлемой частью туристского предложения. Здесь оговариваются все основные условия покупки туристского путешествия — объем услуг, стоимость, сроки, ответственность сторон, гарантии безопасности, страхование туриста и т.п.

*Жизненный цикл туристского продукта* (выведение на рынок, рост, зрелость, насыщение, упадок) определяет его привлекательность. В связи с быстрыми изменениями образа жизни людей и технологическим развитием жизненный цикл отдельных туристских продуктов стал короче, чем был раньше, поэтому концепция жизненного цикла играет важную роль в стратегическом планировании. Каждый этап жизненного цикла также предполагает определенные задачи для развития туристского предложения:

- этап выведения продукта на рынок — характеризуется высокими издержками (затраты на стимулирование спроса — реклама новой услуги для стимулирования первоначального спроса)

пленным ростом объемов продаж. На этом этапе жизненного цикла турпродукта бывает большой процент неудач и в связи с большими затратами по выведению турпродукта на рынок прибыли еще нет;

этап роста — характеризуется ростом прибыли и сбыта, если рынок пользуется спросом на рынке. Однако рост прибыли может сделать рынок привлекательным для конкурентов. Задачи турфирмы на стимулирование сбыта остаются высокими — но здесь акцент делается на мотивацию целенаправленного выбора и покупки комплекса туристских услуг, а не на мотивацию туриста в покупке тура. Благодаря увеличению объемов продаж цены на турпродукт могут снизиться;

этап зрелости — этап реализации зрелого продукта, т.е. прочно утвердившегося на рынке. Темпы сбыта его могут продолжать увеличиваться, но медленнее, чем на этапе роста. Турфирмы пытаются найти способы удержать свою долю рынка. Горнолыжные курорты являются наиболее подходящим примером зрелого продукта. После нескольких лет увеличивающихся темпов сбыта турпродукта рост объемов продаж постепенно замедляется, курорты предпринимают попытки к сохранению своей доли рынка и диверсификации предложения (например, посредством альтернативного туризма);

этап насыщения — характеризуется наибольшими объемами продаж, продукт максимально проникает на рынок. Массовое производство и предоставление услуги, применение новых технологий работы с потребителями, активизация рекламной деятельности помогают снизить уровень цен и сделать турпродукт наиболее доступным для каждого;

этап упадка — характеризуется снижением спроса на продукт. Одни турпродукты остаются на этапе насыщения в течение нескольких лет, а другие со временем устаревают и на рынок выводятся новые турпродукты для замены старых. По мере падения спроса и прибыли снижаются издержки на рекламу, с рынка уходят фирмы, не выдерживающие конкуренции.

Пример, в начале 1970-х гг. отмечался рост спроса на туристские поездки на курортные зоны озера Байкал. Проводилась активная рекламная кампания, результатом которой стало увеличение посещаемости данного курорта в несколько десятков раз; соответственно стала развиваться гостиничная инфра-

структура. В 1990-х гг. интерес к озеру Байкал значительно снизился, что было связано в первую очередь с экологической катастрофой и общественно-политическими изменениями в России. Отметим, что для многих туристских предложений характерен переход от этапа упадка к этапу роста, что обусловлено экономическим развитием территории, улучшением экологии, переориентацией на иные категории туристов и другими факторами. f

Предложения фирм должны быть рассчитаны на широкий круг потребителей с разным уровнем дохода с целью охватить как можно большую долю рынка. Поэтому планирование продукта должно осуществляться с учетом того, каким его хотели бы видеть потребители. Создание «правильного продукта» — нелегкая задача, потому что нужды, требования и желания потребителя постоянно изменяются; конкуренция воздействует на жизненный цикл продукта таким образом, что продукты, успешные на данном этапе жизненного цикла, могут оказаться на этапе упадка или умирают.

Руководство туристской организации должно, сохраняя низкий уровень издержек, добиваться повышения производительности. Обычно используют следующие способы повышения эффективности деятельности организаций:

- о повышение профессионального уровня персонала. Например, руководство туристской корпорации «Трэвел» (США) отчасти решает проблему с помощью строгого отбора квалифицированных кандидатов и совершенствования системы обучения работников;
- о увеличение спектра предлагаемых услуг за счет некоторого снижения качества обслуживания;
- о «индустриализация сервиса» за счет улучшения технического оснащения и стандартизации процесса предоставления услуг (например, использование туристическими операторами и агентствами стандартизованных информационных систем заказа туров и бронирования гостиничных мест);
- о повышение эффективности обслуживания;
- о поощрение потребителей к самообслуживанию (предоставление свободы выбора дополнительных услуг, системы питания, экскурсионного обслуживания, транспортных средств и др.);

внедрение новых технологий, что дает толчок росту продуктивности в сфере услуг. Компании, которые используют для привлечения потребителей web-сайты, уменьшают рабочую нагрузку на персонал, получают ценные данные о клиентах, увеличивая стоимость своего бизнеса. Например, благодаря созданию онлайн-базы знаний, состоящей из ответов на наиболее часто возникающие у потребителей вопросы, туристская компания может уменьшить число прямых запросов на 70 %.

## 4.2. Маркетинг в туризме

Использование маркетинга — неременная составляющая современного подхода к представлению и разработке туристского предложения.

*Маркетинг* — современная система управления производственно-сбытовой деятельностью, основанная на комплексном анализе рынка и включающая изучение нужд, потребностей, запросов потребителей в товарах и услугах, приобретения их путем сделки.

*Нужды людей* многообразны и сложны: физиологические нужда в пище, одежде, тепле и безопасности, социальные нужды духовной близости, влияния и привязанности, личные нужды в знаниях и самовыражении. Они не формируются усилиями рекламных агентов, а обусловлены природой человека.

Человеческая потребность - это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью человека. Потребности выражаются в объектах, которые могут удовлетворить нужду способом, присущим культурному укладу и экономическому уровню развития данного общества. По мере развития общества растут потребности его членов; они сталкиваются со все большим количеством объектов, пробуждающих их любопытство, интерес и желание. Поэтому туристские организации предпринимают целенаправленные действия для стимулирования желания совершить туристское путешествие, формируя связь между тем, что они предлагают, и потребностями людей. Услуга пропагандируется

как средство удовлетворения одной или ряда специфических потребностей<sup>1</sup>.

*Запрос* на туристское предложение — это потребность совершить туристское путешествие, подкрепленная покупательской способностью. Потребности людей практически безграничны, а ресурсы для их удовлетворения ограничены. Человек будет выбирать те товары и услуги, которые доставят ему наибольшее удовлетворение при его финансовых возможностях.

*Товары и услуги* — это по сути дела наборы свойств, и индивид останавливает свой выбор на тех продуктах, которые обеспечивают ему получение лучшего набора выгод за свои деньги.

*Ассортиментом выбора* в сфере туризма называют все туристские услуги, способные удовлетворять нужды потребителя. Чем полнее соответствует услуга желаниям потребителя, тем большего успеха добьется туристская организация. С этой целью она должна находить потенциальных потребителей, выяснять их потребности, а затем создавать услугу, как можно полнее удовлетворяющую эти потребности.

*Заключение сделок на оказание туристских услуг* юридически оформляет процесс взаимодействия туристов и туристских организаций. Все вопросы, связанные с организацией отдыха, проживания, перемещения, экскурсионного обслуживания, подробно оговариваются в договорах, заключаемых между сторонами сделки. Таким образом, все процедуры в предоставлении туристского продукта или услуги имеют юридическую основу и законодательно защищены. Данный аспект оказывает значительное влияние на выбор потребителями туристской организации.

*Рынок туристских услуг* очень сильно отличается от каких-либо других рынков. Сложная структура, динамичность развития, емкость — это характеристики, подчеркивающие его своеобразие и активную потребительскую ориентацию. Активная конкурентная борьба субъектов рынка способствует повышению качества туристских услуг, увеличению разнообразия туристского предложения.

<sup>1</sup> Современный маркетинг / Под ред. В.Е. Хрупкого. М.: Финансы и статистика, 1997. С. 10.

Таким образом, *маркетинг* — это комплексный системный подход к управлению организацией, направленный на решение рыночных проблем и охватывающий все стадии движения товара и услуги от производителя — изучение спроса, разработку программы производства товаров и создания услуг, их продажу и потребление.

Основу маркетинга в туризме составляют разработка программы производства туристской услуги, исследование рынка, налаживание коммуникаций, организация доставки предлагаемых услуг и процесса их производства, установление цены, развертывание вспомогательных служб и т.п.

*Важнейшая черта маркетинга* — это определенный образ мышления, подход к принятию решений с позиций наиболее полного удовлетворения требований потребителя, рыночного спроса. Без этого невозможно достижение высокого качества, конкурентоспособности туристского продукта, закрепление позиций на рынках.

*Принципы маркетинга* — исходные положения рыночной деятельности предприятия, предусматривающие знание рынка, приспособление к нему и активное воздействие на него. Реализация этих принципов обеспечивает высокую эффективность деятельности<sup>1</sup>.

На реализацию принципов маркетинга ориентированы:

- 0 полный и тщательный учет требований рыночного спроса и запросов потребителей, их требований к качеству оказываемых услуг на основе комплексного исследования рынка, разработка технической политики и проведение мероприятий по до-
- 0 полнению туристской услуги;
- 0 определение оптимального ассортимента предлагаемых услуг и процесса их производства на основе экономического расчета: издержек производства (себестоимости) и предоставления Услуги, эффективности обеспечения материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами, получения прибыли;
- 0 принятие обоснованных решений, эффективность которых определяется по конечному результату деятельности фирмы;

<sup>1</sup> Маркетинг: Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе / Под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1994.

О разработка сбытовой политики на основе определения максимально выгодных каналов сбыта, расширения рынка туристских услуг, организации мероприятий по развитию туристской/инфраструктуры, системы стимулирования сбыта и формирования потребностей потребителей<sup>1</sup>.

Реализация этих функций предусматривает установление обратной связи с рынком в целях коррекции расчетов в рамках маркетинговых программ, на основе которых принимаются решения на соответствующих уровнях управления.

### 4.3. Структура туристского предложения

Туристское предложение состоит из первичного (первоначального) и производного предложений.

*Первичное предложение* притягивает туристов своей естественной пользой и создается не только для туристских целей. Его отличают следующие характеристики:

- о природные особенности страны (географическое положение, климат, топография, растительный и животный мир);
- о социально-культурные факторы (культура, традиции и обычаи, сооружения мирового значения, гостеприимность);
- о общая инфраструктура (пути сообщения, коммуникации, газо-, водо- и электроснабжение, очистные сооружения, учреждения культуры и досуга).

*Производное предложение* состоит из элементов, которые создаются исключительно для туристского использования. В составе туристского предложения можно выделить туристскую инфраструктуру и туристскую супраструктуру. Туристская инфраструктура — совокупность объектов, обеспечивающих отдых и развлечение туриста, обусловленная развитием туризма. Она имеет много общего с общей инфраструктурой (первичным предложением): если в какую-либо местность постоянно прибывают на отдых туристы, то мощности систем, рассчитанных на обеспечение жизнедеятельности только местного населения, на всех не хватит. Туристская супраструкту-

<sup>1</sup> Маркетинг: Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе. С. 67.

ра - это совокупность дополняющих туристскую инфраструктуру хозяйственных и культурно-исторических объектов, расположенных на туристской территории и повышающих удовлетворенность туриста путешествием.

Отнесение предложения к первоначальному или производному базируется на том, какие особенности, пригодные для использования в туризме, уже имеются и какие должны быть созданы для привлечения туристов.

*Маршрут* - путь следования туриста, обозначенный перечнем всех географических пунктов и мест, с указанием последовательности посещения их во время путешествия, а также видов транспорта, используемых туристом для передвижения между пунктами остановок (пребываний) на маршруте. Исходной и конечной точками маршрута служат пункты начала и окончания путешествия. Начало маршрута - место оказания туристу первой туристской услуги, оговоренной в договоре. Конец маршрута - место оказания последней туристской услуги.

В зависимости от перемещения по пути следования на маршруте различаются:

- о линейный маршрут - путь следования, начало и окончание которого происходят в разных географических пунктах пребывания, например Волгоград - Москва.
- о кольцевой маршрут - путь следования, начало и окончание которого происходят в одном географическом пункте пребывания, например тур «Золотое кольцо России»: Москва - Сергиев Посад - Ростов - Ярославль - Кострома - Иваново - Суздаль — Владимир — Москва;
- <sup>0</sup> радиальный маршрут - путь следования, начало и окончание которого происходят в одном географическом пункте пребывания, располагаясь в котором, турист совершает путешествия в другие пункты пребывания, каждый раз возвращаясь в пункт Начала путешествия;
- <sup>б</sup> Комбинированный маршрут - путь следования, который содержит элементы линейного, кольцевого и радиального маршрута в той или иной комбинации.

Во время движения по маршруту могут использоваться различные транспортные средства, называемые внутримаршрутными.

*Программа туристского путешествия* (пребывания) — это план мероприятий с указанием дат и времени пребывания в пунктах остановки на маршруте, в гостинице, посещения мест туристского интереса с целью их осмотра (экскурсии), питания, а также перемещения на маршруте с помощью указанных в программе внутримаршрутных транспортных средств. Программа пребывания (типовая или индивидуальная) является планом реализаций\* проданных путешественнику туристских услуг, оговоренных в договоре. Дополнительные услуги могут быть предоставлены за отдельную плату по ответственности туриста (если иное не оговорено в договоре).

*Продолжительность пребывания (поездки)* является важным статистическим показателем. По международным правилам, максимальный срок, после которого посещение не считается больше туристским, — 1 год, по российскому законодательству — до 6 месяцев. Минимальная продолжительность пребывания или поездки (24 ч) используется для проведения различий между туристами и экскурсантами — однодневными (неночующими) посетителями. Продолжительность посещения (пребывания или поездки) может использоваться для косвенной оценки туристских расходов, особенно если средняя продолжительность определяется для групповых путешествий.

#### 4.4. Туристский регион

*Туристский регион* — это определенная территория, на которой осуществляется предоставление туристских услуг. Этот регион интересен для туриста: обладает особыми природно-климатическими, культурно-историческими характеристиками, располагает лечебными, развлекательными или какими-либо другими комплексами. Использование данных особенностей позволяет удовлетворить потребности туриста, именно поэтому он и выбирает их в качестве места пребывания.

Определяя место своего пребывания, турист сравнивает различные места с позиции таких критериев, как жилье, ландшафт и экскурсии, и те услуги, которые там предлагают, **И**

#### 4.4. Туристский регион

выбирает из них то, что, по его мнению, больше всего ему подходит. Роль турагента или туроператора в данном случае — выявить реальные потребности клиента и сделать соответствующее предложение. При этом субъектом туристского предложения является туристский регион, который может быть представлен городом, гостиницей, туристским центром. Не обязательно наличие четких границ региона, так как территория может охватывать область, страну или даже группу стран.

Туристский регион как категория туристского менеджмента может быть рассмотрен:

- как географическое пространство — страна, область, район, город или село;
- как совокупность географических территорий, обладающих общностью спроса, — несколько стран, областей и т.п.

По определению ВТО, туристский регион — это местность, располагающая какими-либо достопримечательностями и приспособленными к ним туристскими сооружениями и услугами, которые выбирает турист или группа туристов и которые продаются производителем услуг. Таким образом, туристский регион объединяет в себе цель путешествия и туристский продукт как совокупность услуг. Это обобщение характеризуется следующими особенностями:

- географическая территория должна быть интересна для посещения, ее особенности должны удовлетворять или способствовать удовлетворению потребностей туриста;
- привлекательность туристского региона для туриста зависит от его потребностей и восприятия: если турист — любитель катания на горных лыжах, то для него будут представлять интерес горные массивы, если турист интересуется историей древних Цивилизаций, то, вероятнее всего, он предпочтет посещение Египта, Китая и т.п.;

<sup>0</sup> Туристский регион как совокупность туристских сооружений и Услуг является единицей конкуренции въездного туризма.

Представление туристского региона как географической территории, выбранной туристом с целью путешествия, предполагает наличие необходимых для пребывания сооружений, организацию досуга и, конечно, управление всеми этими <sup>ст</sup>авляющими.

Выделяют уровни продажи туристских регионов, которые могут быть представлены государством, коммерческой компанией, частным лицом. Например, владелец теннисного корта представляет данное сооружение как элемент туристского региона. Государство, на территории которого расположен данный спортивный центр, представляет его на рынке туристских услуг как туристскую организацию. Местность, в которой он находится, предлагается в целях продажи услуг местным транспортным предприятиям, а страна в данном случае является национальной туристской организацией. Иначе говоря, каждый уровень предлагает свой продукт для определенной целевой группы. На практике уровни продажи взаимосвязаны.

В менеджменте туризма должны учитываться все нюансы, связанные с определением «туристский регион», поскольку он представляется как конкурентная единица. Поэтому при определении продукта туристского региона необходимо ориентироваться на потребителя, на предоставление того комплекса услуг, который имеет спрос у потребителя и может изображаться как цепь услуг.

*Цепь услуг* — это аналитический инструмент, который с точки зрения потребителя разделяет полную услугу на отдельные части — элементы и частичные процессы. При пользовании различными элементами услуг потребитель не ориентируется на предприятие, а относит услугу и ее качество к региону как к единому целому.

Популярность региона как производителя туристских услуг оценивается в зависимости оттого, насколько хорошо этот регион приспособил свои услуги к потребностям клиентов. Если региону удастся установить на рынке достаточно высокие цены на свой продукт, этот регион может накопить столько ценностей, что позволит оплатить работу всех участников процесса производства услуг, а также оградить от внешних эффектов производства и потребления туристских услуг всех лиц, занятых в этом процессе (например, наличие экономической компенсации износа транспортных сетей в результате увеличения потока туристов). Конкурентоспособность региона в данном случае обуславливается накоплением ценностей.

В зависимости от мотивации туристов туристские регионы разделяют следующим образом:

туристские места широкого профиля — образовательные центры, промышленные и административные комплексы, транспортные системы;

туристское место узкого профиля — туристские достопримечательности, объекты, представляющие интерес для туристов и являющиеся целью его путешествия.

Места широкого и узкого профиля взаимосвязаны, и их присутствие в туристском регионе и качественное состояние оказывают существенное влияние на уровень удовлетворения туриста.

#### 4.5. Туристское предприятие

*Туристское предприятие* — это предприятие, осуществляющее производство туристских услуг, — гостиница, ресторан, спортивный комплекс, курортный комплекс и др.

*Гостиницы* — специализированные предприятия, предназначенные для размещения туристов.

*Предприятия питания* предназначены для приготовления и реализации пищи туристам.

*Предприятия индустрии развлечений* обеспечивают наличие совокупности явлений, от реализации которых зависит процесс развлечения. К подобного рода предприятиям относятся: о цирки, зоопарки, аттракционы, игротеки, парки отдыха и т.п.; о зрелищные предприятия, включая стационарные и передвижные театры, кинотеатры, изостудии, концертные организации и коллективы (филармонии, оркестры, ансамбли, мюзик-холлы, художественные и музыкальные коллективы и др.); предприятия, предоставляющие возможность занятия физической культурой, — искусственные бассейны, катки, спортивные залы и клубы, манежи и проч., а также посещения спортивно-зрелищных мероприятий;

Предприятия, предоставляющие возможность приобщения к культурным ценностям, — библиотеки, музеи, выставки, клубные учреждения и т.п.

*Предприятия инфраструктуры* — транспортные предприятия > предприятия бытового обслуживания.

*Транспортное предприятие* является важным субъектом процесса оказания туристской услуги, так как туристское путешествие всегда (или почти всегда) связано с пассажирскими перевозками. При этом не только туризм зависит от работы транспортных предприятий, но и их развитие в значительной степени зависит от интенсивности туризма, так как он является важной предпосылкой увеличения объемов пассажирских перевозок. Эта взаимосвязь особенно сильно проявляется в период массовых отпусков.

Наглядный пример значимости этого элемента для туризма дает Россия. Низкое качество дорог и всей транспортной инфраструктуры на современном этапе является серьезным препятствием для развития туризма. Множество мест, представляющих интерес для туристов, недоступно из-за слабого транспортного обеспечения. Решение транспортной проблемы будет способствовать развитию удаленных местностей, интересных для туристов в историческом и культурном плане, позволит сохранить расположенные там памятники и объекты национального достояния.

Однако данный аспект содержит и некоторую опасность для туристской местности: транспортные средства создают шум и загрязняют атмосферу.

#### 4.6. Туристские организации

Туристская организация в системе менеджмента туризма занимает особое место: являясь неотъемлемым элементом системы управления туризмом, она взаимодействует и оказывает влияние на функционирование других элементов системы.

В современном менеджменте туристская организация рассматривается как:

- о особый вид организационной структуры управления, который берет на себя функцию координатора в туристском регионе;
- о посредническое звено в цепи производства и предоставления туристской услуги.

Туристские организации выполняют маркетинговые функции, носят кооперативный характер и имеют возможность организовывать работу как на государственном уровне, так и в частном порядке.

Деятельность туристской организации по планированию и разработке туристской политики способствует развитию туристского региона. Ее целью является создание выгодных условий для туризма и проведение мероприятий по стимулированию его развития в регионе.

Туристские организации представляют собой либо объединения частных хозяйственных структур либо государственные структуры, которые осуществляют свою деятельность на трех уровнях управления — национальном (федеральном), региональном и муниципальном (рис. 4.1). Особым видом туристской организации является рекламный центр, цель которого — привлечение в страну иностранных туристов (организует рекламные туры и другие рекламные акции). Туристские организации федерального уровня формируют национальную политику в сфере развития туризма и доводят ее до региональных и других организаций. Региональные организации осуществляют контроль за реализацией государственной политики, соблюдением прав туристов, сохранностью туристских достопримечательностей. Организации местного уровня занимаются производством и предоставлением туристских услуг. От их деятельности зависит пополнение бюджета инвестициями туристов. Членами туристских организаций становятся в основном гостиничные и торговые предприятия, а также лица и фирмы, заинтересованные в развитии туризма в своей местности.

Федеральный уровень — Федеральное агентство по туризму

Региональный уровень — министерства и ведомства регионов, общественные объединения

Муниципальный уровень — негосударственные и муниципальные организации

Рис. 4.1. Уровни управления туристскими организациями

Все три уровня управления взаимосвязаны. *Туристская организация федерального уровня* (Федеральное агентство по туризму) разрабатывает национальную туристскую политику. Если она поддерживается механизмами реализации и необходимым финансированием, ориентирована на сохранение и приумножение туристских мест, создание туристской инфраструктуры, то она станет залогом развития туристского региона. Кроме того, специальные комитеты производят независимые экспертизы, связанные с решением конкретных туристских проблем. Например, существуют комитеты, занимающиеся вопросами разрешения споров между турагентами и туристами; лицензионные комитеты оценивают соответствие качества предоставляемых туристских услуг установленному стандарту.

*Региональные туристские организации*, непосредственно контролирующие сохранение памятников культуры и экологическую обстановку, также способствуют созданию привлекательного облика туристского региона и соответственно увеличению числа туристов.

При этом, например, Федеральное агентство по туризму как субъект управления финансируется из средств государственного бюджета, а региональные организации функционируют благодаря членским взносам негосударственных туристских структур.

*Негосударственные туристские организации* на рынке туристских услуг представлены следующими разновидностями:

- о объединения туристских посредников (туроператоров и турагентств) — осуществляют разработку правил заключения сделок в туристской отрасли; защиту от монополий в отраслевой деятельности; устранение нелегальных методов работы (без лицензии); поддержку предприятий — членов объединения в правовых и налоговых вопросах; анализ деятельности предприятий и другие мероприятия, способствующие повышению эффективности предприятий; организацию обучения и повышения квалификации руководителей и специалистов туристской индустрии;
- о негосударственные туристские организации гостиничного и ресторанного типа, предоставляющие туристам услуги размещения и питания, — объединяются в союзы с целью защиты своих интересов, аккумуляции ресурсов;

негосударственные туристские организации на местном уровне — занимаются прежде всего представительством своих интересов на высшем уровне; защищают интересы малых туристских предприятий;

рекламные организации — представляют местный туристский продукт на международном рынке туристских услуг и тем самым привлекают в страну внешних туристов. Это своего рода маркетинговые компании. Как правило, такие организации имеют собственные представительства в других странах.

Местные туристские предприятия полагают, что туристские объединения должны осуществлять: организацию информационного бюро для туристов, исследование рынка, ознакомление вышестоящего региона с проблемами туризма региона, консультации по вопросам туристского рынка, обучение и повышение квалификации персонала туристских предприятий, организацию системы бронирования мест в гостиницах, представительство интересов на вышестоящем уровне, общее участие в специализированных ярмарках.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение и охарактеризуйте туристское предложение.
2. Кто является субъектами туристского рынка?
3. Опишите жизненный цикл туристского продукта.
4. Какую роль играет маркетинг туристских услуг в деятельности туристской фирмы?
5. Дайте определение первичного и производного туристских предложений. Приведите примеры.
6. Что такое маршрут путешествия? Какие виды маршрута вы знаете?
- Что понимается под понятием «туристский регион»?
8. Какие туристские предприятия функционируют в вашем городе?
9. Дайте определение туристской организации. Выделите основные отличия от туристского предприятия.

# 1 [ "ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ Ё Э МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ

## 5.1. Понятие функций менеджмента

Г

Функции менеджмента возникают на стадиях управленческой деятельности и представляют собой управленческие действия, направленные на решение возникшей проблемы. При этом на каждой стадии управления реализуются все функции, но ведущей выступает одноименная со стадией функция, остальные — вспомогательные. Следовательно, функции раскрывают содержание менеджмента, а стадии — последовательность реализации функций в рамках единичного управленческого цикла.

Таким образом, функции менеджмента представляют собой виды деятельности субъекта, составляющие содержание управления.

Классификацию функций менеджмента, т.е. их группирование на основе существенных признаков сходства и различия, целесообразно осуществлять по следующим основаниям:

- о относительная обособленность управленческих действий от других действий в процессе управления, в определенной мере самостоятельность;
- о однородность управленческих действий по составу, их взаимосвязанность и направленность на достижение одной цели;
- о стабильность действий, входящих в функцию управления, т.е. они должны быть не одноразовыми, а периодически повторяющимися.

Можно назвать такие функции управления, как информационно-аналитическая, планирования, организации, координации, регулирования, контроля, руководства.

*Информационно-аналитическая функция* выражается в сборе, обработке, анализе и оценке информации в целях повышения эффективности деятельности в определенной сфере,

## ^ I. Понятие функций менеджмента

75

включает в себя все действия по оперированию информацией. Данная функция полностью соответствует указанным критериям: составляющие ее управленческие действия относительно обособлены в процессе управления и не являются чисто техническими; эти действия — определенно однородные, так как сбор, обработка, анализ и оценка связаны единым предметом (информацией) и направлены на достижение одной цели — создание условий для реализации остальных функций управления; эти действия стабильны, так как они являются атрибутом каждой стадии любого управленческого цикла.

Данная функция обусловлена информационной составляющей менеджмента, поскольку все операции, действия и мероприятия в любой организации осуществляются на основе информации, поступающей из внешней среды и аккумулирующейся в самой организации. Субъект управления также нуждается в информации, которая служит основой для последующих управленческих действий и на стадии принятия решения, и на стадии его реализации. Именно поэтому информационно-аналитическую функцию составляют прежде всего действия по сбору необходимой информации, которая затем подвергается анализу. Анализ информации в свою очередь представляет собой эмпирическое исследование, результатами которого являются оценочные выводы о сложившейся ситуации. Основными инструментами такого исследования являются логические и статистические методы.

Однако часто не представляется возможным собрать информацию о ситуации в полном объеме, поэтому оценочные выводы при анализе могут быть гипотетическими.

*Функция планирования* заключается\* в определении и обосновании направлений деятельности системы в целом и ее различных звеньев, а также ее целей, задач и путей их реализации. Она призвана обеспечивать целенаправленную деятельность и предполагает формулирование цели и разработку программы<sup>е</sup> ее достижения. Планирование реализуется путем выбора оптимальных вариантов действий в необходимом направлении.

Основой для планирования выступают результаты реализации информационно-аналитической функции, на основе которых все субъекты управления на всех уровнях менеджмента<sup>ос</sup> осуществляют определение и обоснование целей и задач, раз-

рабатывают проекты планов, которые далее рассматриваются и утверждаются.

*Организационная функция* выражается в формировании и приспособлении субъекта и объекта менеджмента к выполнению поставленных задач. Для этого осуществляются мероприятия по привлечению финансовых, технических, кадровых и других ресурсов и их ориентация на решение поставленной задачи. Задачи, стоящие перед организацией, могут быть решены только тогда, когда эффективной правильно используются все ресурсы.

*Функция координации* призвана обеспечивать согласованность действий для успешного достижения цели. В процессе координации прежде всего устанавливается и поддерживается пропорциональность в деятельности различных элементов системы на всех стадиях процесса управления. Координация осуществляется путем уточнения функций, согласования целей и задач, планов и действий. Она является одним из основных средств повышения эффективности деятельности, так как позволяет сконцентрировать усилия в необходимом направлении, избегать параллелизма и дублирования.

*Функция регулирования* реализуется с целью поддержания динамического равновесия системы при осуществлении деятельности в любой организации любой сферы деятельности. Регулирование способствует адаптации организации к постоянно изменяющимся ситуациям, обеспечивает предупреждение и устранение отклонений от запланированных действий, т.е. обеспечивает нормальный ход деятельности.

Зачастую функцию регулирования включают в состав организационной функции. Однако между ними есть существенное различие: организационная функция обеспечивает создание и подготовку системы для выполнения поставленных задач, установление необходимых для этого отношений между ее структурными единицами, а регулирование направлено на своевременную коррекцию действий исполнителей. Большую роль при регулировании играет связь между субъектом и объектом управления, так как хорошо отлаженная система информации позволяет не только устранять отклонения в деятельности, но и предупреждать их. Регулирование осуществляется в основном путем распорядительной деятельности субъекта в форме приказов, указаний, распоряжений.

*Функция контроля* представляет собой систему наблюдения и проверки в процессе любой деятельности для выявления отклонений от плана, затрудняющих достижение поставленной цели. Неотъемлемой частью контроля является учет изменений, происходящих в ходе деятельности.

Основу функции контроля составляет информация о функционировании объекта управления — о конкретных ситуациях, возникающих затруднениях, об отклонениях от заданных действий и т.п. Контроль, призванный обеспечивать единство управленческого решения и его реализации, является одним из средств повышения эффективности, так как в результате контроля выявляются не только недостатки, но и положительный опыт, который в дальнейшем получает распространение в деятельности всей организации.

*Функцию руководства*, пронизывающую всю систему менеджмента, по праву можно назвать функцией управления. Она отражает отношения между субъектом и объектом управления как индивидами. В руководстве проявляется человеческий фактор, что характеризует социально-психологическую сторону менеджмента. От эффективности руководства зависит уровень реализации других функций менеджмента. Руководящее начало присутствует и подчиняет себе весь процесс разработки и принятия управленческого решения, сопровождающий все этапы менеджмента.

Все описанные выше функции одинаково важны для любой организации, они взаимозависимы и взаимоувязаны. Одна функция воздействует на остальные и наоборот. Функции менеджмента универсальны для всех типов организаций вне зависимости от сферы их деятельности, поэтому они обязательно присутствуют в менеджменте туризма. Их выраженность в процессе управления в данной области имеет свою специфику.

## 5.2. Характеристика функций менеджмента в туризме

Менеджмент в туризме имеет свою специфику, отличается от классического менеджмента. В сфере туризма

процесс управления осуществляется посредством функции планирования, организации, мотивации, контроля.

*Планирование управления туристской деятельностью* начинается с процесса стратегического планирования — с разработки стратегических планов, программ. Для менеджера существенно важно представлять горизонты развития бизнеса, в соответствии с которыми формируется политика туристской фирмы. Данным вопросом, как правило, занимается руководство турфирмы. Однако это не означает, что о планах турфирмы должно знать только высшее звено управления. Четко сформулированная политика, ставшая достоянием всего персонала турфирмы, вселяет оптимизм в каждого работника, рисуя перспективы развития и успеха турфирмы. Положения туристской политики представляются в виде туристского образа, который содержит долгосрочные цели, философию, политику (принципы взаимоотношений с различными заинтересованными группами), внутрифирменную (корпоративную) культуру и его законодательные права.

*Туристский образ региона* оценивается по таким критериям, как гостеприимство, качество предоставляемых услуг, имидж региона, наличие активного отдыха, развитость транспортной инфраструктуры, соответствие качества услуг цене и др. Каждый критерий оценивается применительно к рассматриваемому региону, и ему присваивается определенное числовое значение. В результате появляется возможность наглядно оценить преимущества и недостатки туристского региона и предложить пути и методы его совершенствования.

На следующем этапе планирования разрабатываются тактические планы, определяющие промежуточные цели на пути решения стратегических задач. Данный тип планирования осуществляется на среднем и нижнем уровнях управления и предполагает участие персонала.

Эффективность планирования оценивается по следующим критериям:

- полнота планирования — характеризует полноту учета всех событий и ситуаций, которые могут оказать воздействие на деятельность турфирмы;
- точность планирования — предполагает использование современных методов и средств, обеспечивающих точность прогноза;

яСность планирования — характеризует простоту и четкость формулировок целей и способов планирования;

○ непрерывность планирования;

Ф экономичность планирования, когда расходы на планирование соизмеримы с выгодой, получаемой от него.

Современный менеджмент предлагает несколько эффективных методов планирования, дающих возможность решать как количественные, так и качественные вопросы планирования:

○ бюджетный метод — используется практически во всех туристских фирмах. Его основу составляют описание и характеристика притоков и оттоков наличности, капитала и других ресурсов, анализ структуры поступления и расходования средств на обслуживание туристов. Как правило, бухгалтерский баланс любой туристской организации содержит подобного рода информацию;

○ анализ окупаемости — позволяет провести оценку и соотношение затрат, доходов и производственных мощностей, рассчитать срок окупаемости вложенных в бизнес затрат и инвестиций и спрогнозировать прибыль. Анализ окупаемости осуществляется на основе бизнес-плана, составление которого предшествует реализации любого туристского проекта (создание новой организации, модернизация туристской территории, проведение рекламной кампании и т.д.);

○ метод оперативного исследования — позволяет с помощью современных моделей разработки и принятия управленческих решений (теория очередей, игр, имитационное моделирование) оценить собственную деятельность. Например, использование SWOT-анализа деятельности туристской организации позволит не только выявить недостатки ее функционирования Развития, но и разработать адекватную существующим конкурентным условиям стратегию развития.

*Организационная функция менеджмента в туризме* обеспечивает упорядочение технической, экономической и правовой <sup>ст</sup>орон деятельности любого туристского предприятия и правомерно может рассматриваться как средство достижения целей турфирмы, так как с экономической точки зрения она ведет <sup>ст</sup>к повышению эффективности его работы, а с точки зрения <sup>ст</sup>Управления персоналом — придает смысл работе и распределяет ее по исполнителям.

Работа туроператоров как субъектов менеджмента в туризме наглядно представляет реализацию организационной функции. Как правило, туроператоры занимаются решением производственных, торговых, информационных задач, задач освоения новых регионов и др. По каждой из них менеджер распределяет обязанности и устанавливает ответственность, т.е. устанавливает постоянные и временные взаимоотношения между всеми подразделениями турфирмы, определяет порядок и условия ее функционирования.

Для руководителя турфирмы первоочередной задачей является разработка организационной структуры и приведение ее в соответствие с целями турфирмы и требованиями внешней среды. На следующих этапах осуществляются подбор и расстановка кадров для работы в структурных подразделениях. Наиболее сложно определить оптимальную численность персонала разных управленческих звеньев. В связи с этим можно выделить два важных фактора, определяющих нормы управляемости (число работников, которыми может эффективно управлять один менеджер), — время и частоту, т.е. сколько времени менеджеру нужно проводить с каждым работником и как часто это делать.

Таким образом, существенную часть организационной функции составляет собственно организаторская деятельность, которая совмещает:

- организацию структуры системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, возникающих тогда, когда люди объединены совместным трудом;
- аккумуляцию ресурсов турфирмы для достижения поставленных целей.

*Мотивационная функция управления* особенно четко проявляется в туристской сфере, пронизывая весь процесс принятия решения туристом совершить путешествие.

Выявление мотивов потребителей данной услуги — прямая задача и соответственно организационная функция турфирмы, так как позволяет:

- сегментировать рынок туристских услуг и определить целевые рынки;
- спрогнозировать спрос на туристские услуги в будущем.

Выделяют следующие виды мотивации путешествий:

- физическую — направлена на удовлетворение потребности в отдыхе, лечении, спорте;

- Ф психологическую — направлена на удовлетворение потребности в отстранении от бытовых проблем, смене обстановки, необходимости «расслабиться»;
- Ф межличностную - направлена на удовлетворение потребности в общении, взаимодействии с новыми людьми, установлении дружеских отношений, посещении родственников;
- культурную — направлена на удовлетворение потребности познакомиться с культурой и традициями народов других стран, с памятниками истории и т.п.;
- мотивация престижа и статуса — направлена на удовлетворение потребности туриста продемонстрировать свою принадлежность к определенной социальной группе, добиться ее признания и удержать его.

Идентификация мотивации туриста позволяет максимальным образом удовлетворить его потребности и предложить ему тур, соответствующий его желаниям.

Мотивация персонала турфирмы включает прежде всего трудовые стимулы работника, воздействуя на которые, можно добиться его оптимальной производительности и совершенствования профессиональных навыков и умений.

*Функция контроля* представляет собой процесс соотнесения фактически достигнутых результатов по осуществлению туристской деятельности с запланированными. В процессе контроля мониторингу подвергаются следующие показатели функционирования турфирмы: количество разработанных и реализованных туров, качество обслуживания, количество повторных обращений клиентов, степень удовлетворенности туристов предоставленными услугами и др. Каждый показатель оценивается по определенной шкале, а результат сопоставляется с запланированным. В итоге выявляются отклонения, что дает информацию к размышлению о коррекции работы менеджеров с целью повышения ее эффективности. -

### 5.3. Понятие принципов менеджмента

В любой науке принципы являются «руководящим началом». Выявленные и сформулированные в соответст-

вии с уровнем развития науки закономерности становятся принципами и играют определяющую роль в осуществлении деятельности, в том числе в менеджменте.

*Принципы менеджмента* — это общие закономерности, в которых проявляются связи между различными структурами управленческой системы, отражающиеся при постановке практических задач управления.

В каждом принципе проявляются политические, организационные и технические начала, но не в равной степени: в одних преобладают политические свойства, в других — организационные или технические.

Основоположниками разработки принципов управления можно назвать классиков менеджмента Ф. Тейлора и А. Файоля.

Тейлор предложил следующие основные принципы научного управления:

- о разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т.п.;
- о абсолютное следование разработанным стандартам;
- О подбор, обучение и расстановка работников на те рабочие места и задания, где они принесут наибольшую пользу;
- о оплата по результатам труда (меньшие результаты — меньше оплата, большие результаты — больше оплата);
- о использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- о поддержание дружеских отношений между работниками и менеджерами.

Файоль разработал 14 основных административных принципов и разъяснил их в книге «Общее и промышленное управление» (1916): разделение труда, власть, дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общему интересу, вознаграждение, централизация, скалярная цепь (линия власти), порядок, равенство, устойчивость! должностей личного состава, инициатива, «честь мундира».

Некоторые современные школы менеджмента предлагают следующие принципы, составляющие, по их мнению, основу! управленческого процесса:

- о отказ от приоритета принципов классических школ менеджмента, согласно которым успех предприятия определяется! прежде всего рациональной организацией производства про-

кии, снижением издержек, развитием специализации, т.е. ДУ действием управления на внутренние факторы производст- В. Вместо этого первостепенной становится проблема гибко- Ба и адаптируемости к постоянным изменениям внешней °оеды. Значение факторов внешней среды резко повышается в вязы с усложнением всей системы общественных отношений °(в ТОМ числе политических, социальных, экономических), составляющих среду менеджмента организации;

использование в управлении теории систем, упрощающей рассмотрение организации в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Главные предпосылки успеха организации находятся во внешней среде, причем границы с ней являются открытыми, т.е. организация зависит в своей деятельности от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне. Чтобы функционировать, система должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде;

j применение к управлению ситуационного подхода, в соответствии с которым функционирование организации обуславливается реакциями на различные по своей природе воздействия извне. Центральный момент здесь — ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации в данный период времени. Это свидетельствует о важности специфических приемов выделения наиболее значимых факторов, воздействуя на которые, можно эффективно достигать цели;

^ необходимость уделять внимание таким факторам, как лидерство и стиль руководства, квалификация и культура работников, мотивация, взаимоотношения в коллективе и реакция работников на изменения<sup>1</sup>.

В составе важнейших принципов, на которые рекомендуются опираться менеджерам, нередко называют следующие: благожелательное отношение менеджеров ко всем работникам организации, ответственность менеджеров всех уровней за успешную деятельность организации, коммуникации (горизонтальные и вертикальные) как внутри, так и за пределами организации, создание атмосферы открытости, честности, доверия

вой ^енеджмент: Учебник для вузов/ Под ред. М.М. Максимцева, А.В. Игнатъев, М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. С. 47.

к работникам, содействие реализации их талантов, стремление к постоянному совершенствованию как личной работы, так и работы организации.

Практическое воплощение новых принципов менеджмента весьма сложно и требует радикального пересмотра всей философии бизнеса, изменения психологии работающих (в том числе менеджеров), повышения их квалификации и росталичного потенциала.

В качестве оснований для классификации новых принципов менеджмента целесообразно использовать виды деятельности, которые в совокупности составляют управление как социальное явление. Принципы менеджмента могут быть сгруппированы в три группы — кибернетические, организационные и социально-психологические.

**Кибернетические принципы** — принципы работы с информацией. Объем работы с информацией составляет значительную долю в действиях субъекта управления любого уровня. Работа с информацией справедливо выделяется в относительно самостоятельную составляющую синтетической деятельности. При ее осуществлении необходимо руководствоваться принципами адекватности, обогащения, перехода информации в знания субъекта, верификации.

*Принцип адекватности* означает, что работа над информацией, используемой в системе менеджмента, т.е. совокупность сведений, всесторонне характеризующих исследуемое явление, сферу деятельности, не должна изменять, а тем более искажать начальную сущность. Уровень управленческой деятельности, следовательно, и состояние сферы управления, которая является объектом управления, находится в прямой зависимости от точности отражения реальной действительности, воспринимаемой субъектом в виде информации. При поступлении информации в систему менеджмента к ней предъявляются такие требования, как: объективность, достоверность, полнота, своевременность, полезность, удобство обработки, конфиденциальность, выполнение которых обеспечивает максимально возможную точность отражения реальной действительности. В ходе работы с информацией могут осуществляться всевозможные операции, в результате которых она может принимать различ-

ные формы. Однако точность отражения реальной действительности должна сохраняться на первоначальном уровне.

*Принцип обогащения* характеризует процесс «очистки» информации в процессе ее преобразования от элементов, которые не несут существенной полезной нагрузки. В систему управления сведения поступают из различных источников в различной форме, поэтому основными задачами работы с информацией являются приведение ее к такому виду, который наиболее приемлем для соответствующего звена системы управления, и выделение сущности отраженного в информации явления, факта.

*Принцип перехода информации в знания субъекта* требует полного осмысления реальной действительности субъектом управления. Сведения, составляющие информацию, имеют отвлеченный, абстрактный характер чисто информирующего назначения до тех пор, пока они не будут осознаны и не перейдут на новый уровень процесса познания. Для успешной реализации данного принципа необходимо, чтобы информация, являющаяся предметом управленческой деятельности, отвечала таким требованиям, как: прямое или косвенное отношение к явлению (сфере деятельности), которое нуждается в управлении; достаточность по содержанию и объему; достоверность.

*Принцип верификации* предполагает установление достоверности, проверку истинности теоретических положений опытным путем. Работа с информацией в целом и отдельные операции с ней направлены на обеспечение объективности отражения реальности в управленческой деятельности.

**Организационные принципы.** Ряд исследователей выделяет следующие организационные принципы: сочетание централизма и автономности, законность, плановость, объективность основного звена, оптимальность и эффективность, регламентация задач и функций, непрерывность. Некоторые из этих принципов как бы повторяют принципы Файоля и Тейлору. Однако современная трактовка имеет существенные отличия от принятой в классическом менеджменте, что обусловлено уровнем развития менеджмента.

*Принцип сочетания централизма и автономности* призван обеспечивать оптимальное соотношение вертикальных и гори-

зонтальных связей в системе менеджмента. Так как система менеджмента по своей сути тяготеет к иерархической организационной структуре, то централизм выступает ведущей стороной данного принципа. Однако излишняя централизация приводит к дополнительному укрупнению аппарата управления, что значительно усложняет процедуры информационного обеспечения и принятия решения, а главное - увеличивает сроки их реализации. Средством нейтрализации данных негативных последствий является автономность, отражающая относительную самостоятельность организационных звеньев системы за счет делегирования им полномочий. Таким образом, централизм влечет укрепление субординации, а автономность переводит взаимодействие между отдельными организационными звеньями на отношения по горизонтали. Сочетание централизма и автономности позволяет ранжировать принимаемые решения в соответствии с уровнями иерархии системы.

*Принцип законности* означает, что все действия в целом субъекта, его звеньев и отдельных лиц, входящих в их состав, должны основываться на законах и подзаконных актах (указы, постановления, положения, инструкции, уставы и т.п.). В управленческой деятельности законность имеет особое значение, так как нарушение норм в процессе организации деятельности может повлечь правонарушение или даже преступление.

*Принцип плановости* - основа менеджмента, так как его соблюдение выступает главным условием достижения цели любой деятельности. Важной составляющей принципа плановости является прогнозирование, позволяющее предвосхищать не только основные характеристики будущих действий субъекта и объекта управления, но и условия, в которых они должны реализовываться. Данный принцип приобретает особое значение в управлении сферами, для которых характерно наличие условий неопределенности и риска, например в туризме.

*Принцип объективности* вытекает из того, что управление в любой сфере практически невозможно без познания и использования объективных закономерностей основной деятельности в данной сфере. Познание законов и закономерностей, как правило, связывают с наукой, поэтому в некоторых источниках встречается принцип научности, предполагающий использование последних достижений науки и техники.

*Принцип основного звена* заключается в определении первоочередной на данный момент задачи, поставленной перед субъектом менеджмента. Другой аспект данного принципа предполагает выделение с учетом сложившихся условий наиболее важного звена системы, например наиболее «сильного», дополнительное усиление которого может вывести систему на качественно новый уровень.

*Принцип оптимальности и эффективности* имеет комплексный характер. В соответствии с ним деятельность, которую требуется организовать, должна быть, с одной стороны, оптимальной, что отражает прежде всего ее экономичность, а с другой стороны, эффективной, т.е. в максимально короткий срок следует обеспечить максимальную степень достижения намеченных результатов.

*Принцип регламентации задач и функций* связан с установлением круга задач, которые необходимо решать, а также функциональных обязанностей работников, участвующих в их решении. Для разграничения и согласования действий организационных звеньев системы и отдельных должностных лиц следует уточнить их компетенцию — детально определить задачи и функциональные обязанности, а также нормативно закрепить их. При этом необходимо добиваться отсутствия параллелизма в работе, когда два или несколько звеньев дублируют друг друга, и образования «ничейных зон», когда некоторые вопросы не решаются ни одним из звеньев. Достичь этого можно благодаря четкой регламентации задач для каждого организационного звена, особенно в точках соприкосновения их деятельности.

*Принцип непрерывности* заключается в представлении Управления в виде непрерывного процесса. Любой этап управленческой деятельности содержит определенное управленческое воздействие, без которого невозможно стабильное функционирование организации. Следовательно, для обеспечения соответствующего уровня любой деятельности процесс управления должен осуществляться непрерывно.

**Социально-психологические принципы** характеризуют такую Доставляющую менеджмента, как руководство и взаимоотношения персонала.

В настоящее время выявлены следующие принципы руководства: сочетание единоначалия и коллегиальности, создание

благоприятных условий для работы, распределение обязанностей, постоянное повышение квалификации, обеспечение творческой инициативы, конкурсное назначение.

*Принцип сочетания единоначалия и коллегиальности* подразумевает разумный подход к использованию двух противоположных начал этой деятельности. Единоначалие способствует повышению оперативности руководства, персонализирует ответственность, а коллегиальность позволяет руководителю привлекать интеллектуальный потенциал коллектива или ондельных его членов к процессу выработки решений и для консультаций по специальным вопросам.

*Принцип создания благоприятных условий для работы* является реальной предпосылкой эффективности системы, так как главная фигура любой социальной системы — человек. Все многообразие условий, которые могут оказывать влияние на эффективность труда, принято делить на физиологические, морально-психологические, экономические, социально-культурные. Создание благоприятных физиологических условий для работы — это обеспечение исполнителя рабочим местом с соблюдением санитарно-гигиенических норм. К этим же условиям относятся режим работы и формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Сюда же входит создание благоприятных социально-культурных условий: медицинское обслуживание, санаторно-оздоровительное обеспечение, повышение образовательного уровня, организация досуга и т.п.

*Принцип распределения обязанностей* направлен на обеспечение четкости в работе коллектива. В соответствии с данным принципом необходимо определять круг обязанностей, возлагаемых на каждого работника в зависимости от порученного участка работы. От того, насколько обоснованно определены обязанности каждого члена коллектива, во многом зависит качество не только его работы, но и коллектива в целом.

*Принцип постоянного повышения квалификации* требует поддержания необходимого профессионального уровня коллектива. Это означает, что система подготовки и переподготовки специалистов — единый и непрерывный процесс. Руководитель любого коллектива должен обеспечивать и стимулировать повышение квалификации каждого члена коллектива, потому

то предела этому процессу быть не может вследствие научно-технического прогресса, обусловленного объективным развитием общества.

*Принцип обеспечения творческой инициативы* означает творческий, нешаблонный подход к любому делу, т.е. руководитель должен создавать в коллективе атмосферу творчества, способствовать наиболее полному раскрытию индивидуальных особенностей каждого работника. Использование этого принципа обуславливает постоянное повышение эффективности организации.

*Принцип конкурсного назначения* используется руководителем в целях отбора наиболее квалифицированного персонала. Соблюдение конкурсных требований позволяет привлечь к работе в организации профессионально подготовленных и опытных работников, что, несомненно, создает благоприятную перспективу для развития организации.

#### 5.4. Принципы менеджмента в туризме

Принципы менеджмента в туризме основываются на классических принципах менеджмента. Однако особенности сферы приложения накладывают определенные отпечатки на их формулировку и сущность. Выделяют следующие принципы менеджмента в туризме:

принцип многофункциональности, характеризующий универсальность и применимость принципов классического менеджмента к любому направлению деятельности турфирмы с учетом их внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимости и открытости организационной структуры и системы туризма в целом. Например, принцип классического менеджмента — целеполагания или целенаправленности предполагает, что деятельность любой турфирмы осуществляется для достижения каких-либо целей: цель гостиниц — обеспечение комфортного проживания туристов, цель предприятий общественного питания — обеспечение полноценного питания туристов, развлекательных комплексов — предоставление широкого спектра развлечений для туристов;

- принцип мотивации, означающий, что начальным этапом работы с любым туристом является выявление его мотивов к путешествию, в соответствии с которыми строится дальнейшая работа с ним. Принцип мотивации также проявляется в стимулировании персонала туристской организации к повышению профессионализма и достижению поставленных целей. Руководство туристских фирм разрабатывает и применяет разнообразные методы мотивации своих сотрудников для того, чтобы повысить эффективность их работы и улучшить качество обслуживания туристов;
- принцип ориентации на ценности, показывающий, что менеджер должен быть включен в окружающий мир и иметь определенные представления о таких ценностях, как гостеприимство, добросовестные услуги, выгодное соотношение цен на услуги и качества их выполнения и т.п. Руководствуясь в своей деятельности данным принципом, туристские организации формируют собственный положительный имидж и обеспечивают себя постоянными клиентами. Турист, пожелания и требования которого выполнены в ходе путешествия, в следующий раз будет ожидать такого же обслуживания и скорее всего обратится к той организации, которая предоставляет подобный уровень услуг;
- принцип государственной законности, означающий, что туризм как деятельность и управление должен отвечать требованиям законодательства (федерального, регионального). Права туристов на международном уровне защищаются международными конвенциями по защите прав человека и гражданина (например, Европейской конвенцией о защите прав человека) и международными организациями (ООН, Европейский Союз и др.). Права российских туристов защищаются положениями Конституции РФ о праве на отдых, перемещение и другими положениями нормативно-правовой базы, например Федеральным законом «О защите прав потребителей», Федеральным законом «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»;
- принцип органической целостности объекта и субъекта управления, определяющий, что управление как процесс воздействия субъекта на объект управления должно составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой. В туризме объектом управления является **туЦ**

### Контрольные вопросы

- ист, субъектом управления - туристская организация. Их взаимодействие осуществляется под воздействием огромного количества факторов внешней и внутренней среды, что провоцирует постоянное изменение их поведения. Поэтому присутствие обратной связи между этими элементами необходимо:
  - Но обеспечивает им необходимое и своевременное преобразование. Например, руководство гостиницы должно постоянно отслеживать потребности туристов в гостиничном обеспечении, чтобы повышать качество оказываемых услуг. В то же время турист изучает рынок гостиничных услуг и выбирает для себя наиболее выгодный и комфортабельный вариант. Таким образом, оба субъекта стремятся к органической целостности и активному взаимодействию, которое обеспечивается обратной связью;
- принцип мобильности и устойчивости системы управления туризмом, характеризующий, с одной стороны, приспособляемость системы менеджмента к изменениям внешней среды, а с другой - ее стабильность. Стабильность туристской системы гарантирует безопасность туризма и придает уверенность в наличии определенных элементов обслуживания. Например, многолетнее присутствие на рынке некоторых туристских компаний говорит о том, что они стабильны, имеют большой опыт работы и соответственно высокое качество услуг, иначе они бы не существовали столь длительный период.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- 1- Что такое функции менеджмента? Выделите основные функции менеджмента туризма.
  - 2- Какие принципы менеджмента в туризме вы знаете?
  - 3- Приведите примеры применения социально-психологических методов в практике туристской организации.
  - 4- Каким образом функции менеджмента проявляются в туризме?
    - Какие принципы менеджмента в туризме относятся к группе общих принципов менеджмента? По каким признакам можно классифицировать принципы менеджмента в туризме?
      - Охарактеризуйте принцип устойчивости системы управления туризмом.
- »,  
 ' Насколько принцип мобильности системы управления туризмом актуален для современных туристских организаций?

### 6.1. Понятие и классификация методов менеджмента

*Методы* — это совокупность инструментов воздействия на управляемый объект для достижения целей. Они отражают важную характеристику управленческой деятельности — описывают, как осуществляется управление.

Сущность методов менеджмента определяется характером воздействия, который обусловлен взаимодействием целей организующего влияния на объект управления, спецификой деятельности и средств, используемых для ее управления. Методы представляют собой такую систему правил, приемов и подходов, которая позволяет осуществить реализацию целей с наименьшими затратами времени и других ресурсов.

Методы менеджмента применяются в процессе всей управленческой деятельности. При этом в качестве управляемых объектов выступают организации, их структуры и трудовые коллективы. Направленность методов менеджмента всегда одна и та же — на работников, осуществляющих различные виды трудовой деятельности, в том числе туристской.

В экономической литературе представлены классификации методов менеджмента по разным основаниям. Одни авторы классифицируют методы в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административные, экономические и социальные воздействия, на управляемую систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия, используя самые разнообразные критерии. Третьи в качестве оснований классификации принимают мотивы поведения субъекта, направленность воздействия, процесс воздействия, характер управления, его направ-

## 6 2. Организационно-административные методы

ленность, формы выражения и др. Все методы управления органически дополняют друг друга.

В управленческой практике одновременно применяют различные методы и их сочетания. Например, в конкретном методе управления могут взаимодействовать и содержание (специфика приемов и способов воздействия), и направленность (на объект управления - фирму, отдел, подразделение и т.д.), и организационная форма (воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию).

В соответствии с этим выделяют следующие методы менеджмента:

- о организационно-административные (методы формирования и обеспечения функционирования системы), основанные на прямых директивных указаниях;
- О экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- о социально-психологические (методы руководства системой), применяемые с целью повышения социальной активности работников.
- о методы работы с информацией (метод синтеза, комплексный метод, метод выборочной обработки).

### 6.2. Организационно-административные методы

*Организационная деятельность* как особый вид Деятельности в управлении связан с различием прав, обязанностей, функций отдельных элементов-управлений подсистемы — Должностных лиц, отделов и служб. Основу организационной Работы составляют разделение труда и согласование управленческого труда. Организационная функция обеспечивает разграничение прав, обязанностей-и функций по вертикали и горизонтали с целью упорядочения ее деятельности.

Эффективная организация управления предполагает соблюдение следующих принципов:

" Принцип исключения — требует, чтобы в процессе распределения полномочий максимально возможный их объем передавался «вниз»;

О принцип приоритета — новое подразделение формируется только в том случае, если ощущается потребность в нем для выполнения какой-то функции.

*Организационные отношения*, составляющие часть механизма управления, выступают объективной основой использования методов менеджмента. Эффективность и качество осуществления этой основной составляющей управления в значительной мере зависят от того, какими методами эта деятельность реализуется.

*Организационно-административные методы* оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, контроль их исполнения, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

Анализ теории и практики управления позволил выделить три вида организационно-административных методов — регламентирование, распорядительство, инструктирование.

*Регламентирование* — метод организационного воздействия, который заключается в разработке и введении в действие организационных основ управления, оформленных в виде соответствующего нормативного документа. Основными целями такого документа являются правовое регулирование трудовых отношений, соблюдение законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с Законом о труде и иными законодательными актами. Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, корпоративные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

*Распорядительство* — метод постоянного текущего воздействия субъекта на объект управления в процессе организации с целью решения поставленных задач. Этот метод применим конкретно складывающимся ситуациям, связанным с изменениями, которые оказывают влияние на функционирование системы. Он основывается на конкретном предписании объекту и носит разовый характер. Необходимость в распорядительстве возникает при отклонении в системе управления от ранее

заданных или желаемых режимов работы, неизбежно возникающем под воздействием как субъективных, так и объективных факторов. По существу это методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и на каждого работника в частности.

*Инструктирование* носит методический информационный характер и не является столь категоричным методом, потому что не устанавливает положений, обязательных для исполнения. В качестве способов организующего воздействия на объект, которые составляют содержание инструктирования, выделяются предостережение от возможных ошибок в процессе организации, а также разъяснение возможных путей решения поставленных задач. Данный метод может осуществляться как индивидуально, так и коллективно, воздействуя на группу исполнителей.

Организационно-административные методы отличает от других обязательность следования распоряжениям и указаниям, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой взыскания.

Административное воздействие связано с тремя типами подчинения:

- О вынужденное и внешне навязанное;
- О пассивное (для него характерно удовлетворение, обусловленное освобождением от принятия самостоятельных решений);
- Ф осознанное, внутренне обоснованное.

Данная группа методов играет важную роль в процессе управления. При этом высокая степень регламентации влечет за собой редкое применение других методов и, наоборот, при недостаточной регламентации повышается значение распорядительства и инструктирования. Прямые воздействия могут привести к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому организационно-административные методы должны применяться комплексно. Наиболее эффективны косвенные методы воздействия, связанные с созданием стимулирующих условий, например таких, как Представление возможности обучаться маркетингу на специально организованных семинарах и тренингах; участие в

проводимых турфирмой деловых играх, способствующих развитию у менеджеров коммуникативных качеств и способностей к целедостижению.

### 6.3. Экономические методы

Экономическим методам менеджмента отводится центральное место, поскольку управленческие отношения определяются прежде всего экономическими отношениями и лежащими в их основе потребностями и интересами работников. Иначе говоря, отношения управления базируются на заинтересованности работников в получении оптимального конечного результата, что является основой возможности управления.

Под *экономическими методами* управления понимается совокупность средств и инструментов, которые посредством создания экономических условий побуждают работников действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач. При этом кроме сугубо личных целей участник процесса преследует общественные и групповые цели.

Применяя экономические методы управления, необходимо соизмерять затраты и результат (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, заработную плату, себестоимость, прибыль, цену). Обычно воздействуют через систему заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

В отличие от организационно-административных экономических методы менеджмента предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. На основе экономических методов повышаются ответственность и результативность экономических рычагов и стимулов, которые побуждают членов трудового коллектива к эффективной работе. В зависимости от специфики управляемой

системы экономические рычаги воздействия чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и учет.

*Планирование* является центральным звеном любой системы управления. Сущность планирования проявляется в заблаговременном учете всех внутренних и внешних факторов, обеспечивающих благоприятные условия для нормального функционирования и развития турфирмы. При этом конкретизируются цели развития турфирмы и каждого подразделения в отдельности, определяются хозяйственные задачи, средства их достижения, сроки реализации; выявляются материальные, трудовые и финансовые ресурсы, необходимые для решения поставленных задач.

*Анализ* служит для определения реальных способов решения возникших проблем, обеспечивающих достижение цели при наименьших затратах ресурсов. Процесс анализа включает формулирование проблемы, отбор целей, составление альтернатив, сбор данных, построение моделей, оценку затрат по отношению к результатам. Среди модификаций анализа наиболее распространенными являются традиционный анализ, системный, структурно-функциональный, факторный и сравнительный.

*Организация хозяйственной деятельности* туристских фирм требует финансового обеспечения, т.е. первоначального капитала, который образуется из вкладов учредителей компании и принимает форму уставного капитала. Дальнейшее обеспечение финансовой деятельности осуществляется в процессе реализации туристских услуг посредством получения выручки. После возмещения издержек оставшиеся средства составляют прибыль организации.

После того как часть прибыли (или дохода) будет выплачена по обязательствам турфирмы, все, что останется, поступает в ее полное распоряжение и расходуется на развитие организации: рекламу, оплату труда и социальные нужды. Исходя из этой общей установки в каждой турфирме реализуется принцип самофинансирования, который базируется на полной окупаемости затрат по реализации туристских услуг и расширению деятельности турфирмы.

**Цены и ценообразование** занимают центральное место среди рычагов в системе экономических методов управления.

Сущность цены проявляется в ее функциях — распределительной, стимулирующей, ориентации.

*Содержание распределительной функции цены* выражается в том, что с помощью цен созданный валовой внутренний продукт и доход хозяйствующих субъектов перераспределяются между предприятиями и отраслями народного хозяйства. Так, средства, поступающие в бюджет через систему налогообложения от предприятий туристской отрасли, распределяются по другим отраслям, обеспечивая их функционирование.

*Содержание стимулирующей функции цены* выражается в следующем: цены экономически развивают производство и потребление одних товаров и услуг и сдерживают производство и потребление других, а также стимулируют повышение качества турпродукта, освоение новых видов турпродуктов и услуг, обеспечивают повышенную рентабельность новых турпродуктов и услуг по сравнению с ранее производимыми. Цена, обеспечивающая высокую норму прибыли, оказывает стимулирующее воздействие на развитие спектра туристских услуг, предоставляемых турфирмой, активизирует рекламную деятельность.

*Функция ориентации цены* проявляется в том, что она дает необходимую информацию как для покупателя товара, услуги, так и для их продавца.

Цена является также инструментом хозяйственного механизма и коммерческой политики хозяйствующего субъекта и имеет два предела — нижний, в качестве которого выступает себестоимость произведенного турпродукта, и верхний, определяемый спросом на данный турпродукт. Например, цена туристский продукт определяется себестоимостью его и спросом на него. Цены на туристский продукт являются разновидностью цен на услуги вообще.

*Ценообразование в сфере туризма* имеет ряд особенностей:

- о услуги туризма, как и услуги вообще, представляют собой конечный продукт, предназначенный непосредственно для потребления, поэтому цены на услуги — это розничные цены;
- о если на стадии создания промежуточного продукта с помощью цен его стоимость перераспределяется между хозяйствующими

МИ субъектами, то на стадии конечной реализации туристского продукта отклонение цен от стоимости ведет к перераспределению доходов населения между различными его группами (потребителей и производителей);

о сфера услуг непосредственно связана с потребителем в процессе оказания услуг, поэтому спрос на ряд услуг устойчив, в том числе на услуги туризма;

Ф процессы производства, реализации и потребления услуг совпадают во времени, поэтому для сферы услуг характерна сезонная дифференциация цен и тарифов. Спрос на многие виды услуг, в том числе на услуги туризма, носит ярко выраженный сезонный характер, т.е. колеблется в зависимости от сезона;

о некоторые виды услуг, в том числе туризма, реализуются как на внутреннем, так и на мировом рынке. Поэтому при оценке качества услуг, их стандартизации принимаются во внимание международные требования, так как на одни и те же услуги действуют два вида и уровня цен — внутренние и внешнеторговые, например цены на гостиничные услуги, услуги по обслуживанию туристов, транспортные тарифы.

На цену туристского продукта влияет ряд факторов:

- о класс обслуживания (степень комфортности);
- о вид туристского путешествия (по используемым транспортным средствам — авиационный, железнодорожный, автобусный и др.);
- о формы обслуживания (групповое или индивидуальное);
- о конъюнктура рынка туристских услуг;
- о сезонный характер предоставления услуг;
- о география размещения турфирм и др.

При определении цены на услуги туризма исходят из следующих принципов:

\* Цена должна возместить турфирме затраты на производство. Реализацию, организацию потребления услуг туризма и обеспечить такую прибыль, которая позволила бы ей функционировать на принципах самофинансирования;

Цена должна соответствовать спросу на данные услуги, который во многом определяется сезонностью туризма;

Цена должна быть гибкой, т.е. маневренной и динамичной.

В условиях рыночной экономики производитель туристского продукта должен назначать обоснованный уровень цен

на данный продукт. С этой целью разрабатывается политика цен — система стандартных правил определения цен для типовых сделок продажи туристского продукта, которая может как рассчитываться на длительный срок, так и приспосабливаться к меняющимся условиям рынка.

Цена на туристский продукт должна соответствовать спросу, причем ее необходимо ориентировать не на среднего потребителя (туриста) на типовые группы, в связи с чем определение типологии потребления — основа повышения эффективности коммерческой деятельности турфирмы.

Финансы — это система денежных отношений, возникающих при формировании и использовании денежных фондов и при обороте денежных средств. *Финансовые отношения* — отношения, возникающие при денежном потоке, т.е. при протекающем непрерывно во времени обороте денег.

В рамках единой финансовой политики определяются источники финансовых ресурсов и их распределение в турфирме.

Важнейшими инструментами финансовой политики предприятия являются:

- о распределение и перераспределение прибыли;
- о финансирование и кредитование деятельности подразделений;
- о определение структуры и характера внутрифирменных финансовых операций и расчеты по ним.

Функционирование туризма, как и любой другой отрасли национальной экономики, связано с развитием финансовых отношений и организацией финансового механизма.

Задачами финансов турфирмы являются формирование денежных фондов и использование их на основе эффективного управления денежными потоками в целях осуществления своей производственно-обслуживающей и финансовой деятельности, получения прибыли, обеспечения финансовой устойчивости.

В производственно-обслуживающем процессе туристских фирм возникают финансовые отношения, которые имеют свои особенности, обусловленные организацией финансов туризма.

Для туризма характерна особая схема кругооборота оборотных средств, обусловленная тем, что объектом деятельности

туризма является индивид (турист), который покупает туристские впечатления, ориентируясь на свой интерес; кроме того, в туризме процессы производства, реализации и потребления туристского продукта соединены в единый производственно-обслуживающий процесс.

Кругооборот оборотных средств в туризме включает в себя: денежные средства, авансированные турфирмой на организацию тура, т.е. на создание туристского продукта;

- о материальные и нематериальные услуги туризма, а также товары туристско-сувенирного назначения;
- о туристские впечатления;
- о денежные средства, полученные от реализации услуг, товаров, туристских впечатлений.

Таким образом, турфирма не вкладывает свой капитал в создание объектов туристского показа, но уже само их существование приносит ей денежный доход. Турфирма оплачивает лишь услуги, связанные с показом туристам этих объектов.

Своеобразие организации финансовых отношений в туризме в значительной степени обуславливается также особенностями ценообразования на продукцию этой отрасли.

Цена туристского продукта или отдельной услуги весьма динамична и зависит от многих факторов: стоимости услуг, входящих в турпакет, числа туродней, вида тура (групповой, индивидуальный), числа туристов в группе, их возрастного состава, сезона и др.

Расчет цены натурального туристский продукт производится на основе нормативной калькуляции (определяемой на основе рыночной цены тура в соответствии с существующим спросом) и сводится к определению не себестоимости тура, а его продажной цены. Применение нормативной калькуляции обычно вызывает существенные колебания в уровне рентабельности турфирм, что отражается на их финансовом положении.

Для решения экономических задач в управлении туристской организацией, основными свойствами которых являются большое число ограничительных условий и множество решений, широко применяются экономико-математические методы, которые позволяют повысить рентабельность организации от продажи туристских услуг и максимизировать прибыль.

#### 6.4. Социально-психологические методы

На результаты труда оказывает влияние множество психологических факторов. Умение их учитывать помогает руководителю целенаправленно воздействовать на отдельных работников и сформировать коллектив с едиными целями.

Для того чтобы управленческое воздействие на коллектив было результативным, необходимо знать моральные и психологические особенности отдельных работников, социально-психологические характеристики отдельных групп.

С этой целью применяются социально-психологические методы — совокупность специфических приемов воздействия на личностные отношения, возникающие в трудовых коллективах, и на социальные процессы, протекающие в них.

*Социологические методы* позволяют установить назначение и место работников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию работников с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

*Психологические методы* направлены на личность конкретного работника и, как правило, персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Социальные отношения и отражающие их методы управления тесно связаны с другими методами управления, такими, как социальное и психологическое планирование, моральное поощрение, регулирование и т.п.

*Социальное планирование* предполагает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

*Психологическое планирование* — новое направление в работе с персоналом, ориентированное на формирование эффективного психологического состояния трудового коллектива. Оно исходит из необходимости всестороннего развития личности\*

странения негативных тенденций в трудовом коллективе и предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, планирование психологического климата. Так, руководитель отдела продаж туристских услуг должен выбирать стиль работы с менеджерами, режим организации их работы на основе оценки психологического климата в коллективе.

*Метод поощрения* состоит в установлении позитивных стимулов при осуществлении какой-либо деятельности. Основными стимулами в трудовой деятельности людей выступают экономические в виде гибкой премиальной системы, способной учитывать не только сложность деятельности, но и человеческий фактор. Премирование является в первую очередь признанием авторитета и достижений человека. Например, объявление благодарности и материальное поощрение менеджера — это признание его профессиональных достижений и стимулирование его дальнейшего развития.

*Метод регулирования*, сущность которого составляют: информирование (создание ориентирующих ситуаций, личный пример) и нормирование (разрешения, запрещения, предписания).

*Информирование* сводится к информационному воздействию, когда путем доведения информации до работника разъясняется порядок предстоящих действий. При этом информирование исполнителей может осуществляться путем:

прямого информирования, когда руководитель доводит сведения о задачах, основных этапах и показателях деятельности; создание ориентирующих ситуаций, т.е. предоставление некой Управленческой ситуации, имеющей несколько вариантов развития событий;

Личный пример руководителя, когда информация доводится Работника в демонстрационной форме — путем показа на Рактике.

Применение этих способов позитивно отражается на эффективности деятельности, но требует высокого уровня профессиональной подготовки самого руководителя.

*Нормирование* представляет собой совокупность способов, связанных с установлением норм, регламентации действий работников по осуществлению деятельности. К ним относятся:

- О разрешение — способ воздействия на исполнителей посредством нормативных документов, в которых описываются действия, необходимые для осуществления ими определенной деятельности. Главным образом это действия, реализация которых нацелена на повышение эффективности, но связана с некоторым риском. Например, разрешение на разработку новых туристских маршрутов;
- О запрещение — противоположный разрешению способ воздействия. При этом нормативно устанавливается запрет на действия исполнителей, которые могут оказывать негативное действие на систему управления и привести к нежелательному эффекту, например к отказу туристов от путешествия. В зависимости от уровня управления, характера нарушений предусматривается ответственность виновных лиц, которая может быть: дисциплинарной, административной, гражданско-правовой, уголовно-правовой;
- О предписание — нормативный документ, содержащий описание действий исполнителей, которые должны обязательно осуществляться для обеспечения эффективной деятельности. За невыполнение данного вида норм может предусматриваться дисциплинарная ответственность.

Главная цель применения социально-психологических методов — формирование в коллективе благоприятного социально-психологического климата.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные группы методов менеджмента в туризме.
2. Какие методы относятся к группе организационно-административных?
3. Какие экономические методы менеджмента вы знаете?
4. Выделите особенности социально-психологических методов менеджмента. Раскройте сущность социологических и психологических методов.
5. Какие методы материального и морального поощрения работников применяют в туристской организации? Приведите примеры.
6. На какие объекты воздействуют методы менеджмента в туризме? ]

## <"7ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА I / ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 7.1. Понятие среды организации

В менеджменте под средой организации понимаются условия и факторы, которые воздействуют на ее функционирование и требуют принятия управленческих решений, направленных на их устранение либо на приспособление к ним. Среду любой организации принято рассматривать как состоящую из двух сфер — внутренней и внешней. Внешняя среда в свою очередь подразделяется на микросреду (или рабочую среду, или непосредственное окружение, или среду косвенного воздействия) и макросреду (или общую среду, или непосредственное деловое окружение, или среду прямого воздействия).

*Внешняя среда организации* является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на требуемом для функционирования и развития уровне. Организация постоянно обменивается ресурсами с внешней средой, обеспечивая тем самым свое выживание. Но ресурсы внешней среды не безграничны, и на них претендуют другие организации, функционирующие в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что данная организация не получит нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

*Задача стратегического управления* состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволит ей поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, что даст ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. Для того чтобы определить стратегию и действия организации и реализовать ее, руководство должно иметь углубленное представление о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией. При

этом внешнее окружение изучается в первую очередь для того, чтобы вскрыть угрозы и потенциальные возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Первоначально внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, которые руководство не может контролировать. В настоящее время доминирует точка зрения, согласно которой организация, чтобы выжить и развиваться, должна не просто приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но активно формировать внешние условия своей деятельности. Это положение стало основой стратегического управления, используемого передовыми компаниями в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Обычно организация в процессе управления сама определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты ее деятельности в настоящий период и в перспективе. Результаты исследований и анализа текущих событий становятся основой разработки конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причем прежде всего выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды организации.

Изучение рабочей среды предполагает анализ тех составляющих внешнего окружения, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии, — это покупатели, посредники, конкуренты (рис. 7.1). Анализ внутренней среды направлен на определение потенциала организации и, как правило, проводится по следующим основным направлениям: маркетинг, производство, финансы, персонал, структура управления.

Применение одного из основных инструментов менеджмента — системного подхода — позволяет выявить истоки проблем, возникающих в работе организации, в первую очередь за ее пределами — во внешней среде. И действительно, многие внутренние проблемы отечественных организаций вызваны внешними причинами — несовершенством законодательства, противоречивостью макроэкономических процессов, ненадежностью партнеров, недоверчивостью клиентов, агрессивностью конкурентов.



Р и с. 7.1. Среда туристской организации

## 7.2. Внешняя среда туристской организации

*Внешняя среда* — это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении организации и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда проявляется во внешних и внутренних факторах влияния.

*Внешние факторы влияния* — условия и факторы, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей деятельности: политическая стабильность страны, общественно-политический строй, экономические условия, экологические условия.

Туристская организация вынуждена реагировать на такие факторы, как запрет на выезд в некоторые страны или визового режима для внутреннего туризма, заинтересо-

ванные группы влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения. Поэтому можно утверждать, что туристская организация находится в более сложном окружении, чем, скажем, организация, озабоченная действиями всего лишь нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и медленном изменении технологии.

Управленческий аппарат организации обычно стремится ограничить число учитываемых внешних факторов, принимая во внимание в первую очередь те факторы, от которых в наибольшей степени зависит эффективность деятельности организации на конкретном этапе. Принятие решений зависит от объема информации относительно состояния внешней среды и действия ее различных факторов. В основу классификации факторов внешней среды вследствие их многообразия могут быть положены различные признаки. Согласно принятой в менеджменте классификации, выделяют факторы прямого воздействия (характер и состояние рыночных отношений, хозяйственные факторы организации) и косвенного (регулирование предпринимательской деятельности, общеэкономические, общеполитические, экологические факторы).

Внешнюю среду можно охарактеризовать следующими качествами: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность.

Под *взаимосвязанностью факторов внешней среды* понимается уровень воздействия изменения одного фактора на другие факторы, т.е. изменение одного фактора внешнего окружения может обуславливать изменение других. Например, увеличение темпов роста производства приведет к образованию новых рабочих мест и повышению уровня оплаты труда. В результате увеличения доходов у населения появится возможность тратить больше средств на отдых, туризм. Таким образом, изменение экономического фактора внешней среды воздействует на другой фактор, изменяя внутреннюю среду организации.

Под *сложностью внешней среды* понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого из них. Сложность оценивается в зависимости от масштабов организации. Для небольшого туристского агентства число факторов может быть не более 5 (местное законодательство, уровень жизни населения данной мес-

ности, уровень конкурентности рынка, социальная активность жителей региона, уровень их мобильности), а для крупного туристского холдинга — более 30 (политическая и экологическая обстановка, демографический состав, политический режим, религиозный и национальный аспекты, курс валют, уровень бедности, уровень доходов, политическая стабильность, уровень миграции, состояние исторических и культурных памятников, климат и многие другие).

*Подвижность внешней среды* — скорость, с которой происходят изменения в среде организации. Многие исследователи указывают, что среда современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Но хотя эта тенденция является общей, внешняя среда некоторых организаций особенно подвижна. Кроме того, подвижность внешней среды может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В условиях высокоподвижной среды организация или ее подразделения должны принимать решения относительно своих внутренних переменных на основе более разнообразной информации. Это делает принятие решений более сложным процессом.

*Неопределенность внешней среды* обуславливается объемом информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также степенью уверенности в достоверности этой информации.

*Анализ внешней среды* — процесс, осуществляемый для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и грозящих ей опасностей.

Анализ внешней среды позволяет туристским организациям: оценить конкурентную среду и собственное положение на Рынке;

выявить слабые и сильные стороны, трудности функционирования и развития;

оценить степень влияния внешних факторов на деятельность организации;

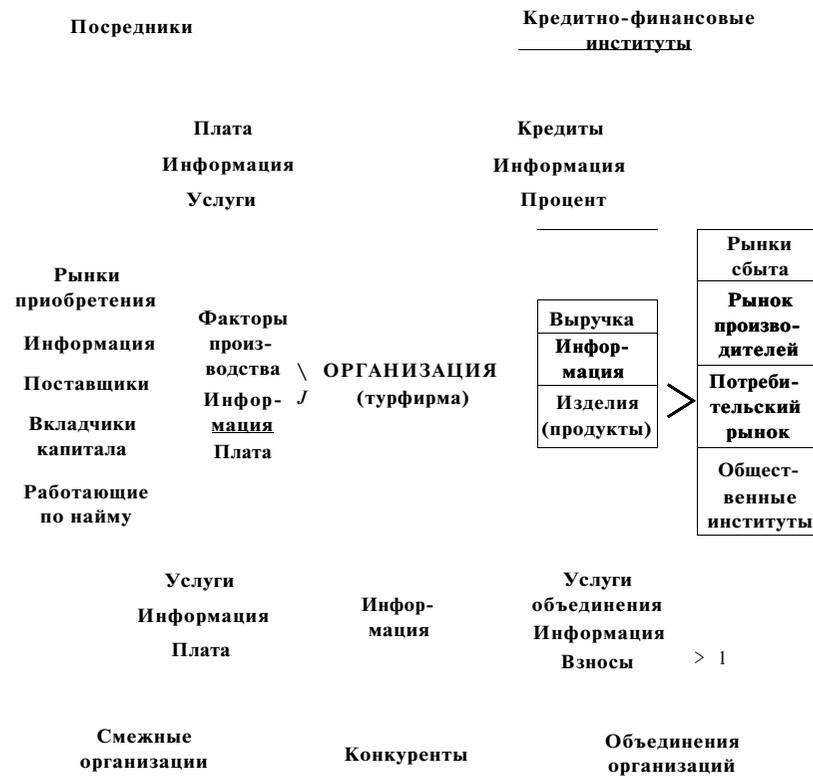
оценить ресурсную базу организации и ее соответствие потребностям внешней среды;

Разработать стратегии, реализация которых обеспечит адекватное реагирование организации на изменения внешней среды, а также увеличит адаптивность и гибкость организации.

Внешнюю среду турфирмы подразделяют на две составляющие: микросреду и макросреду.

**Внешняя микросреда (среда прямого воздействия)** — это поставщики, персонал туристской организации, законы и учреждения государственного регулирования, потребители услуг — туристы, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и сами испытывают прямое влияние проводимых ею операций.

Упрощенно внешняя микросреда туристской организации показана на рис. 7.2 как система ее материальных, финансовых и информационных связей.



Р и с. 7.2. Внешняя микросреда туристской организации

Среду прямого воздействия также называют непосредственным деловым окружением организации, поскольку ее формируют такие субъекты среды, которые прямо влияют на ее деятельность: поставщики ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы; государственные органы, потребители-туристы, конкуренты, трудовые ресурсы.

*Поставщики.* Согласно системному подходу, организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. В соответствии с этим поставщиков можно разделить на несколько групп — поставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов. К поставщикам ресурсов туристской организации можно отнести, в частности, строительные предприятия, осуществляющие строительство гостиниц, развлекательных комплексов и т.д.

*Законы и государственные органы.* Каждая организация имеет определенный правовой статус — унитарное государственное предприятие, единоличное владение, корпорация или некоммерческое учреждение. Именно это определяет, как организация может вести свою деятельность и какие налоги должна платить. Как бы ни относилось руководство организации к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса. Организации в сфере туризма в своей деятельности руководствуются многочисленными нормативно-правовыми актами федерального, регионального и местного уровней. Важным аспектом развития туристской деятельности является реализация государственной политики в области туризма. Разрабатывая концепцию развития туризма, государство тем самым формирует благоприятную правовую и социально-экономическую атмосферу для отдыха своих граждан и деятельности организаций в сфере туризма. В целях реализации данной политики разрабатываются государственные и региональные программы развития туризма, которые должны предусматривать четкий план осуществления и механизм финансирования.

Государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую

систему, государственную собственность (предоставляя находящиеся в государственной собственности здания в аренду, например, объединениям туристских организаций) и бюджет, так и прямое — через законодательные акты. Например, высокие ставки налогов существенно ограничивают активность организаций, их инвестиционные возможности и толкают их к сокрытию доходов. Наоборот, снижение ставок налогов способствует привлечению капитала, приводит к оживлению предпринимательской деятельности.

*Потребители (туристы).* Известный специалист в области управления Питер Ф. Друкер выделял единственную, по его мнению, подлинную цель бизнеса — создание потребителя, понимая под этим следующее: выживание и оправдание существования организации зависят от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они зависят в наибольшей мере, в то же время ассоциации и объединения потребителей оказывают влияние не только на спрос, но и на имидж организации. Например, ассоциация защиты прав потребителей публикует отчеты о недобросовестных предпринимателях, в том числе о турфирмах, оказывающих некачественные туристские услуги или обманывающих туристов.

*Конкуренты* — лица, группы лиц, организации, предприятия, соперничающие в достижении идентичных целей, стремящиеся обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке. Понятно, что организация, удовлетворяющая нужды потребителей менее эффективно, чем конкуренты, долго не продержится. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и кризисам. При этом потребители — не единственный объект соперничества организаций; они могут вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения, определяя тем самым такие внут-

ренние факторы организации, как условия работы и оплата труда персонала, характер отношений руководителей с подчиненными. Но конкуренция иногда толкает организации и на соглашения различных типов — от раздела рынка до кооперации.

*Трудовые ресурсы* — часть населения страны, располагающая совокупностью физических, профессиональных и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда.

Руководитель организации должен иметь высшее образование и опыт работы на руководящей должности в сфере туризма не менее 5 лет. Если образование руководителя не соответствует профилю туристской деятельности, ему необходимо пройти соответствующие образовательные курсы. Не менее 30 % сотрудников турфирмы должны иметь образование по специальности «Туризм». Для того чтобы повысить профессионализм персонала, компания должна стимулировать его к повышению квалификации и обучению. Помимо профессиональных качеств работники турфирмы должны обладать такими личными качествами, как честность, добросовестность, этичное поведение с клиентами, коллегами и конкурентами, коммуникабельность и общительность.

**Внешняя макросреда (среда косвенного воздействия)** — политические факторы, факторы демографического, природного, научно-технического характера, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события и другие факторы, которые не оказывают немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них.

На Всемирной конференции по туттизму в Маниле (1980) был затронут вопрос о предпосылках, отрицательно действующих на развитие туризма. Подчеркивалось, что циклические и структурные кризисы, инфляция, рост безработицы, нарушение условий товарообмена, а также отсутствие планирования использования природных ресурсов являются тормозящими факторами, которые оказывают негативное влияние на рост Международного туристского обмена.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно ираются прежде всего на прогнозы.

*Технология* — это совокупность средств, процессов, операций, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором. Как внешний фактор она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на способы сбора, хранения и распределения информации, а также на то, какого рода услуги и новые продукты могут ожидать потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности. Особенно мощным воздействием на развитие туризма характеризуются такие технологии, как транспортные, а также гостиничная и ресторанная техника, коммуникационная техника.

*Состояние экономики* в стране влияет на стоимость ресурсов и способность потребителей покупать товары и услуги.

Экономическая обстановка в стране характеризуется состоянием общей деловой активности (снижение, подъем, стагнация, стабильность), инфляцией, дефляцией, политикой цен, кредитно-денежной политикой и др.

Руководство организации должно предпринимать превентивные меры по нейтрализации негативного влияния изменения состояния экономики. Если прогнозируется инфляция, руководство может счесть правильным, например, увеличить запасы поставляемых организации ресурсов, провести с работниками переговоры о фиксированной оплате труда, с тем чтобы сдержать рост издержек в скором будущем, или сделать заем, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь сужения рынка сбыта услуг, сократить штат работников и отложить планы расширения до лучших времен.

Конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни организации и отрицатель-

ное на другие. К примеру, если при экономическом спаде предприятия гостиничного бизнеса могут серьезно пострадать в целом, то предприятия общественного питания — рестораны и кафе, расположенные в богатых районах, вообще ничего не почувствуют.

Общие экономические факторы могут воздействовать на туризм как положительно (рост реального дохода, равномерное распределение дохода, стабильное положение валюты, выгодная конъюнктурная ситуация, т.е. хорошая емкость рынка и высокие темпы его развития, низкий или средний уровень конкуренции), так и отрицательно (экономические кризисные явления, спад промышленности, следовательно, рост безработицы, сокращение заработной платы, нестабильная ситуация с валютой, невыгодная конъюнктурная ситуация, т.е. сильно насыщенный, поделенный между основными «игроками» рынок, высокий уровень конкуренции, низкие темпы роста рынка или вообще их отсутствие).

*Социокультурные факторы* — демографическая ситуация, установки, жизненные ценности и традиции населения, культура отношений организации и населения, деятельность средств массовой информации (активность, демократичность, честность).

Особую роль в развитии туризма играет социальная политика страны, так как мероприятия социально-политического характера могут влиять на спрос на туристские услуги. Различают три направления этой политики — законодательное регулирование рабочего времени и отпусков, перераспределение Дохода и стимулирование развития социального туризма.

Весьма существенны такие социальные факторы, как глубина расслоения общества, уровень доходов и безработицы, социальная защита, покупательская способность и др., а также Демографические факторы: изменение народонаселения (старение общества, снижение рождаемости), возрастной состав Населения, миграция населения, род занятий, образование.

Первостепенное значение почти для всех организаций имеет отношение к ней местной общины, в которой организация функционирует. В каждой общине существуют конкретные условия. Новки по отношению к бизнесу, определяющие, можно ли Развивать деятельность организации. В тех общинах климат

благоприятствует бизнесу, где он составляет основную долю поступления налогов в местный бюджет, либо поддерживает социальную инфраструктуру, либо помогает в решении экологических проблем и др.

**Внешние обстоятельства эффективности** туризма включают статические факторы (природно-климатические, географические, культурно-исторические) и динамические (демографические и социальные изменения, экономическая и политическая ситуация, материально-технические, социальные и экологические факторы).

*Природно-климатические и географические факторы* в первую очередь определяют привлекательность мест отдыха. Не случайно южные регионы с теплым климатом имеют положительное сальдо по статье «туризм», в то время как во всех северных странах, будь то Россия или скандинавские страны, — сальдо отрицательное.

*Культурно-исторические факторы* имеют большое значение для туристов с высоким уровнем образования и познавательной потребности.

*Демографические и социальные изменения* в настоящее время происходят в направлении увеличения свободного времени и уровня дохода, что позволяет людям путешествовать. К данным факторам относятся, например, увеличение продолжительности жизни (появились туристы «третьего возраста»), формирование подвижного стереотипа жизни, возрастание доли одиноких пожилых людей, увеличение продолжительности отпуска, повышение дохода на члена семьи, тенденция к вступлению в брак в более позднем возрасте (развивается такой сегмент рынка, как поездки «деловых леди»), возрастание числа бездетных пар.

*Экономическая ситуация* в развитых странах характеризуется тенденцией увеличения производства услуг по сравнению с производством товаров и, следовательно, увеличения доли потребления услуг (в том числе услуг туризма) в общем потреблении населения. В результате увеличения оплаты труда, предоставления работникам социальных гарантий и льгот произошло расширение социального состава туристов.

Для развития туризма в стране необходим рост потребления более 1% при неизменных ценах, иначе в туризме будет ощущаться спад. Но в каждой стране экономические изменения воздействуют по-разному на сферу туризма.

Рост благосостояния населения, укрепление экономических связей между государствами, расширение международной торговли оказывают положительное воздействие на развитие международного туризма. Благоприятные режимы экспорта и импорта товаров позволяют реализовывать такой вид туризма, как шоп-туры, что расширяет ассортимент услуг турфирмы.

Изменения валютных курсов сказывается на ценах поездок за рубеж, а следовательно, на численности туристов.

*Политическая ситуация* в стране и мире влияет, по существу, на все динамические факторы. Например, в 1990-е гг. такие события, как объединение Германии, распад СССР, военные действия в Югославии, образование новых политических структур в Европе и военные действия в Персидском заливе, повлекли за собой переориентацию туристских потоков.

Расширению международных туристских связей способствуют внутривнутриполитическая стабильность страны, дружественные отношения между государствами, заключение соглашений о сотрудничестве в сферах экономики, торговли, культуры, туризма на государственном уровне.

*Материально-технические факторы* характеризуют состояние и возможности материально-технической базы туризма. Развитие ее, а также создание новых форм обслуживания туристов интенсифицируют туристские передвижения. Строительство новых гостиничных комплексов и развлекательных центров, использование стандартизованных информационных систем бронирования, оформление заказа на тур, обслуживание гостиничного номера позволяют увеличить приток туристов в курортную зону, повысить комфортность их проживания, максимально быстро обслужить и в полной мере удовлетворить потребности туриста.

Среди *социальных факторов* следует выделить в первую очередь сложность и динамичность жизни в современном большом городе, которые провоцируют возникновение стрессовых ситуаций, приводящих к нервному истощению, быстрому изнашиванию человеческого организма. Для того чтобы пополнить

свои внутренние ресурсы, человек должен активно отдыхать. Изменение окружающей обстановки, рода занятий, общение с новыми людьми снимают накопившуюся усталость, могут привести к восстановлению жизненных и физических сил. Туристское путешествие дает ему массу положительных эмоций, помогает расширить кругозор, узнать много нового о культуре, традициях, обычаях народов других стран.

*Экологический фактор* - один из первоочередных при оценке туристом места пребывания. Никто не хочет отдыхать в экологически неблагоприятном регионе, вредить своему здоровью, даже если данная территория располагает культурными и историческими достопримечательностями.

Турфирма не имеет возможности влиять на внешнюю среду и для эффективной деятельности должна приспосабливаться к ней, постоянно отслеживать изменения и своевременно реагировать на них.

### 7.3. Внутренняя среда туристской организации

*Внутренняя среда организации* — глобальная структура организации, охватывающая все ее производственные подразделения, финансовое, транспортные и иные независимо от их местоположения и сферы деятельности.

Руководитель организации формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации. Для этого он должен уметь выделять и знать ее внутренние переменные — цели, структуру, задачи, технологию, персонал. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Некоторые внутренние переменные выступают в качестве барьеров, и руководство должно преодолеть в своей работе, например, барьер взаимодействия с подчиненными, барьер передачи знаний и опыта; в туризме встречается такой барьер, как завышенные требования к пер-

соналу в части знания туристской территории, т.е. руководитель ожидает от подчиненных очень глубоких познаний зон отдыха, достопримечательностей, традиций, что в полной мере приходит с опытом.

*Цели организации* — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив. Основной целью коммерческих организаций является получение прибыли, на что указывает Гражданский кодекс РФ. Генеральной целью деятельности турфирм является предоставление качественных туристских услуг и повышение степени удовлетворенности туриста от совершенного путешествия. Эти цели нельзя назвать разнородными, они формируют взаимосвязь — дерево целей: реализация одной из них нецелесообразна без реализации другой. Цели разрабатываются руководством организации и доводятся до сведения управляющих всех уровней.

*Структура организации* представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей.

*Задачи организации* — определенная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенные сроки. Задачи непрерывно усложняются по мере роста доли рынка, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов — материальных, финансовых, трудовых и др.

*Качество работы персонала* напрямую определяется реализацией кадровой политики в организации. При этом немаловажную роль играет стиль руководства. В туристских организациях особо значимы благоприятные корпоративные отношения в трудовом коллективе и неприемлемы авторитарные методы управления, так как они угнетают творческий подход, инициативу, свободу коммуникации менеджеров, препятствует формированию атмосферы открытости, взаимоподдержки.

Многообразие деятельности внутренней среды туристской организации можно свести к следующим укрупненным сферам: Производство и предоставление туристских услуг; Маркетинг и материально-техническое снабжение;

- о научные разработки в области развития туризма - технологии работы с клиентами и персоналом, ноу-хау систем обслуживания туристов;
- о финансовое управление, бухучет и отчетность;
- о общее руководство;
- о управление персоналом.

Такое деление на сферы деятельности весьма условно и конкретизируется в общей и производственной организационной структурах.

Тщательный анализ факторов внутренней среды организации является предпосылкой принятия правильных управленческих решений.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение среды организации.
2. Выделите факторы внутренней и внешней среды туристской организации.
3. Охарактеризуйте внешнюю среду туристской организации.
4. Назовите основных поставщиков туристской организации и туристского предприятия.
5. Как законы и государственные органы страны влияют на развитие туризма? Приведите примеры.
6. Что такое среда косвенного воздействия?
7. Охарактеризуйте внутреннюю среду туристской организации.

## | Q ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ЕОУПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ

### 8.1. Понятие организационной структуры управления

Эффективность управления деятельностью зависит оттого, насколько грамотно сформирована организационная структура управления и насколько она соответствует цели деятельности организации.

В настоящее время под организационной структурой понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности. Можно сказать, что структура управления есть не что иное, как оптимальное распределение работы, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между членами коллектива организации.

*Целью* организационной структуры управления является обеспечение устойчивого развития социально-экономической системы посредством формирования, сохранения и совершенствования способов взаимосвязи и взаимодействия системы с внешней средой и внутреннего взаимодействия элементов системы.

Структура организации определяет не только распределение обязанностей в организации, но и стиль управления: административно-организационное управление — предполагает установление структуры организации и взаимосвязей, Распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления; оперативное управление — обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом и заклю-

чается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их коррекции. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Составляющими организационных структур являются:

- элементы организационных структур управления — службы или органы аппарата управления, а также отдельные работники этих служб (органов);
- организационные отношения — отношения (связи) между подразделениями организации, уровнями ее управления, персоналом, посредством которых реализуются функции управления;
- уровни управления — совокупность прав, обязанностей и ответственности, характерная для должностных лиц, занимающих определенную ступень в иерархической структуре организации.

Полномочия подразделяются на три вида:

- 1) полномочия линейных руководителей — право решать все вопросы развития вверенной им организации или подразделения, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделения), по реализации всех функций, т.е. это полномочия по планированию, организации, контролю, мотивации деятельности персонала;
- 2) полномочия штабного персонала — право планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения, и т.п.;
- 3) функциональные полномочия — право того или иного работника управленческого аппарата принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами.

Составляющие организационной структуры взаимосвязаны: изменения каждой из них (числа элементов и уровней, числа и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, постановка новой организационной задачи (например, работа с новым сегментом туристов, расширение рекламной деятельности, освоение нового туристского региона) предполагает решение ряда

да вопросов: необходимо ли формировать новый отдел для ее решения; кто будет его руководителем; какой будет численность персонала отдела; какие функции он будет выполнять, кому подчиняться и какое место будет занимать в иерархической структуре; каковы будут его взаимоотношения с другими подразделениями организации.

Увеличение числа элементов и уровней в структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений, следствием чего нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

Организационная структура турфирмы представлена подразделениями с их взаимосвязями. В соответствии с целями и распределением функций между подразделениями турфирмы особое положение занимает отдел работы с клиентами. Это центральное звено турфирмы, на обеспечение работы которого работают остальные подразделения. Таким образом, в организационной структуре данный отдел линейно взаимосвязан со всеми другими отделами.

К современным организационным структурам управления предъявляется ряд объективных и универсальных требований, обусловленных общеэкономическими и организационными факторами и условиями, соблюдение которых позволяет эффективно функционировать организации:

- соответствие целям и задачам организации, следовательно, подчинение производству и его потребностям;
- оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее специализацию, творческий характер работы и нормальную нагрузку;
- взаимосвязь каждого работника, наделенного полномочиями и ответственностью, и органа управления с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;
- \* соответствие между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью — с другой (нарушение этого требования приводит к дисфункции системы Управления в целом);
- адекватность социально-культурной среде организации;

- о надежность, т.е. структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажения управляющих команд, обеспечивать бесперебойную связь в системе управления;
- о адаптивность и гибкость в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды (расширение зоны туристского обслуживания, учет изменения вкусов и потребностей потребителей и др.);
- о экономичность, т.е. достижение запланированного эффекта от функционирования структуры при минимальных затратах на управленческий аппарат.

Изменение организационной формы организации непосредственно влияет на формирование ее структуры управления. Так, смена организационно-правовой формы организации, ее вхождение в состав другой организации непременно приводят к реорганизации структуры управления. Даже если организация остается самостоятельным юридическим лицом, но становится частью сетевой структуры, объединяющей на временной основе несколько взаимосвязанных организаций (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ей приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений с целью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других организаций, входящих в сеть.

Внедрение в управленческие структуры достижений научного, но-технического прогресса, например информационных технологий, способствует повышению их эффективности. Совершенствование технологий производства и общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», т.е. к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования локальных сетей, ведет на среднем и низком уровнях к ликвидации одних работ, сокращению объема других работ и появлению третьих. Это требует координации работы подчиненных звеньев, передачи информации, обобщения результатов деятельности отдельных работников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления в организации.

## 8.2. Типы организационных структур

В современном менеджменте выделяют два типа организационных структур управления - механистическую и органическую.

**Механистическая модель.** А. Файоль предложил следующие принципы механистической модели:

- о принцип специализации, согласно которому специализация — лучший способ использования индивидов и групп работников. Классический менеджмент предлагал такой метод увеличения специализации работы, как, например, рабочие стандарты, которые делают упор на технических аспектах работ (не на поведенческих);
- о принцип одного направления, в соответствии с которым работники должны быть сгруппированы по специальности: сбытовиков следует группировать со сбытовиками, бухгалтеров — с бухгалтерами и т.п.;
- о принцип власти и ответственности, согласно которому менеджеру должны быть предоставлены полномочия, достаточные для выполнения возложенных на него обязанностей. Применение этого принципа неизбежно приводит к выводу о необходимости централизации власти, поскольку обязанности менеджеров высшего звена существенно более важны для будущего организации, чем менеджеров нижнего звена и, кроме того, они выполняют более сложную работу на своем уровне, в которую вовлечено много работников, а результаты отдалены от действий;
- о скалярный цепочный принцип, в соответствии с которым результатом выполнения рассмотренных выше трех принципов является расположение менеджеров по рангам в цепи от верхнего уровня власти до самого нижнего уровня. Скалярная цепочка бычна для всех вертикальных связей в организации.

М. Вебер описал применение механистической модели, используя термин «бюрократия». По Веберу, «бюрократия» — один из способов организации менеджером коллектива по выполнению поставленных задач, при котором одна группа в организации может фактически доминировать над другими группами. Бюрократическая структура, полагал Вебер, пре-

восходит любую другую форму организации по точности, стабильности, дисциплине и надежности.

По мнению Вебера, организация получает максимальную выгоду, если:

- все работы разделены на специализированные. В результате специализации работники становятся экспертами в конкретных областях и администрация может возложить на них ответственность за выполнение работ;
- каждая задача выполняется в соответствии с системой абстрактных правил, обеспечивающих однородность и координацию задач. Такая практика дает возможность менеджеру исключить неопределенность при выполнении задачи, отличающейся от предшествующих;
- каждый элемент и каждая служба организации выполняют работы под руководством только одного менеджера. Менеджеры приобретают авторитет благодаря делегированию полномочий от верхнего уровня иерархии, вследствие чего в командной структуре формируется непрерывная цепь;
- каждый работник организации связан с другими работниками и клиентами безличным, формальным образом и сохраняет социальную дистанцию с подчиненными и клиентами. В результате такой практики личные качества и симпатии не будут влиять на выполнение задач организации;
- деятельность основана на квалификации работников и рассматривается как пожизненная карьера, осуществляется по старшинству в соответствии с достижениями, что обеспечивает высокую степень лояльности.

Файоль и Вебер описали один и тот же тип организации, - эффективной для достижения целей организации «машиноподобным» образом.

К механистической модели можно отнести следующие виды организационных структур:

- линейную — разделение организации на взаимосвязанные отделы по численности, по времени, территории, природным факторам;
- линейно-штабную — разделение организации на взаимосвязанные отделы в зависимости не только от численности, но и от особенностей реализуемых проектов;

○ функциональную - разделение организации на взаимосвязанные отделы в зависимости от реализуемой организационной функции;

Ф дивизионную - разделение организации на относительно независимые подразделения, имеющие собственный центр управления и работающие либо на разных территориях, либо с разными услугами и продуктами.

Высокая эффективность механистической модели обеспечивается за счет:

- комплексности — упор на специализацию работ;
- централизации - акцент на полномочия и ответственность;
- высокой степени формализации — основой управления служат функции.

Органическая модель структуры организации противоположна механистической модели, поскольку их характеристики являются следствием разного понимания эффективности. Если Вебер полагал, что менеджеры получают результаты путем распоряжений, которые подчиненные считают законными и справедливыми, и все силы менеджеров организации должны быть направлены на повышение эффективности и производительности, то, по мнению сторонников органической модели, весь творческий потенциал менеджера как руководителя должен быть направлен на повышение удовлетворенности потребителя, увеличение гибкости и развитие организации.

Гибкость и приспособленность организации к окружающей среде предполагает большее использование человеческого потенциала. Менеджеры поощряются за практические достижения, что способствует росту квалификации персонала и повышению его ответственности. Процесс принятия решения, контроля и выработки цели децентрализован и распределен по всем уровням организации. Связь осуществляется по всем направлениям, а не только сверху вниз по цепи команды.

Органическая модель организации создает у работников чувство персональной значимости и ответственности. Такая модель: относительно проста, поскольку снижает значение специализации и расширяет диапазон работ;

носительно децентрализована, поскольку не делает упор на функции власти и увеличивает глубину работ;

О относительно неофициальна, поскольку делает упор на продукте и потребителе как основах управления.

Органический тип структуры управления находится в начальной фазе своего развития, и в чистом виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода в структуре управления (децентрализация процесса принятия решений, развитие инициативы персонала, творческого подхода, наличие учебных\* и координирующих центров, максимальная самостоятельность персонала в организации своей работы) получили довольно широкое распространение, и компании, которые их используют, успешно приспосабливаются к динамично меняющейся среде. К органической модели относятся такие виды организационных структур, как матричная, проектная.

*Матричная организационная структура* содержит следующие элементы: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы, и используются только крупными туристскими холдингами, занимающимися помимо основной туристской деятельности маркетинговыми исследованиями, решением задач производства туристских услуг, внедрением новых технологий обслуживания туристов.

*Проектная организационная структура* чаще всего является дополнением к уже существующей линейной или линейно-функциональной структуре. Целью ее создания является разработка нового направления работы туристской организации в рамках нового проекта.

*Выбор структуры управления*, т.е. ее построение и модификация, является немаловажным, а порой и самым главным фактором успешного функционирования организации. Е суть — адаптация структуры к внешним условиям (требованиям потребителя и рынка, общества, государственных органов и т.д.) и внутренним факторам развития организации (ее ресурсам, технологии, организации производства и труда, процессам принятия управленческих решений и т.п.). Сторонники классического менеджмента отмечают необходимость учитывать структуру управления со следующими ситуационными факторами:

О стратегией развития организации: если организация приняла инновационный путь развития, ей потребуются ввести

гибкую

структуру управления;

технологиями: при рутинном характере технологий чаще всего применяются иерархические структуры; технологии, связанные с неопределенностью, требуют органического построения структур управления. Наибольшее влияние технологии оказывают на структуру тех подразделений организации, которые непосредственно связаны с производством продуктов и услуг; характеристиками окружающей среды: чем более динамичным является внешняя среда, тем большей приспособляемости требует она от организации. Например, в условиях жесткой конкуренции особое значение приобретают исследования рынка и потребностей туристов, поэтому в организационной структуре выделяется служба маркетинга, определяющая стратегию работы и корректирующая деятельность менеджеров по работе с клиентами.

### 8.3. Организационные структуры управления туризмом

Туристская деятельность — это организованная деятельность по предоставлению туристских услуг. Рынок туризма характеризуется большим числом субъектов, участвующих в процессе производства и продвижения туристской услуги. При всем разнообразии субъектов рынка (туристские предприятия, объединения, турагенты, туроператоры и т.п.) между ними устанавливаются логические взаимоотношения. Уровней управления и функциональных служб, которые с помощью менеджмента строятся так, чтобы достичь стратегических целей туристской отрасли. Организационная структура Управления туризмом позволяет упорядочить совокупность взаимосвязанных элементов внутри любой туристской организации, туристского рынка.

Управление туристской структурой представляет собой определение задач между структурными подразделениями и работниками, в том числе наделение их полномочиями на осуществление того или иного направления туристской деятельности или деятельности по обеспечению функционирования организации.

Организационная структура управления в сфере туризма также как в любой другой организации, включает звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи между ними — горизонтальные и вертикальные.

*Звенья управления* в туристской организации определяются ее масштабами. В небольших туристских организациях с малочисленным штатом управленческие звенья представлены отдельными специалистами. Крупные туристские организации разделяются на структурные подразделения, ориентированные на выполнение соответствующих функций управления. Связи между структурными подразделениями носят горизонтальный характер.

*Уровни управления* туризмом представляют собой совокупность звеньев управления, отражают иерархическое построение организации и отношения руководства и подчинения между уровнями разного уровня.

Управленческие задачи менеджеров в сфере туризма, тур-агентов, туроператоров, которые работают на разных уровнях управления, зависят от должности и специализации. Например, менеджер по работе с предприятиями общественного питания заключает договоры с ресторанами, столовыми, кафе в определенном туристском регионе и контролирует их соблюдение. В крупных туристских холдингах, занимающихся туроператорской деятельностью, менеджер может заниматься решением подобного рода задач во всех туристских регионах, в которых работает организация.

Вертикальная зависимость и соподчинение ступеней управления позволяют распределить ответственность за принятие и реализацию управленческих решений между работниками организации.

На высшем уровне управления — директором и его заместителями (председателем совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением) разрабатываются решения стратегического характера, затрагивающие политику организации в сфере развития туристской деятельности, расширения географических маршрутов (например, в туристическом агентстве «Европа» (Москва) в задачу генерального директора входят разработка политики развития организации, выявление перспектив расширения зоны тури-

ма). Помимо этого, руководители осуществляют координирование деятельности своих заместителей — руководителей отделов и других подчиненных.

Специфика единоначального или коллегиального управления определяет два подуровня управления — полномочное управление и общее руководство.

Средний уровень управления обеспечивает реализацию политики функционирования организации, разработанной руководством высшего уровня, и делегирует определенный объем задач подразделениям и отделам низшего уровня. Специалисты среднего уровня отвечают за подбор работников для выполнения поставленной задачи и обеспечение его необходимыми ресурсами и информацией, осуществляют контрольные функции, так как они отвечают за своевременное выполнение поставленных задач, и проводят мониторинг результатов с целью выявления отклонений от запланированных показателей. Например, руководитель отдела продаж планирует деятельность менеджеров по продажам, устанавливает для них график работы, показатели будущих продаж, оценивает результаты их предыдущей работы, осуществляет текущий и конечный контроль, проводит обучение и информационную поддержку.

Специалистам среднего уровня необходимо знать всю специфику туристской деятельности, быть хорошими организаторами, обладать навыками работы с персоналом.

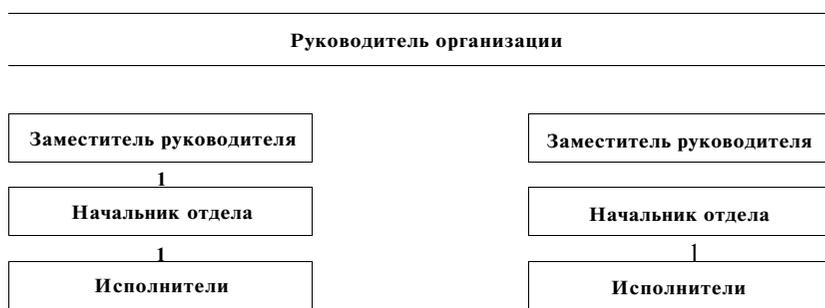
На низшем уровне управления менеджеры выполняют не только управленческие, но и исполнительские функции. Они заняты реализацией еженедельными ежедневных задач, работают непосредственно с исполнительским персоналом организации и отвечают за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей. Например, менеджер по рекламе занимается поиском подрядных организаций по изготовлению и размещению рекламы, ставит перед ними конкретные задачи, заключает с ними договоры, контролирует их деятельность, отвечает за качество рекламного продукта.

В небольших турфирмах иногда отсутствует низший уровень управления в силу немногочисленности персонала. Его функции выполняют управленцы среднего уровня.

Многоуровневая структура управления в туристской организации целесообразна при: разветвленной сети обслуживания и большом географическом охвате, большом числе работников.

В менеджменте туризма выделяют следующие основные организационные структуры управления: линейную, функциональную и линейно-функциональную.

*Линейная организационная структура управления* основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Туристскую организацию возглавляет руководитель, в его подчинении находятся заместители - руководители линейных подразделений. Они наделены всеми полномочиями для реализации единоличного руководства своими подчиненными, однако не могут связываться друг с другом непосредственно. Такую структуру часто называют однолинейной (рис. 8.1).



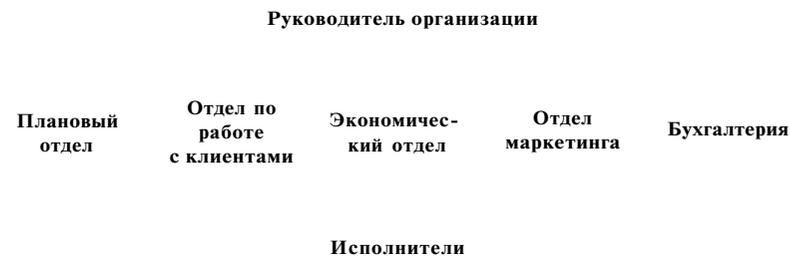
**Р и с . 8.1. Линейная организационная структура управления туризмом**

К. преимуществам линейной структуры управления можно отнести: простое построение; однозначное определение задач, компетенции, ответственности; жесткое руководство органами управления, единоначалие; один канал коммуникации; оперативность и точность управленческих решений.

Но для этой структуры характерны: затруднительные связи между инстанциями; концентрация власти на верхнем уровне управления; сильная загрузка средних уровней управления; отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; перегрузка персонала информацией; отсутствие гибкости.

Линейная структура управления используется в малых туристских организациях при отсутствии широких кооперационных связей между ними.

*функциональная организационная структура управления* основывается на принципе функционального разделения труда, в соответствии с которым в организации создаются функциональные звенья, наделенные полномочиями и ответственностью за результаты своей функциональной деятельности, например отделы маркетинга, планирования, работы с клиентами и т.д. Общая задача управления организацией, начиная со среднего уровня, делится по функциональному критерию. Также здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи. Такую организационную структуру часто называют многолинейной (рис. 8.2).



**Р и с . 8.2. Функциональная организационная структура управления туризмом**

Данная организационная структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся, ставших рутинными задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности, например отдел продаж, в котором работают специалисты по демаркетингу, менеджеры по приему клиентов, менеджеры бронированию туров и т.п.

К преимуществам такой структуры относятся: сокращение числа звеньев согласования; уменьшение дублирования; стан-

дартизация, формализация и программирование явлений и процессов; укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней; высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций.

Однако для такой структуры характерны: неоднозначное распределение ответственности; затрудненная коммуникация; длительная процедура принятия решений; возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место; относительно застывшая организационная форма, слабо реагирующая на изменения.

*Линейно-функциональная структура управления* представляет собой синтез линейной и функциональной организационных структур (рис. 8.3). В ее основу положены вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным службам организации (маркетинг, работа с клиентами, планирование, финансы, реклама и др.). При такой организационной структуре сохраняется движение по инстанциям, но функции, относящиеся ко всей организации, например кадровая политика, подготовка производства, планирование сроков и контроль их выполнения и т.д., выделяются в функциональные отделы, которым предоставляются полномочия для дачи распоряжения. Руководители линейного и функционального отделов имеют право на совместное принятие решений для соответствующего отдела организации. Например, право на подбор персонала для отдела по работе с клиентами принадлежит совместно руководителю кадровой службы и руководителю отдела по работе с клиентами; если они не приходят к соглашению, то должна вмешаться вышестоящая инстанция.

За конечный результат организации в целом отвечает ее руководитель, задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Поэтому он много усилий тратит на координацию и принятие решений по продукции и рынкам. Большие затраты на эту структуру могут компенсироваться за счет повышения экономических результатов.

#### Руководитель организации

Линейный руководитель	Функциональный руководитель	Функциональный руководитель	Линейный руководитель
Исполнители	Исполнители	Исполнители	Исполнители

Рис. 8.3. Линейно-функциональная организационная структура управления туризмом

К достоинствам данной системы управления относятся: высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков; централизованный контроль, обеспечивающий единство в решении задач организации; функциональная специализация и опыт; высокий уровень использования потенциала специалиста по функциям; экономичность, достигаемая за счет однородности работ и рынков.

Однако для такой системы характерны: возникновение проблем межфункциональной координации; ответственность за общие результаты работы только на высшем уровне; недостаточная реакция на изменение рынка; ограниченные масштабы предпринимательства и инноваций; увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований.

При реализации стратегии расширения рынка туристских Услуг линейно-функциональная структура изменяется в направлении уменьшения централизации. Для этого в ее составе выделяются наиболее важные подразделения, которыми непосредственно управляет высший менеджмент с помощью своего аппарата управления. Руководители подразделений имеют свой управленческий аппарат, задачи которого связаны с этим уровнем менеджмента.

Практика показывает, что на формирование уровней организационной структуры оказывают влияние такие факторы, как масштабы и вид организации, направления ее деятельности, число стратегических бизнес-единиц, стратегические планы и др.

#### 8.4. Разделение труда в туристской организации

Цель функционирования туристской организации достигается посредством последовательного решения ряда задач, каждая из которых имеет функциональное содержание. Этапы управленческого процесса также можно представить в виде последовательно сменяющихся функций. Оба этих аспекта составляют сущность специализации работников на выполнении отдельных видов работ, операций, процедур. Распределение задач между работниками осуществляется по профессиональной принадлежности и наличию соответствующих навыков и опыта. От того, насколько полно учитывается квалификация исполнителей, зависят эффективность работы организации и личный трудовой вклад каждого из них.

*Горизонтальное разделение труда* обусловлено наличием в организации одного уровня управления. Взаимоотношения между менеджерами одного уровня носят согласовательный характер. Например, менеджер по персоналу, прежде чем отбирать новых работников, должен ознакомиться с планами развития организации, получить консультацию менеджера планового отдела о вакантных местах, которые будут заявлены в скором будущем. Данная информация требует поддержки финансового отдела, специалисты которого рассчитывают затраты на процедуры отбора и будущую заработную плату работников.

Количественная специфика горизонтального разделения труда состоит в том, что персонал организации одного уровня разделяется на секторы или отделы в зависимости от численности. Наиболее часто подобная структура используется в производстве, однако она не менее актуальна для туристских организаций. В рамках крупной туристской организации существует несколько структурных подразделений одного уровня управления, сформированных по численности, например каждый гостиничный комплекс одной туристской корпорации управляется 3–5 администраторами на одну территориальную единицу.

Таким образом, вся работа по решению определенной задачи делится на составляющие, т.е. общий трудовой процесс рас-

пленяется на частные, непрерывные, обособленные виды деятельности со специализацией производства и исполнителей. В качестве признаков деления чаще всего выступают:

- 0 функциональный — разделение труда предполагает специализацию работников по видам деятельности, т.е. обособляются отдельные функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения;
- 0 отраслевой — используется в ситуации, когда необходима консультация или поддержка специалиста из другой профессиональной сферы. Например, турагент, заключающий договор с покупателем тура, обязательно согласовывает свои действия с юристом, который вносит необходимые коррективы в документ исходя из интересов покупателя тура;
- 0 квалификационный — предполагает выполнение работы специалистом в соответствии с его квалификацией и опытом. Здесь обязательна реализация принципа: работник высокой квалификации не должен выполнять работу, которую может выполнить работник меньшей квалификации. Несоблюдение данного принципа снижает эффективность труда высококвалифицированных кадров и распыляет средства организации.

*Вертикальное разделение труда* связано с необходимостью деления процесса разработки и реализации управленческого решения на составляющие. Специалисты разных уровней управления берут на себя выполнение определенных обязанностей в соответствии с поставленной целью. Менеджеры высшего уровня занимаются разработкой управленческого решения, а менеджеры среднего и низшего уровней выполняют соответственно координацию и реализацию решения. Можно сказать, что данное разделение труда характеризует связи подчинения и иерархичность управления.

В современном менеджменте выделяют следующие направления вертикального разделения труда, характерные для менеджмента в туризме:

- Мер общее руководство — выработка и воплощение главных, перспективных направлений деятельности организации, например разработка стратегического плана развития туристской организации на период 5–7 лет;
- Га технологическое руководство — разработка и внедрение перспективных технологий и рационализация производственных

процессов с использованием современных методов управления, совершенствование информационных технологий в туризме. В сфере менеджмента в туризме технологическое руководство занимается применением интернет-ресурсов, маркетинговых стратегий и методов продвижения услуги, совершенствования производственных механизмов гостиничного бизнеса;

- о экономическое руководство — стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности, внедрение хозрасчета и обеспечение рентабельной работы организации;
- о оперативное управление — составление и доведение до подразделений и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом предоставления туристской услуги;
- о управление персоналом — подбор, отбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

### 8.5. Формальная и неформальная структуры организации

Отношения в любом коллективе носят не только формальный, но и неформальный характер, в соответствии с чем складываются формальная и неформальная структуры организационных отношений.

*Формальные (официальные) отношения* в организации составляют основу руководства и регламентируются соответствующими инструкциями, приказами, распоряжениями. Отношения и связи между работниками организации описываются в должностных инструкциях.

*Неформальные отношения* никем и нигде не регламентируются, но зачастую оказывают существенное влияние на эффективность функционирования организации.

В менеджменте туризма одинаково важно изучать оба аспекта организационных отношений, так как вся туристская деятельность сосредоточена на взаимодействии персонала ор-

ганизации с потребителем услуги и проблемы в формальной, а особенно в неформальной структуре отношений отражаются на эффективности работы туристских менеджеров.

*Формальный коллектив* - это группа людей, объединившаяся по воле руководителя для достижения целей организации. Члены коллектива занимаются аккумулярованием организационных ресурсов для решения поставленных перед ними задач. Отношения между ними регулируются нормативными документами — законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и др.

*Неформальная группа* - это группа людей, добровольно объединившихся для достижения определенных целей в соответствии со своими проблемами и интересами. Основу отношений между членами такой группы составляют личные симпатии, а функции и роли между ними распределяются без какой-либо официальной документации.

Иногда в основе создания коммерческой организации лежат дружеские отношения и интересы, которые впоследствии трансформируются в бизнес-отношения и оказывают существенное влияние на формирование организационной структуры управления. Практика показывает, что в современной России руководитель организации чаще всего подбирает помощников и заместителей из своего дружеского окружения. С одной стороны, это позволяет повысить эффективность управления и снизить риск проникновения в бизнес «чужих людей», но с другой стороны, дружеские отношения зачастую мешают развитию бизнеса, так как руководитель, пренебрегая уровнем профессионализма коллег, при подборе персонала отдает приоритет личным отношениям, недооценивает объективную оценку профессиональной пригодности кандидата, что в дальнейшем проявляется в качестве его работы.

Доминирование неформальных групп над формальными приводит к нарушению исполнительской дисциплины, коммуникационного процесса и властными злоупотреблениями, мощная неформальная группа может приостановить или заблокировать процесс реализации управленческого решения посредством бездействия, шантажа, передачи ложной информации, несанкционированного установления производственных нормативов.

Неформальные группы могут оказывать и благотворно^ влияние на деятельность организации путем коллективного творчества, объединения усилий на решении организационной задачи, инициативности и т.п.

Таким образом, умелое управление неформальными группами может продвинуть вперед организацию или затормозить ее развитие. Поэтому задачами менеджера являются направление их потенциала в нужное русло и минимизация их отрицательного влияния.

Неформальную группу можно выявить по признакам, ее характеризующим:

- о социальный контроль над своими членами — осуществляется в любой неформальной группе. Неписанные нормы и правила, устанавливаемые членами коллектива, должны быть предметом постоянного мониторинга менеджмента организации;
- о сопротивление переменам — отторжение инноваций в организации, которое исходит, как правило, от неформальных групп, поскольку нововведения воспринимаются как угроза для существования группы или угроза изменения ее структуры;
- о неформальный лидер — индивид, авторитет которого группа признает и подчиняется его неформальным указаниям. Лидер помогает группе в достижении ее целей и поддерживает, укрепляет ее существование. Иногда сфера влияния неформального лидера выходит за административные рамки формальной структуры, что ставит под угрозу авторитет формального лидера — руководителя организации.

Основой организации любой неформальной группы является взаимодействие, которое, согласно законам человеческой психики, порождает чувства, а из чувств рождается консенсус.

Мотивация участников группы может быть самой разнообразной:

- о общение — обмен информацией с коллегами, обсуждение организационных, личных и других проблем;
- о взаимопомощь — оказание поддержки работникам не гальк<sup>0</sup>; по профессиональным вопросам, но и личным;
- о защита — объединение как средство противостояния давлению формальной структуры;

. чувство принадлежности — потребность в социальных контактах, которая зачастую не реализуется в профессиональной жизни работников;

Л интересы, симпатия — обнаружение в коллеге родственных интересов, привычек, подпадание под его харизматическое влияние.

В сфере туризма мотивацией для объединения в неформальные группы может быть:

- о профессиональный статус участников, когда турагенты объединяются с турагентами, туроператоры — с туроператорами, администраторы гостиниц — с администраторами и т.п. Иногда туроператоры и агенты объединяются в неформальные группы с целью повысить эффективность работы с определенными клиентами, например спортсменами, любителями экзотики и приключений. В основе их взаимоотношений лежит потребность обмена опытом и повышения профессионального уровня;
- о локализация по месту работы, когда менеджеры офисов образуют неформальную группу в границах здания, в котором они контактируют, горничные взаимодействуют в пределах гостиницы, которую обслуживают, и т.п.

Менеджер, имеющий в подчинении формальную группу, должен согласиться с тем фактом, что в этой группе уже существует неформальная группа. Для того чтобы она не мешала, а способствовала выполнению поставленных задач, необходимо:

- \* выявить лидера и установить с ним взаимоотношения, заинтересовать его работой;
- о согласовать цели и мотивы членов неформальной группы с целями формальной организации;
- о постоянно осуществлять мониторинг отношений в неформальной группе и не пытаться ее разрушить.

Чтобы управлять неформальной группой и направить ее потенциал в полезное для организации русло, рекомендуется использовать следующие способы:

- провести собрание членов коллектива с целью информирования и разъяснения целей и задач организации и определения Роли каждого работника в их достижении;
- Привлечь неформального лидера к участию в решении организационных проблем и задач;

- о создать инициативные группы, способные аккумулировать и реализовывать предложения членов трудового коллектива по совершенствованию деятельности организации;
- о проводить спортивные и культурно-массовые мероприятия, укрепляющие неформальные отношения в организации и формирующие корпоративную культуру.

†

### 8.6. Проектирование организационных структур управления туризмом

При выборе структуры управления туризмом учитываются факторы, оказывающие влияние на подходы к ее проектированию или перестройке. Важнейшим из них является окружающая внешняя среда предприятия. С целью анализа этого аспекта изучаются следующие характеристики:

- о рынок сбыта — средние показатели роста туристской отрасли; кратковременные изменения приоритетов и разнообразие структуры спроса, интенсивность конкуренции на туристских рынках, обусловленная преобразованием рынка продавцов **в** рынок покупателей. Например, в результате усиления конкуренции на рынке туристских услуг появляется множество организаций, предлагающих равные условия для реализации туризма. В данной ситуации рынок продавца перерастает в рынок покупателей, так как покупатели становятся активными участниками конкурентной борьбы и могут диктовать условия туристским организациям, вынуждая их снижать цены, предоставлять дополнительные услуги;
- о рынок занятости — уровень безработицы специалистов в сфере туризма и гостиничного бизнеса;
- о востребованность специалистов особой квалификации — маркетологов туризма, агентов туроператорской сети и т.п.

Сама туристская организация также является объектом изучения и анализа, так как некоторые организационные факторы могут оказывать влияние на формирование организационной структуры управления, например объем выполняемой работы, ассортимент услуг, производственные технологии. Я новые приемы обработки информации, ее правовая основа,

форма собственности, географическое положение ее филиалов. К этой категории показателей можно отнести показатели системы управления персоналом организации — уровень образования, структуру мотивации и число работников, прошедших курсы повышения квалификации.

- Проектирование организационной структуры управления туристских организаций осуществляется в том случае, если действующая структура уже неэффективна. Процесс проектирования организационной структуры состоит из следующих этапов:
- о начальный этап - постановка задачи создания такой структуры управления, которая будет наиболее полно отражать цели и задачи организации и позволит ей наилучшим образом взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия работников;
  - о анализ организационных структур, позволяющий установить соответствие существующей структуры современным требованиям;
  - о оценка рациональности и эффективности существующей структуры;
  - о проектирование организационных структур с использованием таких методов, как метод аналогий (использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях), экспертный метод (изучение предложений экспертов-специалистов), метод структурирования целей (разработка системы целей и ее совмещение с разрабатываемой структурой), организационное моделирование (разработка формализованных математических, графических или компьютерных описаний распределения полномочий и ответственности в организации);
  - \* оценка эффективности организационных структур по уровню Реализации заданий, надежности и организованности системы Управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

Основные инструменты проектирования и формирования организационной структуры управления организации:

- <sup>а</sup> Анализ и разделение управленческих и инновационных процессов на отдельные составляющие функции, задания (описание процессов реализации всеми структурными подразделениями туристской организации таких функций управления,

как планирование, организация, координация, контроль, анализ, мотивация);

- о синтез и группирование заданий в однородные группы, достаточно устойчивые на протяжении периода деятельности организации;
- о создание специализированных подразделений и служб путем закрепления за ними однородных групп заданий, объектов, функций управления, роста работников и оборудования (например, если в результате анализа выявляется ухудшение работы отдела продаж в определенный период времени (пик сезона), то целесообразно введение дополнительной структуры — координационного центра, задачами которого являются помощь в обслуживании туристов, оформлении необходимой документации);
- о разработка должностных инструкций и положений об отделах, службах, подразделениях для документального фиксирования принятой организационной структуры управления.

Результатом проектирования организационной структуры управления туризмом является разработка направлений ее совершенствования. В настоящее время изменение управления чаще всего состоит в замене бюрократической структуры управления на органическую на основании следующих подходов:

- о планирование изменений и проектирование структур управления в соответствии со стратегией развития организации и изменением внешней среды;
- о отказ от поиска и применения какой-то одной оптимальной структуры управления организацией и сочетание разнообразных видов структур с целью получения максимальной выгоды;
- о оценка организационных структур не с позиций их оптимального построения, а с точки зрения влияния на потенциал организации;
- о рассмотрение таких факторов, как развитие персонала, самоорганизация и инициатива работников, в качестве главных источников повышения эффективности организации;
- о признание динамичности неотъемлемой чертой современных структур управления;
- о усиление роли руководителей в создании и воспитании команд, которые в ходе реализации заданий могут активно взаимодействовать, изменять свой состав, объединяться и распалась в соответствии с потребностями организации.

### 3.6. Проектирование организационных структур управления туризмом

Применение этих подходов на практике неизбежно приводит к таким изменениям внутри организации, как: сокращение иерархичности и переход к плоским структурам с минимальным числом уровней менеджмента между высшим и низшим уровнями руководства;

- о переход от моноцентрического типа руководства к полицентрическому с множеством центров принятия решений и периодической сменой лидеров;
- о ослабление формализации отношений между менеджерами и исполнителями благодаря введению менее жестких и более гибких норм и стандартов;
- о отказ от жесткого разделения функций как основы организации труда, временное закрепление работ за группами.

Процесс изменения (перестройки) структуры управления организации осуществляется созданными для этих целей рабочими группами, специализированными звеньями структуры управления или консультантами.

По мере развития организации ее руководство должно рассматривать проблемы разделения труда и его кооперации. Это позволяет выяснить, отвечает ли выбранная ранее структура актуальным условиям; нужно ли вводить изменения или дополнения к действующим инструктивным материалам и процедурам; что надо сделать для совершенствования механизмов координации разделенного труда.

Структурные преобразования необходимо проводить при переходе организации на новую стадию развития:

- о стадия становления - организация небольшая, производит какой-то один вид услуг; на начальном этапе функционирования здесь формируется централизованная функциональная структура, причем высшим уровнем руководства является ее основатель, которому непосредственно подчиняются и производство, и наиболее важные функциональные звенья (например, отдел продаж и планово-экономический отдел);
- о стадия роста - укрупнение организации сопровождается усилением процессов разделения функций и работ. Это приводит к образованию новых подразделений и служб, т.е. происходит переход к более сложной структуре управления. Новым подразделениям и службам, выполняющим узкий круг работ, делегируются полномочия по принятию оперативных решений,

но одновременно усиливается контроль за их деятельностью: путем установления правил, процедур, инструкций, нормативов;

- стадия зрелости — увеличение числа потребителей или расширение охвата географического туристского рынка заставляет средние и крупные туристские организации активно менять свои структуры, создавая относительно самостоятельные подразделения, специализирующиеся на определенных видах услуг, рынках или регионах. При этом на начальных этапах реструктуризации обычно сохраняется централизованное управление и все вновь образованные подразделения подчиняются непосредственно высшему руководству организации. Руководитель снимает с себя ответственность за оперативный контроль деятельности подразделений и за счет этого больше занимается вопросами стратегии и политики развития организации.

Переход от одного вида структуры управления к другому происходит в разных организациях неодинаково. Его скорость во многом зависит от темпов развития отрасли: чем он выше, тем быстрее организация вступает в новую стадию своего жизненного цикла и, наоборот, общий срок жизни и продолжительность каждой стадии могут увеличиваться при низких темпах развития отрасли.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение организационной структуры управления.
2. Какова цель формирования организационной структуры управления?
3. Каким образом осуществляется разделение труда в туристской организации?
4. Охарактеризуйте этапы проектирования организационной структуры туристской организации.
5. Перечислите современные типы управления туристской организацией.
6. Назовите преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления туристской организацией.
7. Какие требования к организационной структуре управления туристской организацией вы можете назвать?
8. Охарактеризуйте степень участия персонала туристской организации в формировании оргструктуры.

## < Q ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АСПЕКТ 5 -У МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ

### 9.1. Экономические отношения в менеджменте туризма

Менеджмент в туризме - это управление социально-экономическими явлениями и процессами, происходящими в индустрии туризма.

В современном мире туризм представлен в следующих аспектах:

- туризм как процесс и результат передвижения людей по различным туристским маршрутам — путешествие;
- туризм как сфера занятости населения;
- туризм как отрасль экономики;
- туризм как сфера деятельности людей в свободное время.

Поэтому туризм может быть определен как ряд явлений и взаимоотношений, выступающих результатом взаимодействия туристов, туристских организаций, структур, обеспечивающих производство туристского продукта, а также вспомогательных отраслей, необходимых для обслуживания туристов, сферы гостеприимства, администрации этих сфер и процесса привлечения туристов.

Можно сказать, что туризм представляет собой совокупность отношений, которые сопровождают человека в путешествиях.

*Экономика туризма* — система отношений, возникающих в сфере туризма в процессе производства, распределения, обмена и потребления результатов туристской деятельности.

*Организация туристской деятельности* — управление производственно-обслуживающим процессом в туристской фирме > элементами которого являются работник, средства (орудия и Предмет) труда, используемая технология. Чтобы осуществить производственно-обслуживающий процесс, все его элементы необходимо скоординировать. Таким образом, органи-

зация туристской деятельности представляет собой систему мероприятий, направленных на рациональное сочетание труда, средств труда и технологии в едином производственно-обслуживающем процессе туристской фирмы.

Каждая производственная организация имеет свою производственную систему — совокупность организационных звеньев, процессов, в результате которых производятся товары и услуги. При этом производственная функция выполняется, если используются производственные факторы — труд, земля, капитал, сочетание которых создает прибавочную стоимость для производства нового продукта.

Туризм — всегда производственная деятельность. Как в любом производственном процессе, факторами производства туристского продукта являются:

- о труд — физические и интеллектуальные усилия персонала, направленные на производство туристских товаров и услуг. Выступает в живой и овеществленной форме. В туризме высокая доля живого труда;
- о земля — географическая область, право собственника на землю, которая используется в производственном процессе. Это наиболее важный фактор, так как природные и социально-культурные условия выступают главной причиной выбора места отдыха. Оценка рекреационных ресурсов составляет технологическую процедуру по определению не только формы и режимов туристского природопользования, но и туристской ренты — обязательной части дохода, возвращаемой на восстановление и развитие рекреационного потенциала в зависимости от характера туристского природопользования;
- о капитал — сумма материальных благ и интеллектуально-квалификационного потенциала, накопленного и используемого в качестве инвестиционных ресурсов для производства туристского продукта и услуг. Туризм отличается ускоренной амортизацией и довольно высокой нормой окупаемости капиталовложений;
- о предпринимательство — осуществление эффективных комбинаций факторов, обеспечивающих экономическое развитие. В туризме особенно важны новые идеи в их использовании — воля к их реализации, а не просто наличие факторов в больших масштабах.

Предприятия туристской отрасли производят новые продукты — услуги и содействуют накоплению ценностей, выполняя таким образом производственную функцию. Хозяйственный процесс, протекающий в туристской отрасли, является производственно-обслуживающим. При этом сферой реализации туристского продукта и экономических отношений, возникающих между потребителями и продавцами туристского продукта, т.е. между туристом, турагентством, туроператором, выступает туристский рынок, который можно рассматривать как:

- О совокупность потребителей и продавцов туристского продукта;
- О инструмент согласования интересов потребителей и продавцов туристского продукта;
- О сферу реализации туристского продукта;
- О сферу проявления экономических отношений между потребителями и продавцами туристского продукта.

На туристском рынке происходит непрерывное движение потоков денег и туристского продукта, которые движутся навстречу друг другу, создавая тем самым туристский кругооборот.

*Туристский кругооборот* — это система экономических и гражданско-правовых отношений, возникающая между туристом и туристской фирмой и показывающая направления движения потоков туристского продукта, инвестиций в развитие туризма и денежных поступлений в бюджет от доходов туристской деятельности.

*Основной задачей туристской деятельности* является достижение целей, поставленных перед туристской фирмой при наилучшем (эффективном) использовании имеющихся в наличии рабочей силы, материальных, денежных и информационных ресурсов.

Стоимостная оценка активов и доходов турфирмы характеризует уровень и ее развитие, зависящее от умения найти оптимальное соотношение используемых ресурсов, количества и качества произведенного туристского продукта, с одной стороны, и объема реализации туристского продукта и прибылью от его реализации — с другой. Эффективность реализации этих факторов зависит от воздействия внешних и внутренних условий развития, функционирования туристского рынка и туризма.

Развивающаяся экономика российского туризма не может удовлетворить потребности и желания всех туристов. Изобилие

туристских ресурсов предполагает создание сложной и многообразной материально-технической базы туризма. Но нельзя одностронне развивать туризм. Быстрый его подъем требует гармоничного развития всех отраслей экономики страны и одновременного увеличения их экономической активности.

### 9.2\*. Технологии, обеспечивающие развитие туризма

Технологический аспект отрасли туризма представляет собой совокупность конкретных технологических процессов, связанных с производством, реализацией и потреблением туристского продукта. При этом в качестве субъектов туристского рынка выступают юридические и физические лица, являющиеся производителями и потребителями туристского продукта.

Как известно, на туристском рынке действуют три субъекта — турист, туроператор, турагент.

*Туроператор* — хозяйствующий субъект или индивидуальный предприниматель, который занимается разработкой туристских маршрутов, обеспечивает их функционирование, организует рекламу, устанавливает цены на туры турагентам для выпуска по ним путевок и их реализации. Следовательно, под туроператорской деятельностью понимается деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта.

Туроператоры приобретают туристские продукты (места в самолетах, номера в гостиницах и др.), формируют пакеты услуг туризма и продают их (прямо или косвенно) потребителям-туристам с целью получения прибыли. Если туроператор формирует туристский пакет, он выступает в роли производителя туристского продукта. Если туроператор продает услуги туризма по отдельности, он выступает как оптовый дилер туристских услуг; это возможно в том случае, когда туроператор покупает у производителя больше туристского продукта, чем это необходимо для формирования туристского пакета. Туроператоры также могут продавать отдельные услуги туриз-

по оптовым ценам тем, кто желает формировать свой индивидуальный пакет.

Ценность туроператора состоит в его способности страховаться от снижения расценок покупкой в больших количествах услуг туризма, необходимых для формирования туристских пакетов, экономически доступных для туриста.

Следовательно, туроператор — наиболее индустриализованный вид турфирмы, представляющий собой разновидность оптовой турфирмы и отличающийся более крупным объемом производства туристских услуг и широкой специализацией.

*Турагент* — это хозяйствующий субъект или индивидуальный предприниматель, который приобретает туры по туристским маршрутам, разработанным туроператором, выпускает по ним путевки и реализует эти путевки туристам.

Как правило, турагенты не владеют средствами обслуживания и выступают в роли посредников между предприятием туристского обслуживания и покупателем туристской путевки.

Работа турагентства должна быть технологичной. Прежде всего это позволяет повысить скорость обслуживания туриста, что предполагает минимизацию: времени поиска интересующего туриста предложения, времени отправки заявки туроператору, времени подтверждения заявки от туроператора, времени выписки документов туристу.

*Время поиска* позволяют сократить становящиеся с каждым годом более насыщенными электронные каталоги туроператоров и их веб-сайты. Сегодня крупные туроператоры предлагают на своих сайтах достаточно удобные инструменты отбора и Поиска предложений: задав критерии поиска, турагентство получит из всего многообразия предложений туроператора лишь Те, которые отвечают запросу туриста. В перспективе турагентство должно иметь возможность транслировать эти предложения в собственную базу данных для дальнейшего анализа и Подготовки документов туриста.

*Время отправки* заявки туроператору также зависит от того, Какую технологию используют турагентство и туроператор. Если это онлайн-бронирование («в реальном времени»), за- &Ка оказывается у туроператора сразу после того, как она отправлена турагентством. Однако в данном случае турагентство 'Нуждено вторично ввести эту заявку в свою внутриофисную

систру, что нерационально. Поэтому представляется целесообразным наличие у турагентства возможности сначала оформить заявку в своей системе, а затем, используя функции внутри(иеной системы, отправить ее туроператору.

ремя подтверждения заявки зависит прежде всего от туроператора, которому заявка послана. Использование технологий единого стандарта обмена информацией позволит турагентству получать подтверждение заявки так же быстро, как туроператор получает новую заявку.

Время выдачи документов туристу прямо связано с применением специального программного обеспечения. Если интернет-ресурс туриста пакет уже находится в базе данных пакетов, предлагаемых туроператорами, то для оформления заявки и выдачи документов менеджеру по продажам достаточно только ввести «реквизиты» туриста (фамилию, имя и отчество, паспортные данные) и все документы будут получены автоматически. Это экономит время и предотвращает возможные ошибки.

При использовании специального программного обеспечения информация обо всех заявках (об оплате, подтверждении изменений) общедоступна в локальной сети, т.е. на во-, про туриста о состоянии его заказа ответ может дать любой менеджер, а не только тот, кто создавал и отслеживал данную заявку. у туристов в таком случае нет опасений, что их отдых зависит от конкретного менеджера турагентства.

Туроператоры давно осознали преимущества, связанные с использованием технологий, и то, что автоматизация деятельности туроператора — фактор выживания в конкурентной борьбе. Туроператор как оптовый продавец работает со значительно большими объемами информации, чем турагентство. Кроме того, чтобы описать свои предложения, туроператор в отличие от турагентства должен заполнить множество справочников (города и страны, отели размещения, цены, варианты доставки и т.д.).

Технология работы туроператора заключается в следующем: заполняются справочники и классификаторы. Основной информацией для них являются контракты с принимающей стороной или отелями. По мере поступления новой информации (новые отели, специальные предложения, остановки продаж) справочники пополняются;

на основе заполненных справочников формируются пакеты. При этом менеджер, ответственный за формирование пакета, должен располагать инструментом, позволяющим использовать разные схемы ценообразования для разных объектов (например, иметь разные цены для отелей разных категорий, рейсов, устанавливать наценки и скидки с цены для разных партнеров); сформированные и готовые к продаже пакеты поступают на реализацию.

Современные компьютерные программы придают работе туроператора технологичность, а в отдельных случаях программное обеспечение — еще и помощник в принятии решений. Если программное обеспечение полноценно (вводится вся необходимая информация), то можно моментально получить информацию по всем аспектам работы турфирмы. Анализ выполненной работы позволит избежать ошибок в будущем, активизировать те действия, которые привели к положительным результатам.

Таким образом, основные тенденции в современном туристском бизнесе заключаются в следующем:

- о создание независимых сетей турагентств на основе единых технологий;
- о создание сетей турагентств туроператорами на основе единых технологий;
- о предоставление независимым агентствам новых технологических сервисов;
- 5 Укрупнение независимых турагентств и автоматизация их работы;
- 0 создание стандартов обмена информацией между участниками туристского рынка.

Все эти тенденции направлены на снижение издержек и улучшение качества обслуживания туристов.

### 9.3. Процесс предоставления туристских услуг

Коммерческая направленность деятельности туристских фирм позволяет говорить о туризме как об отрасли. Глубокая проработка многих аспектов, связанных

с привлечением и обслуживанием туристов, включая широкий спектр дел — от планирования и подготовки маршрутов строительства специализированных комплексов, от работы с клиентами до развития инфраструктуры отдельных регионов и т.д., позволяет отнести туризм к современной индустрии отдыха, лечения, развлечения, бизнеса. Туристский бизнес — одно из направлений сферы услуг, следовательно, туризм — это сектор экономики/где клиенту за деньги предоставляются различного вида услуги.

Таким образом, туризм принадлежит к сфере услуг, которая является одной из самых перспективных и быстро развивающихся отраслей экономики. Она охватывает широкое поле деятельности — от торговли и транспорта до финансирования и посредничества разного рода.

В настоящее время число турфирм сильно увеличилось, и жесткая конкуренция заставляет их находить свои ниши на рынке. Одни турфирмы занимаются отдельными странами или направлениями, другие — работают только на прием туристов, третьи — работают с группами, а четвертые — организуют поездки по индивидуальному заказу. Есть туроператоры, которые полностью организуют поездки и предлагают готовые маршруты со скидкой другим турфирмам, и есть турагенты, выступающие посредниками между туроператором и клиентом. К турагентам стекается информация о различных турах, из которых они подбирают клиенту нужный и приемлемый по цене.

*Услуга* — это любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к получению чего-то материального.

Рынок услуг не похож на другие рынки главным образом по двум причинам:

- услуга не существует до ее представления, поэтому невозможны сравнение и оценка услуг до их получения; сравнить можно только ожидаемые выгоды и полученные;
- услугам присуща высокая степень неопределенности, что ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам затрудняет продвижение услуг на рынок.

*Туристская услуга* — совокупность целенаправленных действий в сфере обслуживания, которые должны быть ориентированы на обеспечение и удовлетворение потребностей туриста\*

ста или экскурсанта, отвечать целям туризма, характеру и направленности туристской услуги, тура, туристского продукта.

В состав туристских услуг входят бронирование услуг, включая перевозку и размещение, оформление документов, встречи, проводы и трансфер, питание, экскурсии и развлечения, медицинское сопровождение и страховка и иное обеспечение. В состав услуг может быть включено предоставление руководителя туристской группы, гида-переводчика, который иногда может выполнять роль экскурсовода, если это не противоречит местным правилам организации экскурсий; для бизнес-туристов могут быть предоставлены услуги специалиста по адаптации. Перечень услуг каждого тура определяется программой, причем каждый вид услуги содержит множество входящих элементов. Но в туристском пакете обязательно наличие по меньшей мере двух услуг — перевозки и ночевки. Пакет услуг может быть расширен организатором туризма по желанию туриста, либо дополнительные туристские услуги предоставляются на выбор организаторами приема туристов. Среди них могут быть перевозка, питание, экскурсии и экскурсионное обслуживание, завершение туристского путешествия.

*Услуга перевозки* включает в себя:

- трансфер — доставку туриста от места сбора группы туристов к терминалу основного перевозчика (железнодорожному вокзалу, аэропорту, речному или морскому вокзалу) и по прибытии на место назначения — доставку туристов до отеля, курорта и т.д.;
- основной этап — перевозку на достаточно большое расстояние, т.е. доставку туриста от места его основного проживания к месту назначения (в иную местность, страну).

*Услуга питания* всегда предшествует развлекательно-познавательным мероприятиям и может рассматриваться как элемент развлечения, если туристам предлагают местную кухню и гастрономические изыски.<sup>1</sup> Питание туристов должно быть разнообразным и в меру отличаться от привычного. Завтрак практически всегда входит в стоимость размещения. Второе питание может быть вне стен отеля или самостоятельно выбираться туристами.

*Экскурсионное обслуживание* — организация экскурсий, проводов и т.п.

*Экскурсия* — это кратковременный тематический маршрут; целью посещения достопримечательностей, иных объектов туристского интереса. Экскурсия имеет свои характерные признаки: тематику, упорядоченный маршрут, протяженность во времени, наличие экскурсовода или гида, заранее составленный текст экскурсии. Экскурсия может быть предоставлена как экскурсанту (однодневному посетителю), так и туристу.

*Завершение туристского путешествия* — туристская услуга по организации возвращения туриста домой из тура, туристской поездки, туристского путешествия. Гид или сопровождающий через представителей принимающей туристской фирмы должен информировать направлявшую турфирму о ходе туристской поездки, планах и сроках возвращения, плановых задержках, изменении сроков приезда туристской группы, необходимости организованной встречи.

Сложность работы менеджера турфирмы заключается в том, чтобы убедить потенциального туриста в выгоде и высоком качестве предлагаемой именно им услуги, так как качество туристского продукта зависит и от поставщиков, и от времени и места предложения. Туристский продукт не способен к хранению, потому что в случае отказа клиента от путешествия заменить его другим клиентом в кратчайшие сроки практически невозможно. В связи с этим турфирма должна постоянно следить за изменениями на рынке туристских услуг и реагировать на каждое из них, так как отставание от более удачливых грозит недоверием потребителя турфирме. Это может привести не просто к потере конкретного клиента, но к падению имиджа турфирмы и соответственно к утрате существенной части потенциальных постоянных клиентов. Успешное ведение дел предполагает предоставление качественных услуг тому, кому они необходимы.

Таким образом, *процесс предоставления услуг* — это процесс разработки, продвижения и реализации услуг, ориентированный на выявление специальных потребностей клиентов.

При решении проблем менеджмента в туризме необходимо; учитывать особенности туристской отрасли как объекта управления, которые не позволяют перенести модель управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма.

#### 9.4. Информационно-техническое обеспечение менеджмента в туризме

Интернет и информационные технологии в современном туристском бизнесе — неременный и первостепенный фактор нормального функционирования турфирмы. При этом особое значение приобретает обеспечение оперативности и достоверности сведений.

В России интернет используется многими турфирмами, у них есть свои сайты в сети, почтовые ящики. Ведущие российские туроператоры уже не первый год используют так называемые business-to-business-системы взаимодействия туроператор— турагент. Активно продвигаются в интернет и глобальные системы бронирования туристских услуг. Интернет в качестве коммуникационного и маркетингового инструмента используется практически во всех основных бизнес-процессах внутри турфирмы, начиная от поиска и привлечения клиентов и заканчивая формированием туристского продукта.

Сектор туризма в интернете является одним из наиболее развитых отраслевых секторов и имеет регулярную аудиторию. Здесь конкурирующие игроки используют самые разнообразные средства борьбы — от агрессивной рекламы до искусственного завышения посещаемости ресурса. Наибольшее внимание привлекают сайты с предложением «горящих» путевок.

Туристские интернет-проекты по уровню представления в сети можно подразделить следующим образом: сайты общего назначения, где есть туристские разделы, специализированные туристские порталы и сайты, глобальные системы бронирования, сайты туроператоров, сайты турагентств, сайты гостиниц, личные страницы путешественников.

Подобные ресурсы предоставляют пользователям: страноведческую информацию, сводки погоды, расписания авиарейсов и поездов, информацию о визах, паспортах, полезные советы<sup>1</sup>, ссылки на другие туристские ресурсы и т.д.

*Порталы*, будучи посредниками, предоставляют турфирмам возможность заявить о себе и своих турах, а конечному Пользователю — узнать о турфирмах и предлагаемых услугах, не тративая много времени на поиски нужного тура или нужной

информации в интернете. Это определило наибольшую популярность именно туристских порталов среди прочих туристских ресурсов. Такой проект работает эффективнее, нежели веб-сайт отдельной турфирмы.

На порталах можно забронировать тур через специально разработанную форму или заказать информацию о подходящем предложении по электронной почте. Обычно такие предложения формируются в виде строчек с указанием фирмы-продавца, курорта, категории отеля, вида транспорта, дополнительных услуг в туре, минимальной или максимальной цены и т.п. Примечательно, что работник турфирмы может в режиме реального времени (онлайн) заносить и изменять свои туры. В некоторых ресурсах реализован режим реального времени заказа тура, возможность вставлять прайс-листы или программы туров, писать развернутые комментарии и т.п. Причем в этом случае фирмам-рекламодателям необязательно иметь страницу в сети, а достаточно указать свой электронный адрес или телефон.

*Онлайновые туристские конференции* (форумы) на туристских сайтах пользуются большим успехом. Здесь любой пользователь сети может высказать свое мнение о работе той или иной турфирмы, посоветовать другим, где лучше отдохнуть, спросить у аудитории, как ему лучше поступить в той или иной ситуации при выборе путевки, курорта, турфирмы и т.п. На многих порталах собраны большие коллекции рассказов туристов о своих поездках и впечатлениях, из которых можно почерпнуть немало полезной информации.

*Визитная карточка* является одним из простых способов представления турфирмы в интернете. Обычно такой сайт имеет всего несколько страниц: «О фирме», «Как нас найти», «Основные направления деятельности». Правда, достоинства такого сайта ограничиваются низкой ценой его создания и отсутствием необходимости постоянного обновления.

*Веб-витрина* - наиболее распространенный сегодня способ предоставления турфирм в сети; представляет собой набор веб-страниц с описаниями стран, курортов, отелей, которые предлагает данный туроператор. На таких сайтах ведутся отдельные разделы, с той или иной степенью регулярности появляются специальные предложения и «горящие» путевки. Для турагентств предусмотрена возможность отправки заявки

электронной почте. Довольно часто встречается форма для подписки на лист рассылки спецпредложений. Если такой сайт регулярно обновляется, выполнен профессиональным дизайнером, то это реальный инструмент для ведения бизнеса.

*Внутрикорпоративные системы бронирования* своих туров с использованием интернета применяют наиболее крупные и продвинутые туроператоры. Турагентство из базы туров, размещенной в интернете, выбирает одно из предложений, заносит свои реквизиты, данные туристов, которые попадают во внутреннюю базу туроператора. Система автоматически в реальном режиме времени пересчитывает изменения в ценах на турпакеты, учитывает нестандартные размещения и выполняет другие функции. При этом турагентство в реальном времени может проследить этапы прохождения заказа, оценить загрузку отелей и т.п.

Преимущества таких систем очевидны: практически полная автоматизация всех бизнес-процессов, минимизация влияния негативных последствий человеческого фактора (забыли подтвердить заявку, не отправили факс и т.п.), оперативная поставка информации, необходимой турагентствам (цены, загрузка рейсов и т.п.). Однако высокая стоимость разработки, отсутствие устоявшихся бизнес-процессов, требующее периодического совершенствования системы, препятствуют широкому распространению этих систем.

*Туристский интернет-магазин* недавно появился на современном онлайн-туристском рынке. В качестве реально работающего электронного магазина можно назвать сервер «Сети магазинов горящих путевок». Главная особенность такого сайта — детализированное описание каждого тура, каждого отеля, на каждую дату с соответствующими ценам; есть возможность задать конкретный турпакет. Неразвитая система интернет-платежей еще не позволяет сегодня совершать покупки тура через Интернет, но вполне реально определить тур, конкретный отель, Произвести предварительный заказ. Преимущества интернет-магазина — благоприятное воздействие на потенциального туриста, интернет-магазин в какой-то мере помогает разрушить элемент недоверия к неизвестной турфирме и создать ей имидж надежной компании. Кроме того, большинство клиентов, приходя в Фис турфирмы, как правило, уже выбрали конкретный тур, что значительно снижает нагрузку менеджеров в офисе. Если в про-