

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

**УЧЕБНОЕ / ПОСОБИЕ**

**А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных**

# **МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНО- КУЛЬТУРНОМ СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ**

Рекомендовано УМО учебных заведений Российской Федерации  
по образованию в области сервиса Минобрнауки России  
для студентов высших учебных заведений, обучающихся  
по специальности 100103 «Социально-культурный сервис и туризм»



**Издательская программа**

**300 лучших учебников для высшей школы**

осуществляется при поддержке Министерства образования РФ

**ПИТЕР®**

**Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж  
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск  
Киев · Харьков · Минск**

**2007**

**А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных**  
**Менеджмент**  
**в социально-культурном сервисе и туризме**  
**Учебное пособие**

**Рецензенты:**

*Жукова М. А.*, д. э. н., зам. директора Института туризма и развития рынка  
Государственного университета управления  
*Ульяницкая Н. М.*, д. э. н., проф., зав. кафедрой экономики транспорта  
Ростовского государственного университета путей сообщения  
*Хубаев Г. Н.*, д. э. н., проф., зав. кафедрой экономической информатики  
и автоматизации управления Ростовского государственного  
экономического университета

Заведующий редакцией (Москва)  
Ведущий редактор  
Литературные редакторы  
Художник  
Корректоры  
Верстка

*А. Попов*  
*М. Литвякова*  
*Н. Витько, А. Каранова*  
*Е. Дьяченко*  
*Т. Курьянович, Е. Паглович*  
*В. Явид*

ББК 65.9(2)0-968я7

УДК 338.46(075)

**Саак А. Э., Пшеничных Ю. А.**

**П93 Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2007. — 512 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).**

**ISBN 5-469-01368-5**

В учебном пособии рассмотрены теоретические основы менеджмента в социально-культурном сервисе и туризме, его специфика, цели и задачи управления турпредприятием, внешняя и внутренняя среда туристской организации. Подробно описаны организационные формы и структуры управления, методология процесса разработки управленческого решения, коммуникации в процессе управления, система мотивации труда на предприятиях сферы сервиса и туризма. Особое внимание уделено вопросам организации труда менеджера и управления персоналом в данной сфере. Пособие предназначено для студентов и преподавателей, а также для специалистов, чья деятельность связана с социально-культурным сервисом и туризмом.

© ЗАО Издательский дом «Питер», 2007

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

**ISBN 5-469-01368-5**

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73,  
лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;  
95 3005 — литература учебная.

Подписано к печати 24.07.06. Формат 60 × 90/16. Усл. п. л. 32.

Тираж 3500. Заказ №2615.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».

195299, Санкт-Петербург, Киришская ул., д. 2.

Тел.: (812) 531-20-00, (812) 531-25-55

# Оглавление

<b>Введение</b> .....	9
<b>1. Рыночная экономика и менеджмент</b> .....	11
1.1. Понятие и сущность менеджмента. Особенности общего управления предприятием сферы сервиса .....	11
1.2. Виды и функции менеджмента предприятий сервиса и туризма .....	15
1.2.1. Функция планирования .....	16
1.2.2. Организационная функция .....	16
1.2.3. Мотивация как функция управления .....	17
1.2.4. Координация как функция менеджмента .....	18
1.2.5. Функция контроля .....	19
1.3. Понятие и классификация методов менеджмента .....	23
1.3.1. Регламентирующие методы управления .....	24
1.3.2. Стимулирующие методы управления .....	25
1.4. Опыт менеджмента за рубежом. Возможность его использования в России .....	27
Контрольные вопросы .....	32
<b>2. Специфика менеджмента в сфере сервиса и туризма</b> .....	33
2.1. Теоретические основы сервисной деятельности .....	33
2.2. Понятие, виды и формы туризма .....	38
2.3. Рыночная модель социально-экономической системы туризма .....	41
2.4. Особенности туризма как объекта управления .....	48
2.5. Организация управления туристским комплексом за рубежом и в России .....	50
Контрольные вопросы .....	64
<b>3. Стратегическое и текущее планирование деятельности предприятия сферы сервиса и туризма</b> .....	66
3.1. Содержание и виды планирования .....	66
3.2. Взаимосвязь стратегического и текущего планирования .....	78
Контрольные вопросы .....	84
<b>4. Внутренняя и внешняя среда бизнеса в сфере сервиса и туризма</b> .....	85
4.1. Внешняя среда туристского бизнеса .....	85

4.1.1. Экономические факторы .....	88
4.1.2. Социально-демографические факторы .....	91
4.1.3. Природно-климатические факторы .....	93
4.1.4. Культурные факторы .....	96
4.1.5. Научно-технические факторы .....	98
4.1.6. Политико-правовые факторы .....	98
4.2. Внутренняя среда туристского бизнеса .....	105
Контрольные вопросы .....	107
<b>5. Цели и задачи управления предприятием индустрии сервиса и туризма .....</b>	<b>108</b>
5.1. Понятие целей и задач сервисного предприятия .....	108
5.2. Система целей и задач организации .....	110
Контрольные вопросы .....	116
<b>6. Организация работы по управлению предприятием сервиса и туризма .....</b>	<b>117</b>
6.1. Функциональная структура туристского предприятия .....	117
6.2. Понятие и виды организационных структур управления сервисным предприятием .....	122
6.3. Проектирование организационных структур предприятий сервиса и туризма .....	131
Контрольные вопросы .....	136
<b>7. Система коммуникаций на предприятии социально-культурного сервиса и туризма .....</b>	<b>138</b>
7.1. Понятие, значение и классификация коммуникаций .....	138
7.2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда на предприятиях сферы сервиса и туризма .....	140
7.3. Формальные и неформальные связи .....	147
7.4. Взаимодействие с потребителями услуг .....	149
Контрольные вопросы .....	160
<b>8. Внешние связи и возможности менеджмента в сфере сервиса и туризма .....</b>	<b>161</b>
8.1. Способы организации туристского продукта .....	161
8.2. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества туроператора с поставщиками туристских услуг .....	166
Контрольные вопросы .....	185
<b>9. Качества и работа менеджера .....</b>	<b>186</b>
9.1. Модель современного менеджера .....	186

9.2. Власть, влияние, лидерство и авторитет менеджера .....	188
9.3. Содержание работы руководителя .....	197
Контрольные вопросы .....	206
<b>10. Мотивация труда на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма .....</b>	<b>208</b>
10.1. Смысл и эволюция понятия «мотивация» .....	208
10.1.1. Политика кнута и пряника .....	210
10.1.2. Использование в управлении методов психологии .....	211
10.2. Содержательные и процессуальные теории мотивации .....	215
10.3. Система мотивации труда персонала индустрии сервиса и туризма .....	222
10.4. Функционально-стоимостной подход к организации и стимулированию труда на предприятиях туриндустрии .....	236
Контрольные вопросы .....	246
<b>11. Организация контроля за деятельностью подчиненных на предприятиях сервиса и туризма .....</b>	<b>247</b>
11.1. Понятие, функции и концепция управления персоналом .....	247
11.2. Особенности технологии управления персоналом на предприятиях индустрии сервиса и туризма .....	252
11.3. Учет и контроль результатов труда работников .....	297
Контрольные вопросы .....	300
<b>12. Управление конфликтами в сфере сервиса и туризма .....</b>	<b>302</b>
12.1. Природа и функции конфликта .....	302
12.2. Типология конфликтов .....	303
12.3. Основные причины и методы преодоления конфликтов с туристами .....	313
12.3.1. Недолжное качество предлагаемых туристских услуг .....	313
12.3.2. Осознание туристом явной низкой ценности приобретенного тура .....	317
12.3.3. Неверное или неполное информирование туристов об особенностях предстоящей поездки .....	318
12.3.4. Методы преодоления конфликтов с туристами .....	320
12.4. Процесс развития конфликта .....	325
Контрольные вопросы .....	332
<b>13. Методы принятия решений в сфере сервиса и туризма .....</b>	<b>334</b>
13.1. Управленческое решение и его особенности. Классификация управленческих решений .....	334
13.2. Процесс и методы принятия решений .....	337

Контрольные вопросы .....	347
<b>14. Инновационная программа менеджера .....</b>	<b>348</b>
14.1. Особенности процесса внедрения инноваций в сферу услуг .....	348
14.2. Инновации в организации услуг и формах обслуживания потребителей .....	355
14.3. Использование новых туристских ресурсов как одно из направлений инновационной деятельности туристских предприятий .....	362
14.4. Инновации в организации производства и потребления туристских услуг .....	363
14.5. Выявление и использование новых рынков сбыта туристских услуг .....	372
Контрольные вопросы .....	374
<b>15. Информационные технологии управления в сфере сервиса и туризма .....</b>	<b>375</b>
15.1. Понятие и структура информационных технологий социально-культурного сервиса и туризма .....	375
15.2. Специализированное программное обеспечение сферы сервиса и туризма .....	384
15.2.1. Программные средства автоматизации туроператоров и турагентств .....	384
15.2.2. Программные средства автоматизации авиаагентств .....	387
15.2.3. Программные комплексы автоматизации гостиницы .....	387
15.2.4. Автоматизированные системы управления рестораном .....	396
15.2.5. Программные средства автоматизации индустрии развлечений .....	400
15.2.6. Системы поиска и бронирования туров .....	401
15.2.7. Глобальные компьютерные системы бронирования (GDS) .....	409
Контрольные вопросы .....	412
<b>16. Риск-менеджмент .....</b>	<b>414</b>
16.1. Сущность, основные элементы и виды риска. Основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма .....	414
16.2. Управление рисками предприятий сферы сервиса и туризма .....	425
Контрольные вопросы .....	432
<b>17. Этика и психология сервисной деятельности .....</b>	<b>434</b>
17.1. Психология менеджмента .....	434

17.2. Значение технологии делового общения .....	439
17.3. Этика делового общения в сервисной деятельности .....	445
Контрольные вопросы .....	453
Литература .....	454
<b>Приложения .....</b>	<b>460</b>
Приложение 1. Темы курсовых работ .....	460
Приложение 2. Контрольные вопросы .....	461
Приложение 3. Контрольный тест .....	464
Приложение 4. Содержание теоретического курса .....	482
1. Рыночная экономика и менеджмент .....	482
2. Специфика менеджмента в сфере сервиса и туризма .....	482
3. Стратегическое и текущее планирование деятельности предприятия сферы сервиса и туризма .....	482
4. Внутренняя и внешняя среда бизнеса в сфере сервиса и туризма .....	483
5. Цели и задачи управления предприятием индустрии сервиса и туризма .....	483
6. Организация работы по управлению предприятием сервиса и туризма .....	483
7. Система коммуникаций на предприятии социально-культурного сервиса и туризма .....	483
8. Внешние связи и возможности менеджмента в сфере сервиса и туризма .....	484
9. Качества и работа менеджера .....	484
10. Мотивация труда на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма .....	484
11. Организация контроля за деятельностью подчиненных на предприятиях сервиса и туризма .....	485
12. Управление конфликтами в сфере сервиса и туризма .....	485
13. Методы принятия решений в сфере сервиса и туризма .....	485
14. Инновационная программа менеджера .....	486
15. Информационные технологии управления в сфере сервиса и туризма .....	486
16. Риск-менеджмент .....	486
17. Этика и психология сервисной деятельности .....	486
Приложение 5. Содержание практических занятий .....	487
Практическое занятие 1. Разработка проекта предприятия социально-культурной сферы .....	487
Практическое занятие 2. Разработка и построение дерева целей предприятия сферы сервиса и туризма .....	488

Практическое занятие 3. Построение организационной структуры предприятия сферы сервиса и туризма. Разработка должностной инструкции работника сферы сервиса и туризма .....	489
Практическое занятие 4. Личная продажа .....	489
Практическое занятие 5. Разработка въездного тура .....	491
Практическое занятие 6. Определение уровня оплаты труда .....	491
Практическое занятие 7. Планирование численности и структуры персонала .....	491
Практическое занятие 8. Процесс принятия управленческих решений .....	507
Приложение 6. Распределение часов по темам и видам учебных занятий .....	511
Темы практических занятий .....	512

## **Введение**

---

В мировой рыночной экономике в последнее время все большее значение приобретает рынок услуг, представляющий собой сложную систему, основной задачей которой является удовлетворение потребностей населения в услугах. В основе рынка услуг лежит обширная и быстрорастущая часть мирового хозяйства — сфера услуг. Особая роль в ней принадлежит социально-культурному сервису, в частности туризму. В условиях рыночной экономики и конкуренции успешная деятельность предприятий сферы сервиса и туризма возможна лишь при правильной организации управления ими.

Менеджмент сферы сервиса и туризма на практике существует уже давно. Множество публикаций, разнообразие подходов в описании различных аспектов менеджмента сферы сервиса и туризма, эмпирическая и исследовательская работа в этом направлении свидетельствуют о значимости данной дисциплины и подтверждают ее растущее практическое значение.

В данном учебном пособии на базе общих концептуальных принципов рассмотрены теоретические основы менеджмента в социально-культурном сервисе и туризме; специфика менеджмента в сфере сервиса и туризма; цели и задачи управления турпредприятием; внешняя и внутренняя среда туристской организации. Подробно разбираются такие темы, как организационные формы и структуры управления; методология и организация процесса разработки управленческого решения; коммуникация в процессе управления; мотивация труда на предприятиях сферы сервиса и туризма. Особое внимание уделено вопросам организации труда менеджера и руководства персоналом, управления конфликтами и стрессами в сфере сервиса и туризма, налаживания взаимовыгодного сотрудничества между предприятиями сферы сервиса и туризма.

Пособие разработано в полном соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности 100103 (230500) «Социально-культурный сервис и туризм» и написано с использованием литературы, список которой приведен в конце данной работы.

В заключение указаны темы курсовых работ, контрольный тест и программа курса, составленные в соответствии с учебным планом изучения дисциплины «Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме». Пособие предназначено для студентов, преподавателей, специалистов, чья деятельность связана с социально-культурным сервисом и туризмом.

# 1. Рыночная экономика и менеджмент

---

## 1.1. Понятие и сущность менеджмента. Особенности общего управления предприятием сферы сервиса

Процесс управления предприятием сферы сервиса и туризма имеет множество общих черт с процессом управления любой организацией, действующей в любой другой отрасли.

Английское слово «менеджмент» (management) не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а «менеджер» — как «руководитель». Первоначально оно обозначало искусство управлять лошадьми и произошло от глагола to manage, который примерно означает «объезжать лошадей» и, в свою очередь, восходит к латинскому manus — «рука».

В классическом представлении категория «управление» шире категории «менеджмент», так как она применяется к различным видам человеческой деятельности, например к управлению автомобилем и иными, более сложными техническими системами.

*Управление* представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды. Управление многообразно и существует в самых различных видах. Это может быть техническое управление, государственное управление, идеологическое управление, управление социальными процессами и, наконец, хозяйственное управление.

Для обозначения последнего в настоящее время во всем мире и укоренился термин *менеджмент*. Однако менеджмент — не просто хозяйственное управление, он имеет место лишь тогда, когда хозяйствующий субъект полностью свободен, функционирует в условиях рынка и ориентируется на его нужды и потребности, независимо от того, ставит ли он своей непосредственной целью получение прибыли или нет. На рис. 1.1 изображено несколько возможных подходов к содержанию понятия «менеджмент».



Рис. 1.1. Содержание понятия «менеджмент»

Рождением своим менеджмент был обязан росту числа крупных предприятий с сотнями и тысячами рабочих: их владельцы уже не могли квалифицированно руководить в одиночку таким количеством подчиненных и вынуждены были нанимать для этого специальных людей — менеджеров, профессиональных управляющих. С течением времени не все собственники могли выполнять и предпринимательскую функцию, поскольку это требовало определенных знаний и опыта, и ее тоже в значительной мере пришлось передать в руки наемных управляющих. Последние, таким образом, сосредоточили в руках две функции: управление текущей деятельностью и предпринимательство. Группы таких людей (управляющих) и получили название «менеджмент», которое по смыслу аналогично русскому слову «руководство».

Практическая реализация менеджерами предпринимательских и управленческих функций может рассматриваться в двух аспектах. С одной стороны, это *управление организацией*, действующей в условиях рынка, *связанное с необходимостью принимать самостоятельные управленческие решения*. С другой стороны, это *управление самостоятельным видом деятельности*, не обязательно предполагающее создание организации и руководство подчиненными. Менеджментом, например, считается организация выступлений звезд эстрады, проведение спортивных и массовых мероприятий и т. п.

Менеджментом называется также *учебная дисциплина*, преподавание которой в одном из колледжей США начал в 1881 г. Джозеф Вартон. Сегодня и на Западе, и в России менеджмент существует и как одно из самых распространенных направлений высшего и среднего профессионального образования, и как важнейший элемент подготовки любого специалиста.

И, наконец, менеджмент представляет собой совокупность научных знаний и практического опыта междисциплинарного характера из таких областей, как экономика, организация, социология, психология, педагогика, право [20]. На сегодняшний день нет единого мнения по вопросу о том, является ли менеджмент наукой, имеет свой собственный, отличный от других наук предмет изучения или можно говорить только о «научном менеджменте», интегрирующем соответствующие положения и выводы других наук, опыт многих поколений управляющих и личное искусство каждого.

В общем виде менеджмент следует представлять как науку и искусство управления, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей, путем применения менеджером как своих личных способностей и таланта, так и сложившейся методологии управления. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу (рис. 1.2). Другими словами, менеджмент — это все человеческие возможности, которые используют лидеры для достижения стратегических и тактических целей организации.

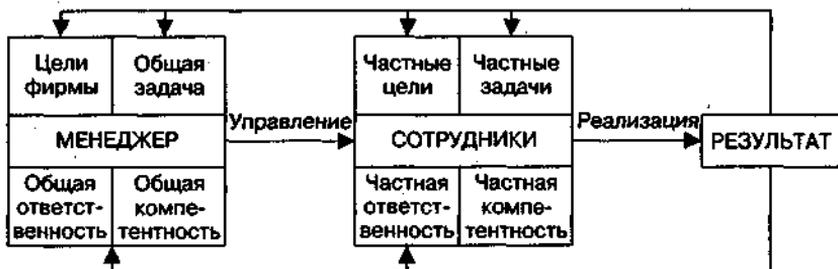


Рис. 1.2. Кольцо управления

Управление включает три аспекта:

- ◆ институциональный аспект («кто» управляет «кем»);
- ◆ функциональный аспект («как» осуществляется управление и «как» оно влияет на управляемых);
- ◆ инструментальный аспект («чем» осуществляется управление).

Сущность менеджмента туристского предприятия состоит в достижении им поставленных целей, которые выполняют следующие основные задачи в управлении:

- ♦ сопоставление существующего состояния с желаемым («где мы?» и «куда идем?»);
- ♦ руководящие требования к действиям («что надо сделать?»);
- ♦ критерии принятия решений («какой путь лучше?»);
- ♦ инструменты контроля («куда мы в действительности пришли и что из этого следует?» (рис. 1.3) [23].



Рис. 1.3. Сущность менеджмента

Поскольку в последнее время понятие *менеджмент* в различных изданиях трактуется по-разному, в данном курсе его следует понимать как управление социально-экономическими явлениями и процессами, происходящими в индустрии сервиса и туризма.

Вместе с тем управление в сфере сервиса приобретает ярко выраженные особенности, которые позволяют выделить его специфику. Отношения между производителями и потребителями услуг не сводятся только к рыночному обмену — между ними разворачивается более напряженное взаимодействие, насыщенное социальными, культурными, психологическими компонентами. Другими словами, производственно-технологические процессы в деле управления сервисным предприятием оказываются далеко не единственными, а во многих случаях даже не определяющими в деятельности сервисного предприятия.

Управление в сфере сервиса подчинено задачам рыночного развития производства услуг (организация труда персонала, повышение производительности труда работников, достижение конкурентоспособности услуг, их прибыльность и др.). Одновременно оно нацеливается на реализацию многообразных запросов и потребностей больших групп людей, конкретных индивидуумов, которые вступают с производителем услуг в процессы рыночного обмена. Все это формирует отличия сервисного менеджмента от управления в организациях общественного типа.

## 1.2. Виды и функции менеджмента предприятий сервиса и туризма

Деятельность, называемая менеджментом сервисного предприятия, состоит из ряда отдельных функций, которые делятся на три основные группы:

- 1) общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
- 2) управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- 3) конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

*Функция управления* — это конкретный вид управленческой деятельности, соответствующая организация работы, которая осуществляется специальными приемами и способами. Каждая функция имеет специфический характер, особое содержание и может осуществляться самостоятельно. Функции управления бывают как неразрывно связаны, так и не связаны между собой, но объединены в один целостный процесс. Все функции управления могут быть разделены на общие и конкретные. Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются конкретными. Основные виды менеджмента, свойственные современным организациям и связанные с теми или иными процессами, протекающими внутри них, представлены на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Объект менеджмента

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления. Большинство специалистов признано, что у менеджмента таких функций существует пять (рис. 1.5). Они были сформулированы в 1916 г. одним из основоположников менеджмента Анри Файолем.



Рис. 1.5. Общие функции менеджмента

### 1.2.1. Функция планирования

Планирование — это один из первых этапов процесса управления, на котором определяются цели любой организации, а также средства и методы их достижения. Планирование представляет собой непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности фирмы за счет выявленных возможностей, условий и факторов, так как по достижении поставленных целей формулируются новые. Более подробно данная функция будет рассмотрена в гл. 3.

### 1.2.2. Организационная функция

Организационная функция тесно связана с функцией планирования. Ее сущность превосходно выразил великий полководец А. В. Суворов: «Каждый солдат должен знать свой маневр». Если офицер не сумел организовать своих подчиненных в согласованно действующую боевую единицу — он погибает вместе со всеми. Для обычного менеджера ситуация лучше — в худшем случае разорится его фирма. Фирма, имеющая много разных планов, при отсутствии цельной схемы (структуры) претворения их в жизнь обречена на провал.

*Организационный этап* — это этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Речь идет о создании (формировании) структуры фирмы и обеспечении ее всем необходимым для решения задач, определенных на первом этапе процесса управления — этапе планирования.

Поскольку всю работу выполняют люди, то посредством этой функции определяется, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также какие для этого потребуются средства.

Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе реализации организационной функции:

- ◆ определение и детализация целей фирмы, которые были обозначены в ходе планирования;
- ◆ определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;
- ◆ поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- ◆ координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), то есть каждый член группы должен знать, что он обязан сделать и в какие сроки, а также кто им руководит (управляет);
- ◆ единство цели — каждый член организации работает на общее благо, то есть никто не должен действовать против целей организации;
- ◆ размах контроля, или размах менеджмента, — каждый менеджер отвечает за управляемых им работников.

Организационная функция будет рассмотрена более подробно в гл. 6.

### 1.2.3. Мотивация как функция управления

*Мотивация* — это деятельность менеджера, направленная на активизацию сотрудников фирмы в плане повышения эффективности их труда для достижения как личных целей, так и целей фирмы.

При рассмотрении данного вопроса менеджмент предприятия сферы сервиса и туризма ориентируется на два аспекта этой проблемы: мотивацию (мотивы) потребителей услуг и мотивацию трудовых отношений.

Рассмотрим мотивацию потребителей услуг на примере туристской сферы.

*Мотивы путешествий* — это причина, цель поездки, при отсутствии которой данная поездка не состоялась бы. Информация о цели путешествия необходима прежде всего для того, чтобы правильно разделить туристские рынки на сегменты и определить целевые рынки, положенные в основу разработки модели управления туристскими потоками и маршрутами.

В связи с этим целесообразно выделить пять основных групп мотивации путешествий (рис. 1.6) [41].

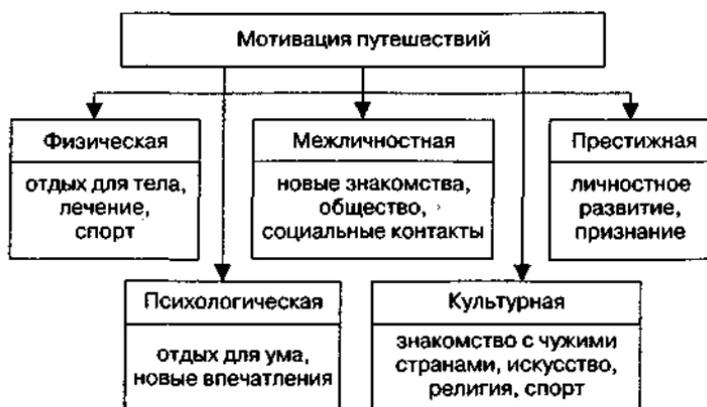


Рис. 1.6. Мотивация путешествий

*Мотивация трудовых отношений* — это совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности. В этих целях используются:

- ♦ стимулирование, то есть побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материального и морального стимулирования);
- ♦ собственно мотивирование, то есть создание у работников внутреннего побуждения к труду. Главными здесь являются заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от нее.

Мотивация трудовых отношений более подробно рассматривается в гл. 10.

#### 1.2.4. Координация как функция менеджмента

*Сущность функции координации* заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления и совершенствовании установленного режима работы.

Цели координации — установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов и устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Координация осуществляется путем проведения совещаний, личных контактов между руководителями, согласования рабочих планов и графиков, внесения в них корректив, увязывания работы между исполнителями.

Для выполнения функции координации необходимо создание эффективной системы *обратной связи*, то есть получение данных о результатах. Система обратной связи позволяет руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути движения к поставленным целям.

### 1.2.5. Функция контроля

В классическом менеджменте *функцию контроля* следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на выбранном нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

Различают три вида контроля.

**Предварительный контроль.** В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях. В области *человеческих ресурсов* контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области *материальных* — контроль за качеством сырья, в области *финансовых ресурсов* механизмом предварительного контроля является бюджет.

**Текущий контроль.** Он осуществляется в ходе проведения работ и позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Чаще всего объектом его являются сотрудники.

**Заключительный контроль.** В рамках заключительного контроля обратная связь используется тогда, когда работа уже выполнена. Цель такого контроля — предотвратить ошибки в будущем.

Некоторые организации создают целые *системы контроля*, функции которых состоят в посредничестве между планами и деятельностью, то есть система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями — определенными первоначальными планами менеджмента — и реальными показателями деятельности организации. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие главные требования-критерии [41]:

- ♦ *эффективность контроля* — определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

- ♦ *выполнение задач контроля* — контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений и выработке эффективных решений;
- ♦ *определение границ контроля* — контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений;
- ♦ *своевременность контроля* — временной интервал между проведением измерений или оценок должен соответствовать контролируемому явлению;
- ♦ *гибкость контроля* — необходимо приспособление к реальным условиям;
- ♦ *простота контроля* — контроль должен соответствовать возможностям людей;
- ♦ *соответствие виду деятельности* — неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию.

В практике управления существует своего рода технология контроля (рис. 1.7) [41].

Однако какая бы технология контроля ни применялась, конечная цель его состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента.



Рис. 1.7. Технология контроля

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа (рис. 1.8).

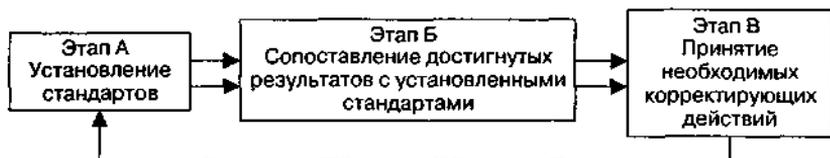


Рис. 1.8. Процедура контроля

Как и любое другое предприятие, туристская фирма обязана постоянно контролировать результаты выполнения планов и программ. Для туристской фирмы организация контроля выполнения принятых планов имеет особую актуальность в связи с ярко выраженным сезонным характером деятельности. Если по каким-либо причинам туристская фирма упустит шанс осуществить основные объемы продаж в летнем сезоне, то наверстать упущенное ей уже вряд ли удастся.

В качестве основных физических и стоимостных показателей, применяемых при планировании и контроле деятельности туроператорской фирмы, обычно служат [38] следующие.

#### 1. Физические показатели:

- количество всех продаж с разбивкой по месяцам, кварталам, сезонному и несезонному периодам, за год;
- количество продаж по отдельным направлениям также с разбивкой по месяцам, кварталам, сезонному и несезонному периодам, за год; количество всех продаж с разбивкой по месяцам, кварталам, сезонному и несезонному периодам, за год;
- количество продаж по отдельным направлениям также с разбивкой по месяцам, кварталам, сезонному и несезонному периодам, за год;
- средняя продолжительность туристской поездки с разбивкой по месяцам, кварталам, сезонному и несезонному периодам, за год;
- средняя продолжительность туристской поездки по отдельным направлениям с разбивкой по месяцам, кварталам, сезонному и несезонному периодам, за год.

#### 2. Стоимостные показатели:

- доходы от продажи туров с разбивкой по месяцам, кварталам, сезонному и несезонному периодам, за год;

- доходы от продажи туров по отдельным направлениям с разбивкой по месяцам, кварталам, сезонному и несезонному периодам, за год;
- средняя сумма доходов от одного туриста с разбивкой по месяцам, кварталам, сезонному и несезонному периодам, за год;
- средняя сумма доходов от одного туриста по отдельным направлениям и странам в разбивке по месяцам, кварталам, сезонному и несезонному периодам, за год.

### 3. Экономические показатели:

- общий оборот (сумма всех поступлений) в течение запланированного периода;
- платежи по финансовым обязательствам (расчеты с поставщиками туристских услуг) в течение запланированного периода;
- собственные доходы туристской фирмы от продажи туристских услуг в течение запланированного периода;
- общие производственные и административные расходы туристской фирмы (зарплата персонала, аренда и содержание помещения, расходы на техническое обеспечение и связь, маркетинг, рекламу, производственное обучение персонала и т. п.) в течение запланированного периода;
- балансовая прибыль туристской фирмы (разница между доходами и расходами турфирмы) в течение запланированного периода;
- чистая прибыль (после уплаты обязательных налогов и платежей);
- рентабельность туристской фирмы (отношение собственных доходов туристской фирмы к ее расходам, выраженное в процентах) в течение запланированного периода;
- среднее количество продаж на единицу персонала туристской фирмы за год, в сезонный и несезонный периоды (производительность).

С целью контроля выполнения планов и своевременного реагирования на какие-либо изменения по всем вышеуказанным показателям должна быть установлена строгая регулярная отчетность соответствующих подразделений и должностных лиц туристской фирмы. В наиболее ответственные периоды необходимо проводить ежедневный мониторинг таких особо важных показателей, как количество и сумма ежедневных продаж.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция подвижна другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение.

### 1.3. Понятие и классификация методов менеджмента

Реализация рассмотренных ранее функций управления осуществляется путем применения различных методов.

*Метод управления* представляет собой совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает «способ достижения какой-либо цели». Рассматриваемые нами методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности.

Разнообразие методов управления вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности при помощи классификации по определенным критериям. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность (определить объект управления), содержание (определить приемы и способы воздействия) и организационную форму (специфика способов воздействия в конкретной сложившейся ситуации).

На коллектив можно воздействовать двумя основными способами: принуждением и побуждением (мотивацией). В первом варианте коллектив заставляет выполнять то, что от него требуется, во втором — он практически сам выполняет требуемое, поскольку в этом заинтересован. В связи с этим можно выделить следующие методы управления (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Методы управления

Рассмотрим особенности применения методов управления на предприятии сферы сервиса и туризма, где они приобретают свою специфику.

### 1.3.1. Регламентирующие методы управления

*Организационными методами* реализуется одна из важнейших функций управления — организационная функция, посредством которой создаются необходимые условия деятельности организации. С помощью этих методов она проектируется, учреждается; ее работа нормируется, регламентируется и обеспечивается необходимыми инструкциями, фиксирующими расстановку персонала, его права, обязанности, специфику поведения в различных ситуациях. Эти методы создают рамки, направляющие будущее функционирование и развитие организации. К категории организационных методов относятся, например, методы формирования управленческих структур, создания трудовых коллективов, подготовки и проведения различных общественных мероприятий и т. п.

*Административные методы* в основном опираются на власть руководителя, его права, на установленные в организации дисциплину и ответственность и оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Условием применения этих методов является преобладание однозначных способов решения стоящих перед организацией задач, сведение инициативы до минимума и возложение всей ответственности за результаты на руководителя.

В рамках организации возможны три формы проявления административных методов:

- 1) обязательное предписание (приказ, запрет и т. п.);
- 2) согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов);
- 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т. п.).

Административные методы от других отличают четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданной результативности, а не на ее безграничный рост, поощряют исполнительность, а не инициативу.

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

- ◆ *вынужденным*, которое является внешне навязанным, сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим сверху;
- ◆ *пассивным*, для которого характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- ◆ *осознанным* (внутренне обоснованным).

К организационно-административным методам управления относятся:

- ◆ *метод руководства на основе инструкций и контроля (management by control and direction)*. При данном методе руководители не делегируют своих полномочий подчиненным. Активность подчиненных подавлена и не развивается. Этот метод может дать хороший результат в том случае, если цели четко определены, имеются ресурсы, отработана технология и требуется только четкая и качественная работа;
- ◆ *метод руководства на основе делегирования (management by delegation)*. Смысл и задача этого метода — перевести руководство и ответственность на более низкий уровень при условии создания эффективной системы контроля.

### 1.3.2. Стимулирующие методы управления

*Экономические методы* представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности, то есть поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя.

Своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается различного рода денежными выплатами. Поскольку размер выплат зависит от достигнутого результата, работник непосредственно экономически заинтересован в его улучшении.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов: коллектив

располагается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, расчет, ценообразование, финансирование, система материального поощрения.

*Социально-психологические методы* представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Социально-психологические методы руководства реализуются посредством усиления мотивации, согласования целей личности с целями фирмы, формирования общих ценностей.

Социально-психологические методы предполагают два направления воздействия на поведение работника и повышение его трудовой активности. С одной стороны, они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между его членами, изменение роли руководителя (последний из «диктатора» превращается в «отца семейства»), а с другой — на раскрытие личных способностей каждого работника, что в конечном итоге ведет к максимальной самореализации человека в своей повседневной деятельности, а следовательно, к повышению ее эффективности.

К стимулирующим методам управления относятся:

- ♦ *метод руководства посредством мотивации (management by motivation)*, основанный на удовлетворении требований, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможности интеграции потребностей человека с целями организации, которая становится для него «родным домом»;
- ♦ *метод руководства, нацеленного на результаты (managing for results)*, разработанный Питером Дракером. В основе этого метода — определение результатов при децентрализованной системе руководства, то есть каждому подразделению предписывается достижение конкретных результатов.

Таким образом, многообразные методы управления оказываются важным инструментом достижения целей развития любого сервисного предприятия или организации, который требует умелого использования в практике обслуживания потребителей.

## 1.4. Опыт менеджмента за рубежом. Возможность его использования в России

При освещении данного вопроса следует рассмотреть опыт управленческой деятельности западных и восточных компаний (в США и Японии).

Уильям Оучи, американский профессор японского происхождения, детально исследовал методы руководства компаниями как в Японии, так и в США. Японская модель руководства очень отличается от американской по ряду параметров, приведенных в табл. 1.1.

Таблица 1.1

**Сравнительная характеристика японского и американского менеджмента**

Японские организации	Американские организации
Пожизненный наем	Краткосрочный наем (в основном выпускников)
Медленная оценка и продвижение по службе	Быстрая оценка и продвижение по службе
Неспециализированная карьера	Специализированная карьера
Неявные механизмы контроля	Явные механизмы контроля
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Решения принимаются «снизу вверх»	Решения принимаются «сверху вниз»
Управление оценивается по достижению гармонии в коллективе и по общему результату; оплата труда — по показателям работы группы, служебному стажу	Управление оценивается по индивидуальному результату, оплата труда — по индивидуальным достижениям
Личные, неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Ориентация управления на группу	Ориентация на индивида
Нестандартная, гибкая система управления	Строго формализованная структура управления

В американских фирмах система управления жестко организованная. Это машинно-конвейерная, электронно-формализованная система управления, пригодная для любой западной фирмы. Должностные

обязанности каждого работника четко определены, и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных задач.

Структура управления американскими предприятиями зависит прежде всего от таких факторов, как:

- ♦ *исторические особенности формирования различных фирм.* Большинство американских компаний несут на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на ранних ступенях их развития. Это в первую очередь определяет характер взаимоотношений между внутрифирменными подразделениями. Большинство ранних американских компаний организовывались как тресты, поэтому и сейчас в таких известных корпорациях, как «Дженерал моторс», «Крайслер», «Форд», предприятия в составе производственных отделений лишены самостоятельности. Руководители этих предприятий находятся в полной зависимости от производственных отделений, в функции которых входят распределение заказов между предприятиями, материально-техническое снабжение, контроль за выполнением планов выпуска продукции, а также за исполнением таких общих функций, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами;
- ♦ *территориальная разобщенность.* Управление современными производственными отделениями, создаваемыми в рамках компаний, основано на принципах децентрализации. Дочерние компании, входящие в эти отделения, наделены самостоятельностью и, как правило, не имеют производственных связей друг с другом;
- ♦ *усложнение выпускаемой продукции.* В современных рыночных условиях требуются разработка и внедрение принципиально новой продукции. Она должна не только отвечать потребностям рынка, но и быть приспособленной к законодательству в области регулирования цен, контроля за инвестициями, охраны окружающей среды, энергосбережения. Это изменило хозяйственную политику американских компаний. Усиление процессов поглощения и слияния привело к систематической перестройке организационных структур;
- ♦ *рост масштабов производства.*

В 80-е гг. XX в. американский менеджмент претерпел изменения, которые вызвали структурную перестройку и перераспределение полномочий при принятии управленческих решений. Все крупные компании в качестве приоритета выдвинули стратегическое планирование, которое явилось следствием разработки долгосрочных целей.

Стратегическое планирование в американских фирмах направлено на разработку конкурентных сегментов рынка, получивших название «стратегические центры хозяйствования» (СЦХ). Основной задачей СЦХ является определение соотношения между старой и новой технологиями и его влияния на конкурентоспособность продукции. На первом этапе фирма исследует рынок с точки зрения нормы прибыли в перспективе и вне связи со своей текущей деятельностью. На втором этапе определяется конкурентоспособность компании.

Раньше американские корпорации составляли стратегические планы с учетом тенденций прошлого периода. В настоящее время этот процесс моделируется с помощью методов математического программирования.

Используя американский опыт, западноевропейские фирмы произвели реорганизацию управления. Они также под влиянием научно-технического прогресса отошли от узкой специализации и охвачены процессом концентрации и централизации. В западноевропейских компаниях, как и в американских, управление основано на принципах децентрализации. Производственные отделения там играют немаловажную роль. В децентрализованной форме управления они координируют деятельность входящих в них дочерних компаний, наделенных оперативно-хозяйственной, финансовой и юридической самостоятельностью. Дочерние компании выступают одновременно центрами прибыли и ответственности. В рамках закрепленной за ними товарной номенклатуры они ведут научные исследования, находят потребителей продукции, осуществляют ее производство и сбыт. Производственные отделения контролируют и координируют деятельность дочерних компаний по научным исследованиям, производству, сбыту, финансам.

Иногда отдельные фирмы образуют промышленные группы путем установления производственных связей друг с другом. В составе большинства германских концернов имеется большое количество юридически независимых дочерних компаний. Они обладают большой оперативной самостоятельностью. Территориальная разобщенность и узкая специализация этих компаний обуславливают необходимость координации деятельности через централизованное управление, благодаря которому обеспечивается единство производственных целей.

В последние десятилетия стремительно повышается конкурентоспособность японской экономики. Несомненно, положительную роль в данном процессе сыграл и японский менеджмент. Его система оказалась более приспособленной к условиям научно-технической революции, чем европейская или американская.

Японскому менеджменту присущи следующие особенности.

Во-первых, *максимальная ориентация на технологические и технические нововведения*. Главная цель японского бизнеса — нововведения. Процветают в первую очередь те корпорации, которые ориентируются на применение передовой техники и психологических методов, разработанных в Европе и Америке. Для этого используется масса литературных источников и посылается за рубеж множество делегаций.

Японцы склонны заимствовать, однако особенность их заимствования состоит в том, они в кратчайшие сроки внедряют новшества в производство. Это способствует повышению его эффективности. Современное японское производство ориентировано, с одной стороны, на то, чтобы перенимать, а с другой — на то, чтобы разрабатывать собственные нововведения.

Во-вторых, *японский менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны*:

- ◆ *групповая организация управления*. В отличие от американского менеджмента, ориентирующегося на индивидуума, японский менеджмент имеет дело с группой, члены которой принимают коллективные, согласованные решения и несут равную ответственность за их реализацию. Члены группы способны совмещать профессии, заменять друг друга и заинтересованы в ее успехе в целом;
- ◆ *система пожизненного найма*. Принадлежность к определенной группе, фирме, преданность ей высоко ценятся в Японии. Они подкрепляются и усиливаются практикой долгосрочного, нередко пожизненного найма, организацией внутрифирменных профсоюзов, кружков качества, неформальным общением и контролем;
- ◆ *передача знаний, опыта, идей производственных рабочих в подразделениях, занимающиеся нововведениями*. Новшества, накапливаемые в цехах, оказывают влияние на стратегию фирмы в целом. Особенностью является и то, что инженерно-технический персонал часто комплектуется из бывших квалифицированных рабочих фирмы;
- ◆ особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают *совершенствованию стиля и методов управления*. Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские. Однако в рамках высокой централизации широко распространены принципы согласования, координации действий, выработки и принятия решений после их тщательного предварительного обсуждения и одобрения исполнительским звеном. Считается, что японский

стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку предполагает [33]:

- участие среднего звена управления в выработке решений путем согласования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений;
- соблюдение принципа единогласия в принятии решений;
- отсутствие четких должностных инструкций, определяющих круг обязанностей работника; предполагается, что содержание работы каждого работника может постоянно меняться и он обязан уметь выполнять любую работу в рамках своей компетенции;
- использование специфической системы управления персоналом, предусматривающей в основном пожизненный наем работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни;
- постоянное совершенствование искусства управления, в том числе контроля за качеством продукции, эффективностью маркетинговой деятельности, ходом производственного процесса.

Учет каждой тенденции или особенностей в менеджменте сказывается на повышении эффективности производства и делает управление более гибким и целенаправленным. В японском менеджменте, например, не человека подбирают под должность, а наоборот, тщательно изучив кандидата с помощью психологических тестов, определяют, какие обязанности ему можно поручить. Или, например, чтобы повысить статус и заработную плату менеджеров, занимающих положение руководителя в иерархии управления много лет, вводится система рангов и званий, позволяющая работнику расти по «горизонтали», ведь опыт и знания с годами увеличиваются.

Но важны не те или иные элементы, а сама идея учета социальных, исторических, национальных особенностей.

Опыт управления экономикой в России свидетельствует, что для него характерны черты как японского, так и американского менеджмента. С учетом высокого уровня социально-экономического развития этих стран сопоставление их систем менеджмента наглядно показывает, что высокие результаты достигаются даже при использовании прямо противоположных методов менеджмента. Следовательно, важны не только сами методы, но и условия, в которых они применяются. Именно поэтому формирующаяся в настоящее время в России система менеджмента должна органически соединить в себе достижения мирового и отечественного опыта управления.

## Контрольные вопросы

1. Что представляет собой содержание понятия «менеджмент»?
2. В чем отличие категорий «управление и менеджмент»?
3. Дайте определение понятию «функция управления». Какая разница между общими и конкретными функциями управления? Дайте их краткую характеристику.
4. Что такое контроль? Каковы его основные виды и этапы?
5. Раскройте сущность методов управления туристской фирмой.
6. По какому признаку происходит деление методов управления на регламентирующие и стимулирующие? Перечислите их основные виды.
7. Дайте характеристику организационно-административных методов управления.
8. Какова роль экономических методов в деятельности руководителя?
9. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
10. Дайте характеристику американского менеджмента.
11. Что такое СЦХ? Их основные задачи.
12. В чем состоит отличие управления в США от западноевропейского управления в целом?
13. В чем специфика японского менеджмента? Каковы его основные черты?

## 2. Специфика менеджмента в сфере сервиса и туризма

---

### 2.1. Теоретические основы сервисной деятельности

Один из наиболее распространенных видов деятельности — это оказание услуг. Уже в древности существовали люди и целые организации, которые на профессиональном уровне предоставляли сложные, порой дорогостоящие услуги, требующие специальных знаний, профессиональных навыков и соответствующего оборудования. В XX в. сервис превратился в крупномасштабную сферу человеческой деятельности. В понимании сущности сервисной деятельности ключевая роль принадлежит понятию «сервис».

*Сервис* (англ. service — служба, обслуживание) — это особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг.

Из данного определения видно, что можно выделить три основных подхода (аспекта) к пониманию сущности сервиса (рис. 2.1).

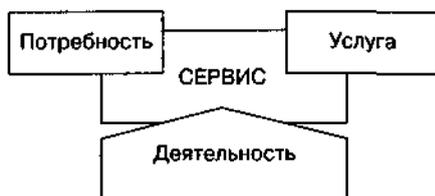


Рис. 2.1. Подходы к пониманию сущности сервиса

Рассмотрим сервис во всех трех аспектах.

1. *Сервис как форма человеческой деятельности.* К сфере услуг, или к сервисной деятельности, сейчас принято относить ряд крупных секторов экономики: торговлю, финансы, транспорт, здравоохранение, индустрию развлечений и спорта, а также сферы науки, образования и управления. Такова классификация видов сервиса по сферам его осуществления. Однако лучше понять содержание сервиса позволяет

другая классификация, в основу которой положены четыре главные формы человеческой деятельности:

- ◆ *материально-преобразовательная деятельность* включает в себя разнообразные услуги по удовлетворению материальных потребностей. Например, изготовление по специальным заказам всевозможных предметов и приспособлений, транспортировка товаров, ремонт и техническое обслуживание;
- ◆ *познавательная деятельность* направлена на удовлетворение не материальных, а духовных потребностей человека и требует предоставления знаний или информации. К этому типу относятся образовательные услуги и услуги в области информационного сервиса, предоставляемые посредством Интернета, справочных служб, аналитических центров, экспертов, научно-исследовательских институтов и других учреждений, располагающих информацией, способных обрабатывать ее на профессиональном уровне и предоставлять пользователю в нужном для него виде;
- ◆ *ценностно-ориентационная форма деятельности* позволяет установить, какое значение имеют существующие природные и социальные явления для человека, выработать определенное отношение к ним, дать им оценку. Сервис в этой области осуществляется через рекламу, экспертизу, психодиагностику, имиджмейкерские услуги, художественно-оформительскую деятельность, услуги религиозного характера;
- ◆ *коммуникативная форма деятельности* — это организация общения (коммуникации) между отдельными людьми и организациями. К этому направлению сервисной деятельности можно отнести организацию презентаций, встреч, конференций, выставок, переговоров, общения в Интернете, услуги по переводу с одного языка на другой, психологический тренинг общения, в какой-то степени деятельность средств массовой информации, услуги связи.

Таковы особенности видов сервиса, связанные с существованием четырех основных форм человеческой деятельности.

2. *Сервис как способ удовлетворения потребностей.* Любая сервисная деятельность направлена на удовлетворение потребностей клиента. Поэтому изучение потребностей необходимо для понимания механизмов сферы сервиса.

*Потребность* — это состояние человека, складывающееся на основе противоречия между имеющимся и необходимым и побуждающее его

к деятельности по устранению данного противоречия. Сервис оказывается одним из способов разрешения этого противоречия.

Потребности делятся на первичные и вторичные. *Первичные потребности* являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребность дышать, спать и сексуальные потребности.

*Вторичные потребности* по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому- или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Особо следует сказать о социальных и культурных потребностях, которые относятся к вторичным и во многом формируются культурной средой и тесно соотносятся с социальным статусом, уровнем образования и общим развитием личности.

В современной европейской цивилизации сформировалось мировоззрение, ставящее выше всего человеческую личность и требующее от общества создания условий для ее свободного развития. В соответствии с этой системой ценностей в европейской культуре приживаются и получают одобрение те виды сервиса, которые позволяют обогащать и развивать человеческую личность: решать проблемы быта, получать образование, успешно заниматься профессиональной деятельностью, хорошо отдыхать.

Культуры других народов могут иметь несколько отличающиеся системы ценностей и иные представления о том, какие потребности разумны, а какие нет. Так, у современного европейца имеется потребность в целом наборе жизненных благ, который не привлекает, например, буддийского монаха, стремящегося к молитве и медитации. От этого зависят и взгляды на ценность того или иного вида услуг.

Современный сервис в значительной степени ориентирован на гибкий характер и мягкую структуру социально-культурных потребностей, способствуя их трансформации в нужном для себя направлении. В связи с этим порой дает о себе знать манипулятивный характер некоторых технологий обслуживания клиентов и рекламных материалов.

3. *Сервис как оказание услуг.* Согласно Ф. Котлеру, «услуга — любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо». Существуют различные классификации типов и видов

услуг, каждая из этих классификаций отражает специфический подход к анализу сервисной деятельности.

Задача выработки единых критериев и схем классификации услуг пока остается нерешенной. В мировой практике ищутся способы преодоления сложностей, связанных с различием и несопоставимостью классификационных схем анализа, принятых в разных регионах и странах. Так, имеет место обращение к анализу услуг, которые в развитых странах учитываются статистическими органами, что позволяет использовать сопоставимые статданные относительно этих услуг для сравнительного изучения [5]:

- ◆ деловые услуги;
- ◆ услуги связи;
- ◆ строительные и инжиниринговые услуги;
- ◆ дистрибьюторские услуги;
- ◆ финансовые услуги, включая страхование;
- ◆ услуги по охране здоровья и социальные услуги;
- ◆ туризм и путешествия, услуги в области организации досуга;
- ◆ транспортные услуги;
- ◆ прочие услуги.

В межгосударственной практике ряда стран используется классификация услуг, основанная на двух взаимосвязанных между собой критериях: тип услуг и сфера их применения. В данном случае типологически сходные услуги группируются определенным образом [5]:

- ◆ производственные (инжиниринг, лизинг, обслуживание и ремонт оборудования);
- ◆ распределительные (торговля, транспорт, связь);
- ◆ профессиональные (банковские, страховые, финансовые, консультационные, рекламные);
- ◆ потребительские (массовые услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпрепровождением);
- ◆ общественные (телевидение, радио, образование, культура).

В целом ряде стран классификация услуг произведена на основе отраслевого подхода и связана с исторически сложившейся практикой хозяйствования и вопросами государственного регулирования сферы услуг. Подобная схема классификации услуг действует и в российской практике, где на ее основе разработан общероссийский клас-

сификатор услуг населению. К сфере услуг относят следующие области сервисной деятельности, представляющие собой ее важнейшие типологические направления [5]:

- ◆ торговлю;
- ◆ услуги по обеспечению питания и проживания (гостиницы, структуры общественного питания);
- ◆ транспорт;
- ◆ связь и информационное обслуживание;
- ◆ услуги по снабжению, заготовкам и хранению материально-технических ресурсов;
- ◆ кредит, финансы и страхование, сделки с недвижимостью;
- ◆ образование, культуру и искусство;
- ◆ науку и научное обслуживание;
- ◆ здравоохранение, включая физическую культуру и спорт;
- ◆ обслуживание домашнего хозяйства;
- ◆ услуги личного характера;
- ◆ услуги государственного управления;
- ◆ другие услуги.

Наряду с общезначимыми классификациями, которые действуют в практике государственного учета и статистики, вырабатываются и другие классификационные направления и группы услуг, удобные для экономического анализа. В отечественной науке и сервисной деятельности нередко выделяются укрупненные единицы разделения услуг и сервисной деятельности по следующим направлениям, связанным с их функциональной сущностью [5]:

- ◆ услуги производственного характера — оказываются экономическим структурам в связи с их производственными нуждами (охранные, ремонтные, банковские, деловые и др.);
- ◆ торговые услуги (оптовые и розничные);
- ◆ услуги жизнеобеспечения — связаны с обслуживанием граждан в рамках семейно-домашних связей, то есть с обустройством жилища, ведением домашнего хозяйства, реализацией семейных потребностей, домашним отдыхом;
- ◆ социальные услуги — нацелены на удовлетворение потребностей людей в тех товарах, качествах и функциях, которые необходимы им как субъектам общественных отношений: транспортные,

финансовые, почтовые, рекреационные, образовательные, информационные и др.;

- ♦ культурные услуги — связаны с оказанием услуг познавательно-научного, художественно-эстетического, развлекательного плана.

Особенно часто говорят о социальных и культурных услугах. Социально-культурный сервис направлен на удовлетворение потребностей, связанных с социальными, культурными и духовными запросами людей.

В понятие «социально-культурная сфера», которое принято использовать в российской экономической литературе, включаются отрасли здравоохранения, образования, культуры. Социально-культурная сфера представляет собой достаточно обширный сектор российской экономики.

## 2.2. Понятие, виды и формы туризма

Одним из направлений сферы услуг является туристский бизнес. Единого определения туризма до сих пор не существует. В истории цивилизации первоосновы определения туризма были положены греками: *tour* (тур) означает «путешествие».

На настоящий момент можно отчетливо зафиксировать три наиболее общие трактовки понятия «туризм».

Во-первых, зауженная, сводящая туризм к понятию туристского тура, то есть деятельности туристских компаний. Этой точки зрения придерживаются некоторые российские специалисты, утверждая, что лишь незначительная часть организаций специализируется на производстве товаров и услуг исключительно для туристов. И поэтому, как полагают сторонники такой точки зрения, нет никакой необходимости выделять туризм в отдельную отрасль.

Во-вторых, односторонняя потребительская, которой придерживаются в ряде ведущих стран мира и которая легла в основу определения туризма в Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в РФ» от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ.

*Туризм* — временные выезды (путешествия) людей из места своего постоянного проживания в другую страну или местность в пределах своей страны в свободное время в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях, но без занятия оплачиваемой деятельностью в стране (месте) временного пребывания.

Проанализировав данное определение туризма, можно сделать вывод о том, что в его основу положены три следующих компонента.

1. Временные перемещения (выезд) людей из мест их постоянного проживания в иные места.
2. Цели поездки могут быть различны, кроме занятия оплачиваемой деятельностью в месте временного пребывания.
3. Период пребывания в стране должен составлять от 24 часов, но не более шести месяцев (закон «Об основах туристской деятельности РФ») или одного года (ВТО).

Вместе с тем есть особые категории туристов, в отношении которых данные критерии все-таки недостаточны, — это беженцы, кочевники, заключенные, транзитные пассажиры, которые формально не въезжают в страну, и лица, сопровождающие или конвоирующие эти группы.

Важно отметить, что данное определение значительно шире в сравнении с представлением туризма как туроператорской и турагентской деятельности.

И, в-третьих, под туризмом понимаются отношения в обществе по поводу использования свободного времени людей за пределами их местожительства во взаимосвязи с условиями воспроизводства всего спектра необходимых для этого услуг и товаров. В этом определении добавлена производственная составляющая, являющаяся неотъемлемой стороной туристского бизнеса, так как именно она обеспечивает на мировом рынке туристских услуг неотъемлемую от спроса сторону — предложение. И только единство и взаимодействие этих сторон — неотъемлемое условие нормального функционирования всего многообразия нарастающего туристского потока в мире.

Развитие туризма сопряжено с появлением различных новых *форм и видов туризма*. В качестве признака, позволяющего классифицировать путешествия по *видам туризма*, можно использовать мотивационные факторы, которые побудили человека отправиться в поездку. Хотя мотивы не всегда определяются однозначно, все же можно выделить шесть видов туризма в системе его управления.

1. Туризм с целью отдыха (поездки с целью физического или психологического восстановления организма).
2. Туризм с целью изучения культуры (познавательный и паломнический туризм).
3. Общественный туризм (клубный туризм, посещение друзей, знакомых, родственников).
4. Спортивный туризм (поездки с целью активного или пассивного участия в спортивных мероприятиях).

5. Экономический туризм (поездки, совершаемые из профессионального и коммерческого интереса).
6. Политический туризм (участие в конгрессах, политических событиях и мероприятиях).

Существует много возможностей, позволяющих выделить формы туризма (табл. 2.1).

Таблица 2.1  
Формы туризма

Признак	Форма
В зависимости от его организации (организационной формы)	Паушальный тур — это стандартизированный, предварительно организованный комплекс туристских услуг; индивидуальный тур отличается тем, что турист организует и осуществляет его самостоятельно
В зависимости от происхождения туристов	Внутренний; международный
В зависимости от длительности пребывания	Продолжительные поездки; непродолжительные поездки: – транзитные поездки; – однодневные поездки; – кратковременный туризм (1–3 дня)
В зависимости от возраста путешествующих	Дети, путешествующие со своими родителями; молодежь (туристы в возрасте 15–24 лет); относительно молодые экономически активные люди в возрасте 25–44 лет; экономически активные люди среднего (45–64 года) возраста (путешествуют, как правило, без детей); пенсионеры (65 лет и старше)
В зависимости от транспортных средств	Авиатуризм; автобусный; железнодорожный; автомобильный; морской
В зависимости от времени года	Сезон; межсезонье

На первый взгляд может показаться, что между формами и видами туризма нет большого различия. В обоих случаях путешествия группируются по определенным критериям. Разница состоит в том, что виды туризма различаются по мотивации путешествующих, то есть по внутренним факторам, а формы туризма — по внешним причинам и воздействиям, что очень важно для менеджмента.

Кроме предложенных шести критериев, существуют и другие точки зрения, позволяющие классифицировать путешествия по формам. Всемирная туристская организация предлагает классифицировать туризм по следующим типам:

- ♦ *внутренний туризм* — путешествия жителей какого-либо региона по этому региону;
- ♦ *въездной туризм* — путешествия по какой-либо стране лиц, не являющихся ее жителями;
- ♦ *выездной туризм* — путешествия жителей какой-либо страны в другую страну.

Эти основные типы туризма могут по-разному сочетаться, образуя категории туризма (рис. 2.2) [41].

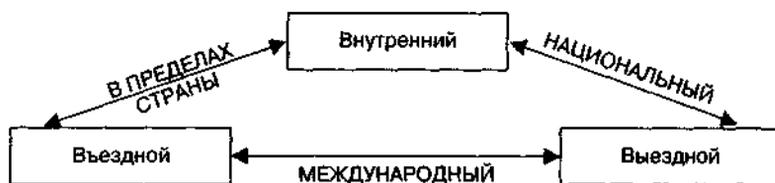


Рис. 2.2. Категории туризма

### 2.3. Рыночная модель социально-экономической системы туризма

В наиболее общем виде *туристский рынок* можно определить как упорядоченную совокупность взаимодействующих элементов, образующих определенное единство.

Туризм как рыночная система функционирует благодаря механизму спроса и предложения, процессу их постоянного взаимодействия, адаптации и координации.

Представим туризм как экономическую систему в виде циклической модели с непрерывной чередой актов производства и потребления туристских продуктов (рис. 2.3).

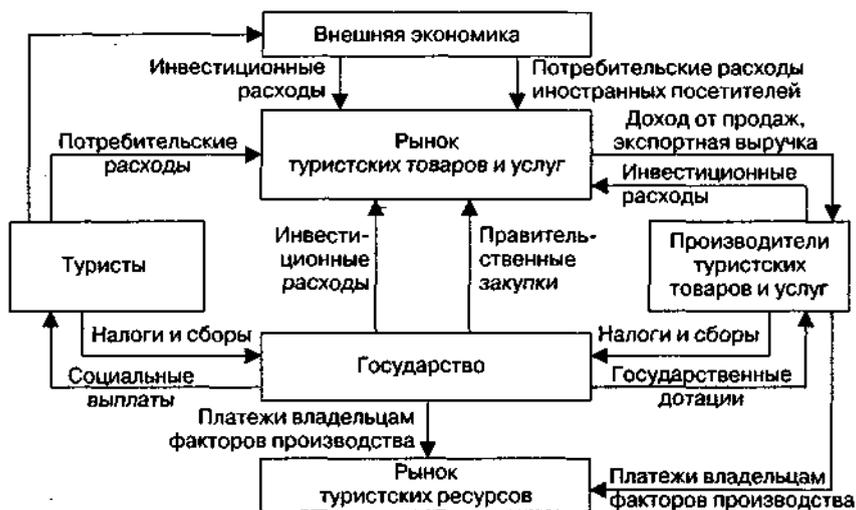


Рис. 2.3. Туризм как экономическая система

В основе системы туризма лежат две subsystemы: субъект туризма и объект туризма. Под *субъектом туризма* понимается участник туристского мероприятия, или турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг. Под *объектом туризма* понимается все то, что может стать для субъекта туризма (туриста) целью получения туруслуги. Это может быть туристский регион широкой или узкой специализации со всеми его туристскими структурами.

Познание природы и функций разных элементов этой системы, а также существующих связей между ними позволяет понять ее поведение, раскрыть механизм функционирования.

Экономика любого рынка, в том числе и рынка туризма, определяется спросом и предложением. Углубленное познание рынка туризма начинается с базового понятия «туристский спрос», которое наряду с категорией «туристское предложение» имеет основополагающее значение для понимания и отдельных проблем туризма как экономической системы и механизма его функционирования в целом.

*Теория спроса* опирается на экономическую модель поведения потребителя, которая объясняет, как люди делают свой выбор в пользу тех или иных товаров и услуг и что влияет на их выбор.

*Спрос на туристский продукт* — это количество турпродукта, которое туристы готовы и в состоянии купить по некоторой из возможных

цен. Спрос на туристский продукт отражает уровень экономического и социального развития страны. Так, в России только 10 % населения может фактически пользоваться туристскими услугами за счет семейного бюджета, в то время как в Западной Европе — до 57 %, а в отдельных странах (Голландия, Скандинавские страны) — до 75 %.

В концепции туристского спроса приоритетное место отводится потребителю. Не случайно поэтому особого внимания заслуживает изучение посетителей, чьи нужды и желания предполагается удовлетворять.

*Турист* — посетитель, то есть лицо, которое путешествует и осуществляет пребывание в местах, находящихся за пределами его обычной среды, сроком не более 12 месяцев с любой целью, кроме занятия деятельностью, оплачиваемой из источников в посещаемом месте.

Всех туристов можно классифицировать следующим образом (табл. 2.2).

Таблица 2.2  
Классификация туристов

Признак	Тип
В зависимости от активности	Любители спокойного отдыха; любители удовольствий; любители активного отдыха; любители спортивного отдыха; отдыхающие с целью познания, изучения; любители приключений
В зависимости от стиля жизни	Любители наслаждений предъявляют очень высокие требования к качеству отдыха. От отдыха они желают получить удовольствие, позволить себе некоторые слабости или дать себе спортивную нагрузку; тенденциозные туристы — это отдыхающие с высокими требованиями, но им не нужны условия класса люкс. Для них отдых — это возможность найти и проявить себя как личность; семейные туристы; всецело отдыхающие. В данную группу входят сравнительно пассивные туристы, которые проводят свой отпуск традиционным способом: довольствуются тишиной, долго спят, любят вкусно и обильно поесть, совершают короткие прогулки или недалекие поездки

Классификация туристов на группы в зависимости от *стиля их жизни* предполагает 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 его желаниями. При выделении туристов в зависимости от *стиля жизни* в основу положен не какой-то определенный критерий, а общее отношение человека к своей жизни.

*Туристское предложение* — это совокупность туристских продуктов с определенными ценами, которые находятся на туристском рынке и которые могут или намерены продать производители — продавцы.

К туристскому предложению относится все, что может быть использовано для удовлетворения туристского спроса и охватывает очень разнообразные элементы. Оно состоит из *первичного* и *производного* предложений (рис. 2.4) [41].



**Рис. 2.4.** Составляющие туристского предложения

Основой туристского предложения является туристский регион. *Туристский регион* — это географическая территория (место, регион), которую турист выбирает с целью путешествия. В соответствии с определением, которое дает Всемирная туристская организация, такая

территория должна располагать большой сетью специальных сооружений и услуг, необходимых для организации отдыха, учебного процесса или оздоровления. Это может быть часть региона или туристский центр, гостиница, где имеются все необходимые сооружения для организации отдыха и размещения туристов. Такая территория может охватывать какую-либо область, страну или группу стран, которые турист выбирает как цель путешествия.

В зависимости от мотива различаются *туристские регионы широкой и узкой специализации*. Разница между ними в том, что выбор туристского региона широкой специализации можно считать случайным. Человек собирается что-то сделать или чего-то достигнуть, но сам регион не представляет для него интереса, пребывание в регионе узкой специализации запланировано заранее.

К туристским регионам широкой специализации относятся [41]:

- 1) *образовательные центры* — это места, приспособленные для конгрессов, а также учреждения исследовательского и образовательного характера;
- 2) *промышленно-административные центры* подразделяются на политические центры, где располагаются административно-политические структуры или проводятся мероприятия политического характера, и промышленные центры, куда едут заключать коммерческие договоры и товарные сделки;
- 3) *центры транспортного сообщения*, которыми путешествующие пользуются по техническим причинам.

Туристские места узкой специализации подразделяются следующим образом [41]:

1) *места отдыха*. В этой группе можно выделить:

- курорты, признаками которых являются как минимум три показателя: природные лечебные факторы, соответствующие постройки, определенный лечебный характер;
- места для отдыха, которые во время отпуска служат для восстановления и сохранения физических и психических сил человека;
- близлежащие места для отдыха;

2) *места, располагающие туристскими достопримечательностями*, — это исторические, религиозные места и развлекательные центры. Все они привлекают туристов, для которых на первом месте стоит не физический или духовный отдых, а желание познакомиться с чем-нибудь новым.

При выделении туристских мест в зависимости от мотивации путешественников все зависит только от них самих, а не от особых признаков мест. Одно и то же туристское место нельзя отнести к определенному типу. Если его рассматривать с позиций разных людей, то оно может принадлежать к различным типам туристских регионов. Например, в большой деревне, расположенной в Альпах, есть туристская инфра- и супраструктура. Но для одних субъектов туризма она является политическим центром, другие считают ее близлежащим местом для непродолжительного отдыха.

Таким образом, туристские регионы различаются по такому признаку мотивации туристов, как пользование туристскими услугами. Если посещение определенного места является средством достижения цели, тогда говорят о туристском регионе широкой специализации; если же посещение становится самоцелью, то посещаемое место называется туристским регионом узкой специализации.

Как уже было сказано, туристский регион содержит все сооружения, необходимые для пребывания, размещения, питания и организации досуга туристов, соответственно, представляет собой единый туристский продукт и конкурентоспособную единицу и должен управляться как стратегическая коммерческая единица.

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

Первичное предложение изначально не связано с туризмом, и большая роль здесь отводится туристским ресурсам. В законе «Об основах туристской деятельности в РФ» говорится, что *туристские ресурсы* — это природные, исторические, социально-культурные объекты, включающие объекты туристского показа, а также иные объекты, способные удовлетворять духовные потребности туристов, содействовать восстановлению и развитию их физических сил.

Туристскими ресурсами могут выступать не только объекты, но и различные явления, события, условия, привлекающие внимание туристов, например религиозные праздники, спортивные состязания, национальные традиции и др.

Туристские ресурсы можно подразделить на три основные группы:

- ♦ природно-климатические ресурсы (географическое положение, климат, топография, растительный и животный мир);
- ♦ этнографические ресурсы (культура, национальные традиции, менталитет, гостеприимность, обычаи);

- ♦ антропогенные ресурсы (объекты культурно-исторического значения, а также многочисленные современные объекты, сооруженные рукой человека: археологические раскопки, исторические памятники и монументы, шедевры архитектуры и градостроительства, объекты современной модернистической архитектуры, музеи, картинные галереи, театры и др.).

Принято считать, что туристские ресурсы являются тем решающим фактором, который определяет выбор потенциальным туристом того или иного направления, маршрута своего путешествия.

Не стоит забывать и о таком элементе первичного предложения, как общая инфраструктура, к которой относятся пути сообщения, коммуникации, газо-, водо- и электроснабжение, очистные сооружения.

Каждая страна обладает собственными туристскими ресурсами, имеющими различную ценность для туристов. Города или страны со значительными туристскими ресурсами, привлекающими к себе внимание многочисленных туристов, а также развитой туристской индустрией и транспортными коммуникациями, необходимыми для приема и обслуживания посетителей, обычно называются *туристскими центрами*.

Производное предложение по сравнению с первоначальным существует специально в туризме. Производное предложение состоит из туристской *инфраструктуры* и туристской *супраструктуры* [41].

Туристская инфраструктура подразделяется на инфраструктуру, обусловленную развитием туризма, и собственно туристскую инфраструктуру. Дополнительные системы инфраструктуры, которые строятся для того, чтобы обеспечить жизнедеятельность дополнительного количества жителей, выделяются в группу, *обусловленную развитием туризма*, и относятся к производному предложению.

К *собственно туристской инфраструктуре* принадлежат транспортные средства; сооружения для размещения туристов: туристские, курортные сооружения, развлекательные учреждения, центры для проведения конгрессов и семинаров; сооружения для оказания посреднических услуг (службы обслуживания и информации).

В *туристскую супраструктуру* входят гостиничные предприятия и предприятия питания.

Таким образом, для удовлетворения туристского спроса необходимо наличие нескольких элементов. Если отсутствует какой-нибудь важный элемент, стратегическая цель туризма не может быть достигнута.

## 2.4. Особенности туризма как объекта управления

На первый взгляд можно предположить, что менеджмент туристского региона и туристской организации опирается на ту же базу, что и менеджмент любого предприятия системы «человек — человек», однако труд в управлении туризмом специфичен и существенно отличается от деятельности работников других отраслей.

Основной задачей менеджмента туризма является выявление общих тенденций и закономерностей его развития, а также нахождение его специфических особенностей. Туризм имеет ряд присущих только ему черт.

1. *Большая глубина проникновения туризма* (туризм как явление существует везде, где живет человек) и *сложность взаимосвязей между его составными элементами*. В туристской индустрии много предприятий и организаций, которые так или иначе должны вписываться в единую региональную систему управления.
2. *Сильное влияние со стороны заинтересованной клиентуры*. Туристские организации работают с большим количеством заинтересованных лиц, которые оказывают сильное влияние на организацию (население, кредиторы, политические структуры, городское управление, туристы).
3. *Неотделимость туристского продукта от источника формирования*. Так как туристский продукт проявляется в виде услуги, то его необходимыми признаками являются присутствие клиента и невозможность складирования этой услуги, то есть речь идет о том, что туристскую услугу нельзя переслать по почте. Кроме того, это *неосвязаемость и несохраняемость туристского продукта*. Туристскую услугу невозможно увидеть при заключении договора, попробовать как товар на вкус, услуги не могут быть сохранены для дальнейшей продажи.
4. Специфика туристского продукта связана со *спецификой туристского спроса*. Спрос этот неоднороден в силу трех основных причин:
  - 1) непостоянство качества турпродукта. На изменчивость качества услуг оказывают влияние как сам потребитель, его уникальность, так и тот, кто эту услугу оказывает;
  - 2) разнообразие потребителей туристских услуг. Различные категории туристов имеют различные цели поездки, требова-

ния к туристским услугам, а также суммы, которые они готовы и в состоянии заплатить. На туристский спрос очень сильно влияют такие факторы, как доход, структура семьи, возраст ее членов, их образование и профессия;

3) высокая значимость общественных факторов: социальных, экономической ситуации в стране, экологии.

5. *Комплексность туристских услуг.* Туристская услуга складывается из целого комплекса услуг (как материальных, так и нематериальных), которые являются специфическим туристским продуктом. Туристское предложение места, региона, страны рассматривается как «коллективная продукция». Не отдельные услуги, а целый комплекс их стоит в центре туристского спроса. Этот комплекс услуг турист объединяет в понятие «цель путешествия».

6. *Сезонность*, то есть зависимость объема туристских услуг от сезона, прежде всего от природно-климатических условий. В зависимости от сезона объем туристской деятельности может серьезно колебаться. Туристские организации и учреждения предпринимают ряд мер, направленных на уменьшение сезонных спадов, например введение сезонной дифференциации цен (повышенные цены в разгар сезона, умеренные для межсезонья и пониженные для несезонного времени; разница в величине тарифов на проживание в гостиницах в зависимости от сезона может достигать 50 %), развитие тех видов туризма, которые не подвержены сезонным колебаниям (конгрессный, деловой и т. д.).

Поскольку туристская отрасль как объект управления имеет свои особенности, менеджеры туристского бизнеса должны считаться с тем, что эта отрасль совершенно не похожа на другие и поэтому механически перенести модели управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма невозможно.

В связи с этим можно выделить следующие черты, характерные для управления любым туристским предприятием.

*Во-первых*, при планировании туристской деятельности в центре внимания должны быть нужды, потребности и желания конечных потребителей.

*Во-вторых*, непервичность туристской услуги. Туристский продукт не стал еще товаром первой необходимости, хотя в современном мире значение туризма как средства восстановления сил и здоровья огромно.

*В-третьих*, в туристской отрасли гораздо большее значение имеет маркетинг. Это связано с тем, что продавец туристской услуги, не имея возможности представить ее образец-эталон (как это практикуется при реализации товаров), должен найти аргументы в пользу своего товара-услуги, а это можно сделать только при хорошо налаженной системе маркетинга с использованием всех его инструментов.

*В-четвертых*, в связи с непостоянством качества услуги, субъективизмом в ее оценке возникает необходимость ее постоянного контроля, то есть эта функция менеджмента приобретает особую значимость.

*В-пятых*, туристская услуга уникальна (повторить ее во всех аспектах не представляется возможным). Это маршрут поездки, условия обслуживания, стоимость и т. д. Даже два тура по одному и тому же маршруту у одной и той же фирмы часто проходят по-разному.

## **2.5. Организация управления туристским комплексом за рубежом и в России**

При изучении особенностей организации управления индустрией туризма за рубежом можно выделить три модели государственного управления.

*Первая модель* предполагает отсутствие центрального государственного администрирования, все вопросы решаются на местах на основе принципов рыночной «самоорганизации». Правительства отдельных стран принимают такое решение в тех случаях, когда туризм государству вообще не нужен, когда страна занимает прочное положение на международном рынке туризма и является привлекательной для зарубежных туристов либо когда субъекты туристского рынка занимают сильные позиции, то есть могут решать свои проблемы без государственного участия, в частности способны на мощные самостоятельные рекламные акции в интересах всего национального рынка. Эта модель управления индустрией туризма используется в США (в 1997 г. в США была ликвидирована государственная структура — USTTA, ведавшая туризмом).

*Вторая модель* предусматривает наличие сильного и авторитетного министерства, контролирующего деятельность всей отрасли. Для ее реализации требуются определенные условия, а именно: большие финансовые вложения в индустрию туризма, рекламную и маркетинговую деятельность, инвестирование в туристскую инфраструктуру.

Организация управления туриндустрией по этой модели распространена в Турции, Египте, Тунисе и других странах, где туризм является одним из основных источников валютных поступлений.

*Третья модель* преобладает в европейских государствах и состоит в том, что вопросы развития туристской деятельности страны решаются на уровне какого-либо многоотраслевого министерства. Например в Западной Европе чаще всего это министерство с экономическим уклоном.

Еще одна существенная составляющая такой модели госрегулирования — четкое разделение органов государственного турадминистрирования на две ветви. Одна ветвь занимается глобальными вопросами государственного управления: нормативно-правовой базой для отрасли, обработкой статистической информации, координацией деятельности регионов, международным сотрудничеством на межгосударственном уровне. Вторая ветвь — маркетинговая. Это, как правило, ведомство, которое подчиняется или входит в состав туристического министерства, но само по себе органом управления не является. В его компетенцию включено все, что необходимо для создания образа страны за границей: участие в выставках, управление турпредставительствами за рубежом. Причем именно эти институты получают основную долю финансирования.

Помимо этого, государственная турадминистрация в развитых европейских странах работает во взаимодействии с местными властями и частным бизнесом для привлечения к выполнению государственных задач финансовых средств из частного сектора, нахождения взаимовыгодных форм сотрудничества между органами управления различных уровней.

По масштабам международного туризма, федеральному устройству и способу организации туристской отрасли для России наиболее приемлема третья модель управления.

Сложившаяся к настоящему времени система отражает происходящий в России процесс перехода от сверхцентрализованной административной системы, базировавшейся на доминировании государственных форм собственности, к хозяйственному механизму, сочетающему различные формы собственности. Децентрализация в условиях рыночной экономики предполагает передачу права осуществления туристской деятельности любому предприятию независимо от форм собственности. Этот процесс сопровождается созданием различного рода ассоциаций, союзов и объединений. Управление туристским комплексом реализуется в рамках организационной структуры, включающей

три уровня: макроэкономический, мезоэкономический и микроэкономический (рис. 2.5).

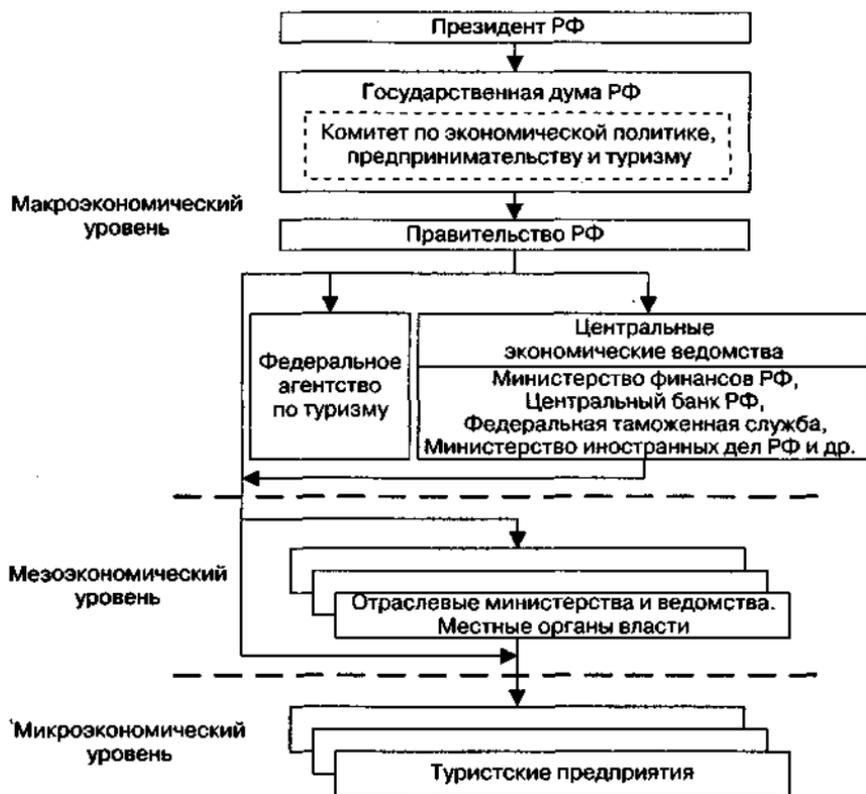


Рис. 2.5. Организация управления индустрией туризма в России

**Макроэкономический уровень.** В высшем законодательном органе — Государственной думе РФ — в 2003 г. законодательное обеспечение туризма было отнесено к ведению Комитета по экономической политике, предпринимательству и туризму, а ранее осуществлялось специальной Комиссией по спорту и туризму. В структуре комитета функционирует подкомитет по развитию рынка туристских услуг, создан Экспертный совет, в который вошли ведущие представители турбизнеса и государственных органов.

Общее руководство туристским комплексом осуществляет Правительство РФ.

Органы управления туристской отраслью РФ в период 1991–2004 гг. претерпевали постоянную реорганизацию (табл. 2.3).

Таблица 2.3  
Органы управления туризмом в 1991–2004 гг.

Хронология преобразований	
1991, сентябрь	Российская акционерная компания по иностранному туризму
1992, март	Министерство культуры и туризма РФ
1992, сентябрь	Комитет РФ по туризму (Роскомтуризм)
1994, январь	Комитет РФ по делам молодежи, физической культуре и туризму
1994, май	Комитет РФ по физической культуре и туризму
1994, август	Государственный комитет РФ по физической культуре и туризму
1999, май	Российское агентство по физической культуре и туризму
1999, июнь	Министерство РФ по физической культуре, спорту и туризму
2000, май	Государственный комитет РФ по физической культуре, спорту и туризму
2000, июль	Департамент туризма в составе Министерства экономического развития и торговли РФ
2004, март	Федеральное агентство по физической культуре, спорту и туризму в составе Министерства здравоохранения и социального развития
2004, ноябрь	Федеральное агентство по туризму

18 ноября 2004 г. был принят Указ Президента РФ, утвержденный положением Правительства РФ от 31 декабря 2004 г. № 901, о создании Федерального агентства по туризму, напрямую подчиненного Правительству РФ.

Федеральное агентство по туризму является уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, занимающимся проведением государственной политики, нормативно-правовым регулированием, оказанием государственных услуг и управлением государственным имуществом в сфере туризма.

Центральные государственные ведомства, например Федеральная таможенная служба страны, выполняют важные функции, связанные

с контролем за соблюдением государственных интересов в области государственной экономики. На эту службу возложены организация таможенного и валютного контроля, издание нормативных актов по таможенным вопросам. Данные вопросы для развития туризма являются немаловажными.

Существенную роль в регулировании турбизнеса играют Министерство финансов и Центральный банк РФ, которые определяют порядок финансирования и кредитования туристской деятельности, осуществляют контроль за соблюдением налогового законодательства, издают нормативные документы по этим вопросам.

Основными направлениями государственного регулирования туристской деятельности являются:

- ◆ защита прав потребителей туристских услуг;
- ◆ создание правовых условий для эффективного функционирования туристского рынка, в том числе для привлечения инвестиций в строительство и реконструкцию объектов туристского показа, гостиниц, а также инфраструктуры, необходимой для развития туризма;
- ◆ поддержка малого и среднего предпринимательства в сфере туризма; создание конкурентоспособной среды, не допускающей развития монополизма;
- ◆ продвижение российского туризма на международном рынке;
- ◆ сохранение и защита памятников культуры;
- ◆ сохранение культурной самобытности народов России;
- ◆ устойчивое развитие туризма.

*Мезоэкономический уровень* представлен отраслевыми министерствами и ведомствами (например, министерствами здравоохранения и транспорта), а также местными органами власти.

Функции органов местного самоуправления сводятся к следующему:

- ◆ сотрудничество с территориальными туристскими организациями в планировании и реализации местных программ развития социального туризма, осуществлении региональных и федеральных целевых программ в части, относящейся к данной местности;
- ◆ экономически устойчивое использование местных туристских ресурсов;
- ◆ содействие расширению сети местных маршрутов, туристских клубов, детских туристских станций и бюро путешествий и экскурсий;

- ♦ расширение сферы занятости населения в организациях индустрии туризма;
- ♦ содействие восстановлению и сохранению культурного и природного наследия, улучшению и развитию местной инфраструктуры туризма, направлению на эти цели высвобождающихся средств, созданию привлекательных для туристов мест и т. д.

*Микроэкономический уровень* организации управления туристского комплекса представлен различными предприятиями, работающими в индустрии туризма.

*Туристское предприятие* — это организационно-хозяйственная единица, которая посредством объединения необходимых производственных средств осуществляет подготовку, исполнение и предоставление услуг туристам, используя для этого весь арсенал существующих методов управления.

Предприятия, существующие только за счет туризма и занимающиеся непосредственным обслуживанием туристов, называются туристскими *предприятиями сферы первичных услуг*, а предприятия, получающие доходы не только от туристской деятельности, — *туристскими предприятиями сферы вторичных услуг* (табл. 2.4).

Таблица 2.4  
Классификация туристских предприятий

Предприятия сферы первичных услуг			Предприятия сферы вторичных услуг
Турфирмы	Организации прямого назначения	Организации косвенного назначения	
Туроператоры; турагенты	Средства размещения; лечебно-оздоровительные курорты; транспортные предприятия; предприятия по изготовлению и торговле сувенирной продукцией; организации по оказанию дополнительных услуг туристам (гиды, автотранспортные фирмы, музейно-экскурсионный бизнес и др.)	Рекламные организации; страховые компании; информационные туристские предприятия	Предприятия питания вне гостиничного хозяйства; транспортные предприятия (городские); предприятия по производству сельскохозяйственной продукции, одежды, мебели и т. д.; банки, химчистки, лечебные заведения и т. д.; учебные заведения, готовящие кадры для туристической индустрии

Следует иметь в виду, что некоторые туристские предприятия в зависимости от выполняемых ими функций одновременно принадлежат и к одной, и к другой категории.

Рассмотрим более подробно некоторые предприятия сферы первичных услуг.

Под *турфирмой* подразумевается предпринимательская структура, занимающаяся на коммерческой основе посредническими операциями в сфере купли-продажи туристских услуг. Турфирмы не являются производителями туристских услуг, они выступают лишь в качестве посредников между потребителями и поставщиками туристских услуг. Однако они играют решающую роль в организации туристских путешествий.

Все турфирмы выступают на рынке или как туроператоры, или как туристские агентства.

*Туроператор* — туристское предприятие, которое занимается комплектацией туруслуг производителей (гостиниц, транспортных компаний и т. д.) в новый, самостоятельный туристский продукт в соответствии с потребностями туристов и его реализацией либо самостоятельно, либо через посредников.

Всех туроператоров, работающих на туристском рынке, можно классифицировать следующим образом.

#### 1. По размерам:

- *крупные туроператоры* — предприятия, услугами которых пользуются более 100 тыс. человек в год, а их оборот составляет около 35 млн долларов;
- *средние туроператоры* — предприятия, услугами которых пользуются от 30 до 100 тыс. человек в год;
- *мелкие туроператоры* — предприятия, услугами которых пользуются менее 30 тыс. человек в год.

До распада СССР в стране функционировали три основных туроператора-монополиста.

Центральный совет по туризму и экскурсиям — основной туроператор по внутреннему туризму. В 1969 г. объем обслуживания этой организации составил 7,2 млн туристов и 28,5 млн экскурсантов, объем услуг — 202,5 млн руб.

Бюро молодежного туризма «Спутник» — основной туроператор по международным и внутренним путешествиям.

«Интурист» — основной туроператор по иностранному (въездному и выездному) туризму. За период с 1976 г. по 1980 г. с его по-

мощью страну посетили примерно 50 млн иностранных туристов из 162 государств и около 40 млн граждан СССР побывали в 142 государствах.

Новая конкурентная среда заставила бывших монополистов приспособиться к конъюнктуре современного туристского рынка, пройти реорганизацию и структуризацию.

В настоящее время туристские фирмы в своей основной массе входят в число предприятий малого бизнеса. Для их создания не требуется больших инвестиций, дорогостоящих производственных фондов. Годовой оборот первой сотни российских туроператоров (без учета продажи международных перевозок) колеблется от 1–2 млн долларов на нижнем уровне до чуть более 100 млн долларов на верхнем. По данным, опубликованным в российской прессе («Турифо»), в 2003 г. лидерами по сумме годового оборота были турфирмы «Инна Тур» (133 млн долларов), TEZ TOUR (125 млн долларов), «Интурист» (80 млн долларов) и др. При этом туроператорской деятельностью на начало 2004 г. занимались 5,1 тыс. турфирм.

## 2. По виду деятельности:

- операторы массового рынка — это туроператоры, продающие турпакеты в места массового туризма с использованием чартерных авиарейсов (например, «Натали Тур», «Инна Тур», «Стар Трэвел» и др.);
- операторы, специализирующиеся на определенном сегменте туристского рынка: клиентуре, направлениях, перевозке пассажиров определенным видом транспорта, целевой направленности путешествий, средствах размещения (например, «Библио-Глобус», специализирующийся на Кипре, «Мальтийский клуб» — Мальта, «Линта-тур» — лучший оператор России по Америке).

## 3. По месту деятельности:

- туроператоры внутреннего рынка, составляющие турпакеты по маршрутам в пределах страны проживания (например, «Академ-тур»);
- туроператоры внешнего рынка, формирующие турпакеты по выезду из страны проживания в зарубежные страны (*инициативные туроператоры*), а также по въезду в свою страну иностранных туристов (*рецептивные туроператоры*). Подавляющее

большинство российских турфирм в силу недостаточного профессионализма, отсутствия опыта, маломощности не смогли включиться в активную работу по приему и обслуживанию иностранных туристов (например, «Ист Лайн»). Они выбрали для себя более легкий бизнес, а именно — организацию поездок российских туристов за границу.

#### 4. По экономическим целям:

- коммерческие туроператоры, основная цель которых — получение постоянной и большой прибыли;
- общепользные (некоммерческие) туроператоры хотя и стремятся к экономичности, но интересы увеличения прибыли не находятся для них на первом плане;
- предприятия «черного» туризма занимаются туристской деятельностью не постоянно, а по обстоятельствам.

*Туристские агентства (турагенты)* — все предприятия и учреждения, которые приобретают туры, разработанные туроператором, и занимаются их продвижением и сбытом (реализацией) за агентское вознаграждение или за наценку к цене туроператора. Необходимость в турпосредниках объясняется большой территориальной удаленностью производителей от пользователей услуг (например, расстояние между гостиницей и собирающимся на отдых туристом), отсутствием представлений о рынке (потребитель редко знаком с предложениями страны, в которой он ни разу не бывал), необходимостью предварительного бронирования при ограниченных мощностях производителя услуг.

Туристские агентства являются более многочисленным классом предприятий туристского бизнеса, по своей численности они в несколько раз превышают число туроператоров. В отличие от туроператоров они более гибко приспосабливаются к текущей конъюнктуре туристского рынка. К тому же создание или ликвидация турагентства не связаны с большими организационными и финансовыми усилиями. По данным статистики, в 2004 г. в России имели лицензию около 12,7 тыс. туристских агентств, в среднем одно агентство продавало около 400 туров в год. При этом несколько десятков самых крупных турагентств реализовывали по 4–6 тыс. туров в год, а большинство небольших агентств ограничивалось продажей не более 100–200 туров в год.

Основные различия между туроператором и турагентом таковы [105].

1. *Система доходов.* Туроператор покупает определенный набор туров. Его прибыль формируется из разницы между ценой покупки и ценой продажи. Часто туроператор приобретает отдель-

ные услуги, из которых затем формирует комплексный турпродукт со своим механизмом ценообразования. Турагент действует как розничный продавец, и его прибыль складывается из комиссионных за продажу произведенного туроператором турпродукта.

2. *Принадлежность турпродукта.* Туроператор имеет запас турпродукта для продажи, а турагент запрашивает определенный продукт или услугу только тогда, когда клиент выражает заинтересованность в покупке.

Помимо чистых туроператоров и туристских агентств в туристском бизнесе нередко встречаются туристские фирмы, объединяющие эти две функции. Их называют *оптово-розничные фирмы*, поскольку они как туроператоры формируют туристский продукт и одновременно как турагент продают его массовому потребителю.

В настоящее время сложилась логичная и соответствующая международному опыту система регулирования туристского рынка, состоящая из двух основных частей. Во-первых, это государственное лицензирование. Лицензирование турагентской и туроператорской деятельности осуществляется в соответствии с пунктами 88–89 статьи 17 Федерального закона «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 8 августа 2001 г. № 128-ФЗ. Непосредственный порядок и условия лицензирования турагентской и туроператорской деятельности определены соответствующими положениями, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации «О лицензировании туроператорской и турагентской деятельности» от 11 февраля 2002 г. № 95.

В последнее время все чаще встает вопрос о целесообразности лицензирования. Есть сторонники отмены лицензирования и замены его обязательным страхованием профессиональной ответственности или предоставлением других гарантий (сертификация, аккредитация, госрегистрация и т. д.). В свою очередь, противники отмены лицензирования аргументируют свою позицию тем, что лицензирование — это гарантия для потребителя и одновременно правила игры на туристском рынке. Отмена лицензирования может привести к множественному нарушению прав потребителей, так как проконтролировать деятельность фирм, предоставляющих туруслуги, будет крайне проблематично. Стоит отметить, что в большинстве стран, являющихся членами ВТО, лицензирование является обязательным.

В ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» в перечень включены: туроператорская деятельность, турагентская деятельность, деятельность по продаже прав на клубный отдых. Обязанность получать

лицензию распространяется как на индивидуальных предпринимателей, так и на юридические лица. В соответствии с новыми требованиями туроператорская и турагентская деятельность лицензируются раздельно.

Основными лицензионными требованиями и условиями при осуществлении туроператорской и турагентской деятельности являются:

- ◆ наличие в штате туроператора — юридического лица не менее семи работников, осуществляющих туроператорскую деятельность;
- ◆ наличие не менее 30 % для туроператоров и не менее 20 % для турагентств работников (по штатному расписанию), имеющих высшее, среднее специальное или дополнительное образование в области туризма либо стаж работы в сфере туризма (для туроператоров — не менее пяти лет, для турагентств — не менее трех лет), а также наличие у руководителя туроператора (руководителя структурного подразделения, осуществляющего туроператорскую деятельность) высшего, среднего специального или дополнительного образования и стажа работы в области туризма не менее пяти лет, у руководителя турагентства — не менее трех лет;
- ◆ наличие сертификата соответствия туристских услуг требованиям безопасности;
- ◆ повышение не реже одного раза в три года квалификации работников юридического лица, осуществляющих туроператорскую или турагентскую деятельность, а также туроператора или турагента — индивидуального предпринимателя;
- ◆ доведение в установленном порядке до каждого туриста исчерпывающей информации об особенностях выезда, въезда и пребывания в иностранном государстве, о специфике поведения во время туристической поездки, в том числе о необходимости уважения местных традиций и обычаев, бережном отношении к культурному наследию и окружающей среде, и других правилах пребывания в каждой конкретной стране;
- ◆ оказание туристических услуг только после заключения с клиентом договора, соответствующего требованиям законодательства Российской Федерации;
- ◆ предоставление клиенту исчерпывающей информации о режиме работы туроператора или турагента, месте его нахождения, наличии лицензии, сертификатов на услуги, подлежащие обязательной сертификации, фамилии, имени и отчестве должностных лиц, ответственных за ведение соответствующих направлений туристской деятельности.

Для получения лицензии соискатель представляет в лицензирующий орган следующие документы:

- ◆ заявление о выдаче лицензии с указанием:
  - наименования, организационно-правовой формы и места нахождения — для юридического лица;
  - фамилии, имени, отчества, места жительства, данных документа, удостоверяющего личность, — для индивидуального предпринимателя;
  - лицензируемой деятельности, которую юридическое лицо или индивидуальный предприниматель намерены осуществлять;
- ◆ копии учредительных документов и копия документа, подтверждающего факт внесения записи о юридическом лице в Единый государственный реестр юридических лиц, — для юридического лица; копия свидетельства о государственной регистрации гражданина в качестве индивидуального предпринимателя — для индивидуального предпринимателя;
- ◆ копия свидетельства о постановке соискателя лицензии на учет в налоговом органе;
- ◆ документ, подтверждающий уплату лицензионного сбора за рассмотрение лицензирующим органом заявления о выдаче лицензии;
- ◆ копии документов, подтверждающих соответствующую лицензионным требованиям и условиям квалификации соискателя лицензии — индивидуального предпринимателя или работников соискателя лицензии — юридического лица;
- ◆ информация о наличии у соискателя лицензии на основании права собственности или на ином законном основании зданий и помещений, используемых им для осуществления туроператорской деятельности, с указанием наименования и иных реквизитов документов, на основании которых соискатель лицензии их использует.

Срок действия лицензии на осуществление туроператорской и турагентской деятельности (далее именуется — лицензия) — пять лет.

В связи с тем что в своей работе на туристском рынке туристские фирмы постоянно испытывают большое давление со стороны всех участников рыночных отношений, для решения этой проблемы в настоящее время большинство туристских предприятий объединяются в ассоциации. Эти неправительственные общественные объединения играют роль мощного туристского лобби на национальном уровне и представляют интересы своих членов в международных туристских

организациях. До недавнего времени подобного рода ассоциации носили весьма формальный характер, основной целью которых являлся сбор средств — членских взносов. С отменой обязательной сертификации туристских услуг и переходом на добровольную основу сертификации по параметрам стандартов и условиям договоров появилась необходимость в адекватном механизме регулирования туристской деятельности на качественно ином уровне (в силу Федерального закона «О техническом регулировании» от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ). Такой механизм предполагает введение в практику деловой активности так называемых саморегулируемых организаций.

Впервые понятие о саморегулируемых организациях введено в Федеральном законе от 8 августа 2001 г. № 138-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)». *Саморегулируемыми* именуются некоммерческие организации, созданные путем объединения юридических и/или индивидуальных предпринимателей и имеющие своей основной целью обеспечение добросовестного осуществления профессиональной деятельности членами саморегулируемых организаций.

Создание подобного рода ассоциаций и их правовая поддержка являются еще одним способом экономического регулирования предпринимательства в области туризма, так как они сами определяют правила регулирования рынка услуг и несут ответственность друг перед другом, потребителями и государством. Более того, эти предпринимательские сообщества берут на себя повышенную ответственность за исполнение своих обязательств перед потребителями, как моральную, так и материальную.

В настоящее время Государственной думой разрабатываются правовые основы создания и деятельности данных объединений. В законе будут установлены определенные преимущества, стимулирующие предпринимателей — членов данных организаций (дополнительные финансовые гарантии — поручительства со стороны ассоциаций).

Примерами такого рода объединений могут служить следующие организации.

*Российский союз туриндустрии (РСТ)* (в прошлом Российская ассоциация туристских агентств) — некоммерческая организация, объединившая на конец 2003 г. более 900 членов. Цель — создание в стране цивилизованного туристского рынка и содействие развитию туриндустрии на федеральном и региональном уровнях. Основными задачами союза являются защита интересов отечественного турбизнеса, влияние на выработку представительными и исполнительными органами

власти РФ правовой, экономической и социальной политики, отвечающей профессиональным интересам членов ассоциации, противодействие монополизму в туристской сфере, содействие развитию туристских предприятий, рынка туристских услуг и цивилизованных рыночных отношений в России, защита интересов национальных производителей услуг и др. Создана в 1993 г.

*Российская ассоциация социального туризма (РАСТ)* — добровольное объединение туристских организаций, предприятий и предпринимателей всех форм собственности стран СНГ, заинтересованных в развитии туризма (количество членов — 17). Создана в 1991 г.

*Национальная туристская ассоциация (НТА)* — добровольное общественное объединение (более 500 членов), созданное с целью оказания содействия развитию туризма и туристской индустрии в России, повышению качества обслуживания туристов, продвижению российского турпродукта на международном туристском рынке. Образована в 1991 г.

*Национальная курортная ассоциация (НКА)* — общественное объединение (более 1500 курортных организаций России), деятельность которого направлена на продвижение курортного продукта на отечественном и зарубежном рынках, повышение качества курортных услуг.

*«Мостуротель»* — добровольная общественная некоммерческая ассоциация гостиниц и туристских организаций (37 членов), пропагандирующая деятельность отелей и турфирм по формированию туристского рынка в г. Москве, представляющая интересы участников в международных организациях и проводящая маркетинговые исследования рынка.

*Некоммерческое партнерство «Малые гостиницы»* — объединяет малые гостиницы г. Москвы и ряда регионов России, обеспечивает информационную, методологическую поддержку деятельности участников, оказывает помощь в открытии новых отелей, разрабатывает программы эффективного управления малыми гостиницами.

*Российская гостиничная ассоциация (РГА)* — некоммерческая организация (входит около 50 гостиниц Москвы, Санкт-Петербурга, Калининграда, Ярославля, Сочи, Рязани и других городов), основанная в 1996 г., призвана оказывать поддержку в развитии российского гостиничного рынка, организации конференций и семинаров. В сферу интересов ассоциации входит и антимонопольная деятельность.

Основными задачами данных ассоциаций являются:

- создание инфраструктуры спроса на туристскую продукцию по регионам России;

- ◆ влияние на разработку налогового и трудового законодательства в интересах туриндустрии;
- ◆ повышение качества приема и обслуживания иностранных и российских туристов;
- ◆ формирование новых турпродуктов, способствующих развитию въездного, выездного и внутреннего туризма;
- ◆ внедрение международных стандартов обслуживания в туриндустрию России;
- ◆ создание агентской сети по продвижению качественного туристского продукта;
- ◆ содействие и консультационная помощь фирмам малого и среднего бизнеса и др.

В связи с тем что закона о саморегулируемых организациях пока нет, Московским центром содействия развитию туризма (МЦСРТ) были разработаны, приняты и введены в действие в качестве нормативных документов стандарты Российской ассоциации социального туризма, оформленные как Стандарты общественных организаций (Ст. ОО). В частности, были разработаны два стандарта: «Порядок и правила предоставления туристских услуг. Общие требования» и «Гостиничный стандарт РАСТ. Общие положения». Кроме того, туристский стандарт РАСТ принят Национальной туристской ассоциацией в качестве нормативного документа и рекомендован Национальной академией туризма (г. Санкт-Петербург) и Ассоциацией вузов туристского образования для использования в учебном процессе при подготовке специалистов туристской сферы.

## Контрольные вопросы

1. Что такое сервис?
2. Каковы основные подходы к пониманию сущности сервиса?
3. Каковы основные виды человеческой деятельности? В чем специфика сервиса в каждом из этих видов?
4. Что такое потребность? В чем специфика социально-культурных потребностей?
5. Какие существуют классификации услуг?
6. На основе каких критериев можно определить, в каких случаях речь идет о туристах, а в каких нет?
7. В чем разница между формами и видами туризма?

8. Объясните, чем классификация по стилям жизни отличается от классификации по активности.
9. Почему имеет смысл выявлять типы туристов? Аргументируйте свой ответ.
10. Дайте определение понятию «туристское предложение». Что включает в себя первичное и производное предложение?
11. Как вы понимаете туристское место широкого и узкого профиля? Приведите примеры регионов узкой и широкой специализации.
12. Назовите и охарактеризуйте особенности туризма как объекта управления.
13. В чем особенности каждой из трех моделей государственного управления сферой туризма за рубежом?
14. Назовите существующие уровни управления туристским комплексом в России и основные задачи, решаемые на каждом из них.
15. Дайте определение понятиям «туроператор» и «турагент». В чем их отличия?

### 3. Стратегическое и текущее планирование деятельности предприятия сферы сервиса и туризма

---

#### 3.1. Содержание и виды планирования

Крупный американский специалист в области менеджмента Р. Акофф назвал планирование проектированием будущего и желаемых путей его достижения — одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку.

Под *планированием деятельности предприятия сферы сервиса и туризма* следует понимать непрерывный систематический информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, развития предприятия и управления им, включающий:

- ♦ маркетинговый анализ (анализ соответствия новых видов деятельности требованиям рынка и конкуренции);
- ♦ технико-экономический анализ (анализ соответствия новых видов деятельности специализации предприятия, его организации и технологии);
- ♦ финансовый анализ (анализ экономической эффективности новых видов деятельности).

Объектами плановых решений являются:

- ♦ цели и задачи;
- ♦ пути и средства;
- ♦ ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач;
- ♦ организация выполнения плана и контроль.

В подготовке и принятии решений состоит процесс планирования *в широком смысле*. В процессе планирования предполагается получить ответ на три следующих вопроса.

1. Каково наше сегодняшнее реальное положение?

2. Какой путь следует избрать для достижения целей туристской фирмы?
3. Посредством каких методов и ресурсов можно достигнуть поставленной цели?

Структура планирования как функции управления показана на рис. 3.1 [33].



Рис. 3.1. Структура планирования

*Прогнозирование* — это построение прогнозов будущего состояния социально-экономических процессов и определение вероятности наступления тех или иных положительных и негативных ситуаций.

Моделирование представляет собой научное описание ситуаций и будущего состояния социально-экономических процессов производства, средств и методов их достижения с использованием математических выражений или моделей, отражающих соотношение между некоторыми независимыми переменными.

*Программирование* — это конкретное обоснование реализации решений, прогнозов, моделей и планов по временному и пространственному признаку.

*В узком смысле* планированием является составление специальных документов — планов, определяющих конкретные шаги организации в деле осуществления принятых решений.

*Планом* называется официальный документ, в котором отражаются:

- ◆ прогнозы развития организации в будущем;
- ◆ промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями;
- ◆ механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;
- ◆ стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния туристской организации. Технология планирования хорошо разработана и постоянно используется. Исходя из миссии и основных принципов турфирмы, отвечающих на вопрос «зачем?»,

формулируются стратегические цели, указывающие, что делать в целом. Затем они конкретизируются до задач, а те — до конкретных заданий. Далее подсчитываются необходимые ресурсы — материальные, финансовые, кадровые, временные — и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели. В результате получают реально осуществимый план.

Обычно выделяют восемь этапов в процессе планирования, представленных на рис. 3.2.

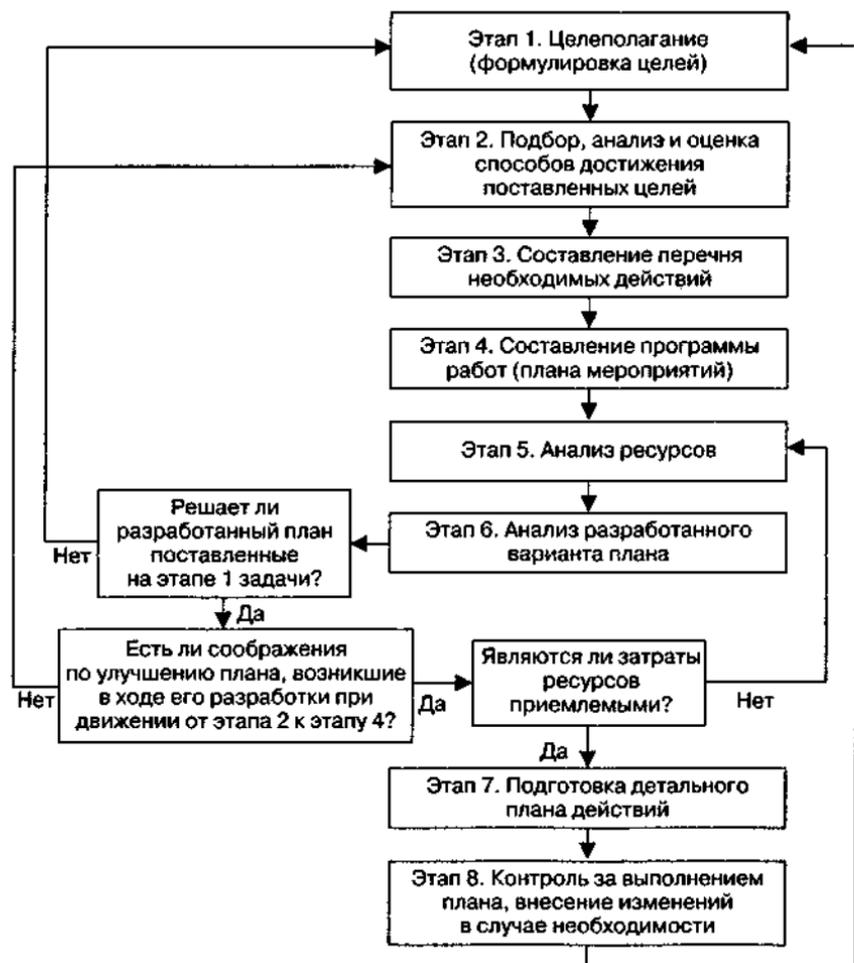


Рис. 3.2. Технология планирования деятельности туристского предприятия

Существуют три основных *способа планирования* и три *метода планирования* (рис. 3.3) [33].



Рис. 3.3. Методология планирования

Наиболее простой способ — *планирование от достигнутого уровня*. При этом способе планирования не уделяется должного внимания научно-техническому прогрессу, он не нацеливает коллектив на изыскание резервов повышения эффективности производства, для реализации принятых решений не требуется особых усилий и знаний. При данном способе планирования есть опасность перенести недостатки отчетного периода на плановый период.

Более прогрессивный способ — *оптимальное планирование*. Он базируется на системе научно обоснованных нормативов, экономико-математических методах, совместном рассмотрении планов взаимосвязанных объектов. Такое планирование часто связано с коренными качественными преобразованиями в системе, концентрацией ресурсов, сил и средств. Однако при нем не всегда учитываются возникающие возможности корректировки заданий в ходе производства на местах.

Широко внедряется *адаптивное планирование*, которое позволяет гибко реагировать на изменения во внешней среде, то есть учитывать их в плане и эффективно к ним приспосабливаться, большое внимание уделяется факторам и стимулам, обеспечивающим выполнение принятых решений, а также процессу составления плана, его согласованию со смежниками.

Основная цель планирования состоит в том, чтобы — насколько возможно при данных условиях — найти оптимальное решение задач, стоящих перед организацией. Это не всегда возможно, но стремиться к этому необходимо.

Поиск такого решения происходит путем итераций, то есть последовательного перехода от одного варианта к другому. Делается это

с помощью таких методов планирования, как балансовый, нормативный и математико-статистический. Рассмотрим их подробнее.

*Балансовый метод* основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми будет располагать организация (материальных, трудовых, финансовых), с потребностями в них в рамках планового периода (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Балансовый метод планирования

В основе баланса лежит балансовое уравнение, суть которого состоит в том, что сумма остатка ресурсов на начало периода и их поступлений из внутренних и внешних источников должна быть равна сумме их расхода (текущего потребления) и остатка на конец периода.

Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит либо поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит, либо сокращение производства туристских услуг.

Если же ресурсы имеются в избытке, решается обратная проблема — расширение их использования или избавление от излишков. Так, например, многие турфирмы в конце сезона сталкиваются с проблемой невостребованности произведенного предприятием турпродукта. Так называемые «горящие туры» распродают фактически по себестоимости, с тем чтобы возместить затраты по бронированию мест в гостинице или авиакомпаниях.

В то же время обеспечение как такового равенства между ресурсами и их распределением не является единственной целью составления балансов. Важную роль здесь играет достижение их оптимальной структуры, обеспечивающей наибольшую эффективность деятельности организации.

Балансовый метод реализуется через составление системы балансов — материально-вещественных, стоимостных и трудовых (рис. 3.5) [21].



Рис. 3.5. Виды балансов

Другим методом планирования является *нормативный*. Он состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов (сырья, материалов, оборудования, рабочего времени, денежных средств и т. п.) на единицу продукции. Техничко-экономические нормативы характеризуют рациональное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Нормы, используемые при планировании, могут быть натуральными, стоимостными и временными. *Натуральные нормы* касаются обычно расхода материальных ресурсов (сырья, материалов, энергии и т. п.) для производства единицы продукции. *Стоимостные* отражают или расход ресурсов, оцененный в денежном эквиваленте, или такие издержки, которые, кроме как в такой обобщенной форме, выразить нельзя (например, амортизацию), или чисто денежные расходы, скажем оплату изготовления единицы продукции. *Нормы времени* выражают его затраты на выполнение тех или иных работ и их отдельных элементов (нормы оперативного времени на осуществление тех или иных операций и т. п.). На предприятиях сферы сервиса и туризма особое применение находят именно нормы времени, используемые для планирования численности персонала, так как работу специалистов сервиса и туризма оценить иначе не всегда представляется возможным.

Третью группу методов планирования составляют *математические*, сводящиеся к расчетам на основе различного рода моделей (табл. 3.1).

Таблица 3.1  
Математико-статистические методы планирования

Корреляционные	Индексные	Линейное программирование	Экстраполяция	Математическое моделирование
Выявление зависимостей между величинами		Решение системы уравнений и неравенств, позволяющих определить оптимальное сочетание плановых величин	Проекция прошлых тенденций в будущее	Создание сложных нелинейных математических моделей

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Организационное (внутрифирменное) планирование в конкретной фирме может основываться на использовании различных методов и способов планирования, их сочетаний.

Система планирования туристского предприятия обычно состоит из отдельных планов по конкретным направлениям деятельности его структурных подразделений. Все разновидности планирования могут быть систематизированы по ряду основных классификационных признаков, представленных на рис. 3.6.

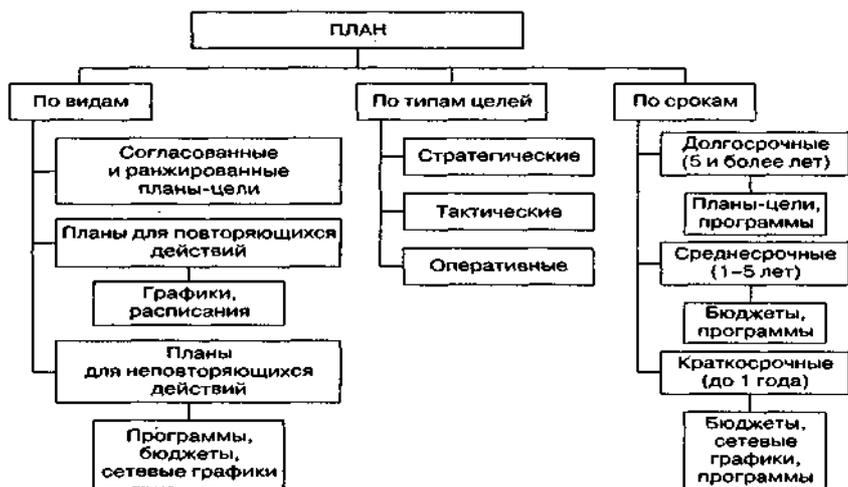


Рис. 3.6. Классификация планов

Существуют три основных типа планов. Во-первых, *планы-цели* — это набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. Планы-цели используются при больших сроках либо непредсказуемости конкретных событий в будущем. Такие цели согласовываются, ранжируются, однако никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами.

Во-вторых, *планы для повторяющихся действий*, содержащие сроки их выполнения, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях.

В-третьих, *планы для неповторяющихся действий*, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе функционирования организации. Такие планы могут иметь вид программ бюджетов поступления и распределения ресурсов и пр.

По срокам выполнения планы принято делить:

- ♦ на долгосрочные (от трех до пяти лет и более), относящиеся в основном к категории планов-целей, определяющих общую стратегию предприятия;
- ♦ среднесрочные (от года до трех лет). В рамках среднесрочного плана конкретизируются прогнозируемые на перспективу показатели, выявляются расхождения с прогнозами. Среднесрочный план предполагает детализацию разделов и показателей. Они выполняются в виде различного рода программ (план по труду, план маркетинга, финансовый план и др.), бюджетов (план доходов и прибыли), сетевых графиков и пр.;
- ♦ краткосрочные, разновидностью которых являются оперативные, составляемые на срок от одного дня до одного года. Краткосрочные планы реализуются через составление календарных программ при контроле за их исполнением.

Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации (рис. 3.7).

Так, *стратегическое планирование* (высший уровень) — это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов.

На среднем уровне управления занимаются *тактическим планированием*, то есть определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Планирование, осуществляемое на нижнем уровне организации, называется *оперативным планированием*. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т. п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

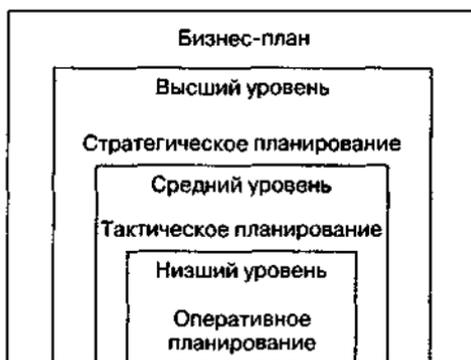


Рис. 3.7. Уровни планирования деятельности туристского предприятия

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется генеральным, общим или бизнес-планом функционирования организации, то есть планом, определяющим миссию туристской фирмы, ее инвестиционные возможности, ожидаемые выгоды и все необходимые действия для достижения конечных целей бизнеса.

Примерная структура бизнес-плана включает в себя следующие проекты (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Структура бизнес-плана

Бизнес-план является основой принятия решения о создании туроператорской или турагентской фирмы. Однако последовательность написания бизнес-плана и его структура не всегда совпадают. Работы по созданию бизнес-плана всегда начинаются со сбора и анализа мар-

кетинговой информации. Итогом этой части работ является детальное описание новой услуги или продукта, определение его функциональных и ценовых преимуществ, одновременно анализируются и сведения о продуктах конкурирующих компаний.

На следующем этапе вся информация должна быть обработана и сведена в систему для последующего анализа и прогноза, в частности, необходимо получить ответ на вопрос о предпочтениях клиентов и вероятности возникновения спроса именно на продукт создаваемой фирмы. Далее проводится конкурентный анализ с целью установления долей сбыта по конкурирующим направлениям, продуктам, услугам, а также способам их продвижения.

Параллельно нужно понять потенциал организуемой фирмы. В частности, определяются все необходимые стартовые капиталовложения на создание материально-технической базы (помещение, оборудование, оснащение) и оплату труда персонала, на выделение оборотных средств (оплата закупаемых услуг поставщиков, маркетинговые и рекламные расходы) и другие ресурсы, которые могут быть использованы в проекте.

Итогом исследований становится прогноз развития рынка, услуги, а также окончательная оценка перспектив сбыта нового продукта или услуги.

Дальнейшие работы связаны уже непосредственно с бизнес-планом. Определяются границы проекта, недостающие ресурсы, производственный план реализации проекта, организационный план.

Главной частью бизнес-плана является финансовый план, который показывает эффективность всего проекта в целом, а также позволяет произвести расчет окупаемости планируемых инвестиций, а именно: виды и цены проектируемых туристских услуг, количество продаж, ожидаемые доходы и прибыль, норма окупаемости или рентабельности предприятия. В качестве одного из базовых параметров для любого проекта является показатель IRR (Internal Rent of Return), или внутренней нормы доходности. Именно его превышение над стоимостью финансовых ресурсов (собственных или заемных) обеспечивает доходность, и чем больше такое превышение, тем больше финансовая устойчивость проекта. Для новых проектов и услуг рентабельность должна быть не менее 25 % годовых. Это связано с высокими рисками при продвижении на рынок нового продукта. Если же речь идет только о модернизации существующего продукта с целью повышения доходов, то требуемая рентабельность составляет от 20 %. По мере снижения риска осуществления проекта падает и показатель минимальной

рентабельности. Например, для проекта, направленного на снижение текущих затрат, рентабельность должна быть больше 15 %. Рентабельность «обычного» тура составляет, как правило, 3–10 %, рентабельность же уникальной услуги может составлять до 50 % и выше. Именно за счет диверсификации достигаются устойчивость проекта и дополнительные конкурентные преимущества.

Создание бизнес-плана требует от 1 до 3 % стоимости привлекаемых средств. Затраты в целом на подготовку бизнес-плана и привлечения средств могут составить 8–15 % от стоимости проекта (с учетом стоимости оплаты технической и иной документации, создания ТЭО, а также success fee — премии для профессиональных посредников за успешно привлеченные средства).

Средние размеры инвестиций в туристский бизнес по сравнению со многими другими отраслями не такие большие, тем не менее размеры первоначальных капиталовложений составляют в РФ для турагентств в пределах 30–50 тыс. долларов и для туроператоров — от 100 тыс. долларов и выше. Подавляющее большинство турфирм открываются без значительных вложений, оперируя денежными средствами, достаточными лишь для аренды и оборудования однокомнатного офиса и минимальной рекламы, что составляет порядка 10 тыс. долларов. Вероятность выживания таких компаний крайне низка. Поэтому решение о создании турфирмы должно приниматься на основе хорошо обоснованного инвестиционного проекта или бизнес-плана.

Невысокий «входной» порог для создания турфирмы позволяет без особого экономического риска пробовать свои силы в туристском бизнесе. Единственный механизм, который хоть как-то ограничивает вход в туристскую отрасль непрофессионалов, — это лицензирование.

Срок выдачи лицензии — 60 дней. Однако еще до начала осуществления туристской деятельности предприятие должно быть полностью готово: иметь офис, укомплектованный штат сотрудников, сформированный пакет услуг, прошедший сертификацию, и др. И только по истечении двух месяцев и получении лицензии можно приступить к туристской деятельности, что редко происходит на практике.

При создании бизнес-плана необходимо учитывать, что основная особенность туристского рынка — это сильное давление со стороны конкурентов. Свежие идеи и подходы моментально начинают копироваться конкурентами, поэтому срок «жизни» проекта сокращается до полугодика максимум. Именно за этот срок туристская компания должна не только вернуть вложенные средства, но и получить достаточно средств для дальнейшего развития, то есть для реализации новых проектов.

Таким образом, применение бизнес-планирования для компаний высококонкурентного туристского рынка не только необходимо, но и является стратегическим вопросом выживания и роста предприятия.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими принципами руководствуются при составлении планов (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Принципы планирования

Основным принципом координации управления на всех уровнях является принцип *иерархической подчиненности*. Стратегический план любого уровня, кроме первого, должен разрабатываться на основе стратегического плана, как правило, первого (верхнего) уровня. Значительной проблемой согласования стратегических планов является различие интересов таких функциональных подразделений, как маркетинговое и производственное, финансовое и отделение разработок нового продукта.

### 3.2. Взаимосвязь стратегического и текущего планирования

Весь процесс планирования в экономической организации можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (оперативное или, что иногда то же самое, тактическое/текущее планирование).

Сравнение стратегического и оперативного планирования по девяти признакам представлено в табл. 3.2 [33].

Таблица 3.2  
Сравнение стратегического и оперативного планирования

Признаки	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
<i>Иерархические ступени</i>	В основном на уровне высшего руководства	Включает все уровни с основным упором на среднее звено управления
<i>Неопределенность</i>	Существенно выше	Меньше
<i>Вид проблем</i>	Большинство проблем не структурировано	Относительно хорошо структурированы
<i>Временной горизонт</i>	Акцент на долгосрочные, а также на средние и краткосрочные аспекты	Акцент на краткие и среднесрочные аспекты
<i>Потребность в информации</i>	В первую очередь из внешней среды	В первую очередь из самого предприятия
<i>Альтернативы планов</i>	Спектр альтернатив, в принципе, широк	Спектр ограничен
<i>Охват</i>	Концентрация на отдельных важных позициях	Охватывает все функциональные области и интегрирует их
<i>Степень детализации</i>	Невысокая	Относительно большая
<i>Основные контролируемые величины</i>	Потенциал успеха (например, рост доли рынка)	Прибыль, рентабельность, ликвидность

*Стратегическое планирование* характеризуется как процесс, в котором рациональный анализ сложившейся ситуации и будущих возмож-

ностей ведет к формулированию долгосрочных намерений, стратегий, целей, мероприятий с учетом возможных шансов и рисков. При этом стратегическое планирование должно не только характеризовать основную путь перспективного развития, но и позволять модифицировать его или, если в этом возникает необходимость, осуществлять соответствующие коррективы.

С точки зрения технологии, стратегическое планирование определяется как:

- 1) установление стратегических целей;
- 2) разработка стратегий по достижению поставленных целей;
- 3) распределение необходимых для реализации целей ресурсов.

В качестве предпосылок появления стратегического планирования можно назвать стремительные изменения во внешней среде организации, которые проявляются:

- ◆ в безграничном росте возможностей, открывающихся перед фирмой (получение ресурсов, использование технологий, обновление и расширение производства);
- ◆ в углублении и расширении потребностей;
- ◆ в резком усилении конкуренции за рынки сбыта и ресурсов, интернационализации;
- ◆ в широкой доступности научно-технической и экономической информации, что существенно облегчает поиск новых ресурсов и возможностей;
- ◆ в принципиальном изменении роли человека в производстве и связанном с этим пробуждении его творческих возможностей и активности.

Стратегические планы составляются с целью хотя бы частично ослабить или преодолеть неопределенность, складывающуюся даже в сравнительно близком будущем организации.

Существуют различные подходы к выделению основных этапов стратегического планирования. В общем виде модель стратегического планирования представлена на рис. 3.10.

Основу стратегических планов составляет глубокий анализ существующих тенденций, угроз и возможностей во внешнем окружении организации, всесторонний прогноз его будущего состояния, прежде всего научно-технического прогресса и рынков, а также оценка собственного потенциала (SWOT-анализ). В процессе их составления

определяются стратегические цели организации, формируются соответствующие стратегии и распределяются необходимые ресурсы.

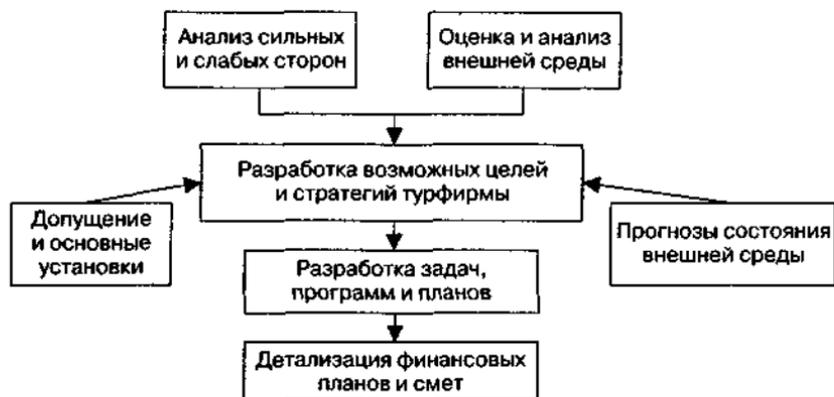


Рис. 3.10. Модель стратегического планирования

Основа стратегического планирования представляет собой совокупность следующих элементов, отображенных на рис. 3.11.



Рис. 3.11. Элементы стратегического планирования

Под *потенциалом* организации обычно понимается совокупность возможностей организации по выпуску продукции, оказанию услуг. Возможности организации определяют ресурсы (факторы производства), находящиеся в ее распоряжении. Степень использования потенциала зависит от стратегии предприятия, основным принципом которой должен являться следующий: «производить то, что будет куплено».

*Стратегия сервисного предприятия* представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, формы и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

*По форме стратегия* — это разновидность управленческих документов, которая может быть представлена в виде графиков, таблиц, описаний и т. д. *По содержанию* — это модель действий, инструмент для достижения целей. Главной задачей разработки стратегии является достижение конкурентных преимуществ и повышение рентабельности деятельности организации.

*Конкурентоспособность организации* — это ее способность вести успешную конкурентную борьбу, продуктивно используя имеющиеся ресурсы. Таким образом, стратегические планы отражают сегодняшние шаги, направленные на формирование потенциала фирмы и обеспечивающие ее перспективное выживание, то есть конкурентоспособность.

Сегодня в западных фирмах в рамках стратегического планирования составляется несколько основных видов планов [33].

В *суммативном* (главном стратегическом) плане дается представление об основных целях организации, будущих направлениях деятельности, рынках сбыта, ориентирах в отношении желательных темпов роста, прибыльности и пр. На его основе разрабатываются *функциональные планы*, в которых отражается развитие отдельных перспективных направлений деятельности организации, например сбыта, инвестиций и пр. Это позволяет оптимизировать на перспективу материальные, финансовые и трудовые ресурсы фирмы.

В *экономическом плане* суммативный конкретизируется применительно к крупным подразделениям в таких хозяйственных показателях, как прибыль, рентабельность, инвестиции, доля рынка и т. п. Здесь же могут быть сформулированы направления и способы конкурентной борьбы с реальными и потенциальными соперниками, возможные последствия реализации или, наоборот, отказа от реализации тех или иных стратегий.

Стратегическое планирование деятельности предприятия сферы сервиса и туризма предусматривает применение новых методов:

- ◆ построение матриц оценки различных вариантов хозяйственного поведения;
- ◆ разработку планов на ситуационной основе, то есть применительно к разным гипотезам о будущем;
- ◆ построение сценариев различного типа, например оптимистического или пессимистического.

В мировой практике предпринимательства глубоко укоренены механизмы выработки долгосрочных целей и планирования деятельности

конкретного предприятия. Российский бизнес приступил к решению этих задач в рыночных условиях сравнительно недавно. Это обстоятельство осложняется глубоким кризисом экономики, затрудняющим выработку стратегического управления и планирования на любом предприятии.

Особенно распространено убеждение в ненужности стратегического менеджмента и основ планирования среди руководителей малых предприятий, которых в индустрии сервиса и туризма большинство. Долгосрочные планы порой расцениваются ими как что-то ненужное или нереальное. Поскольку в момент составления стратегических планов их объекты отсутствуют или находятся в неразвитом состоянии, варианты планов во многом идеализированы и не учитывают риски. Кроме того, для претворения стратегических планов на практике еще отсутствует достаточный опыт, поэтому они рассматриваются скорее не как инструменты для реальных действий, а как способы выражения философии организации. Тем не менее считается, что переход к стратегическому планированию неизбежен.

*Текущее планирование* — это планирование на срок до одного года, которое ориентировано преимущественно на выбор средств для достижения стратегических целей. Оно находит воплощение в краткосрочных и оперативных планах. В них увязываются все направления деятельности организации и ее подразделений на предстоящий период.

При этом к тактическим вопросам относятся: создание определенной организационной структуры, порядок найма сотрудников, технология оборота документов, процедуры взаимодействия с потребителями продукции и контрагентами и др. Реализация стратегии предполагает, что организация устанавливает тактические цели, мотивирует работников и распределяет ресурсы таким образом, чтобы могла быть достигнута стратегическая цель.

Исходным моментом составления текущих планов становится *прогноз сбыта*. Он основывается на сведениях о величине продаж за истекший период, оценке рыночной конъюнктуры, характера конкуренции и пр. Исходя из этого определяются объем производства в плановый период и, соответственно, потребности в услугах поставщиков туров, рабочей силе.

Текущая деятельность предприятия делится на *управленческую* (административную) и *исполнительскую*. Продукт управленческой деятельности — решения об использовании ресурсов предприятия в целях достижения конкретных требуемых хозяйственных результатов.

Результат управленческой деятельности — задания конкретным исполнителям и требуемые результаты их выполнения.

Результат исполнительской деятельности — фактические результаты выполнения этих заданий. Управленцы, давшие задание, в конечном счете будут нести ответственность перед вышестоящей администрацией за его результат, а следовательно, за целесообразность самого задания. Для этого они должны осуществлять контроль за его выполнением.

*Краткосрочные планы* разрабатываются в виде бюджетов и финансовых смет, производственных программ. Непосредственными объектами последних являются:

- ◆ объем услуг;
- ◆ движение персонала;
- ◆ материально-техническое и финансовое обеспечение;
- ◆ порядок задействования имеющегося оборудования и др.

При отклонении спроса или объема производства от запланированного уровня программы могут корректироваться.

Конкретные подразделения или специалисты исходя из касающейся их части производственной программы предприятия осуществляют процесс оперативного планирования. В его рамках они формируют собственные производственные программы и задания конкретным специалистам.

*Оперативный план* — документ, цель которого — обеспечить общее понимание задач компании, стратегии и тактики решения таких задач, а также определить объемы, качество и структуру ресурсов, выделяемых для этого. В оперативных планах содержатся плановые задания по большинству важнейших показателей деятельности предприятия и его подразделений. Оперативный план устанавливает границы количественных и качественных задач, конкретизируя их для фирмы в целом и для каждого ее подразделения.

По мере нормализации хозяйственных процессов менеджеры убеждаются в том, что без инструментов стратегического и текущего планирования деятельности сервисных предприятий нельзя добиться их эффективного развития. Решение повседневных задач бизнеса начинает постепенно подчиняться более отдаленным перспективам. К настоящему времени многие российские предприниматели сферы сервиса и туризма не только овладели умением выживать в неустойчивой и малопрогнозируемой среде, но и научились самоадаптироваться, формировать и расширять вокруг себя пространство нового порядка. Это позволяет им уверенно планировать свое будущее.

## Контрольные вопросы

1. Какова роль планирования в деятельности туристского предприятия? Дайте характеристику основным этапам процесса планирования.
2. Что понимается под планом?
3. Чем отличается стратегическое планирование от оперативного?
4. Какие виды деятельности включает в себя структура планирования?
5. Какие факторы влияют на эффективность планирования?
6. Какие способы планирования используют предприятия в своей деятельности?
7. В чем заключаются три основных метода планирования?
8. Что составляет основу стратегического планирования? Какие виды планов составляются в рамках стратегического планирования?

## 4. Внутренняя и внешняя среда бизнеса в сфере сервиса и туризма

### 4.1. Внешняя среда туристского бизнеса

Основные сферы деятельности фирмы переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды. Можно говорить о том, что управление компанией определяется двумя факторами:

- ♦ особенностью производства турпродукта;
- ♦ характером внешней среды.

Внешняя среда — это совокупность внешних субъектов и факторов, активно влияющих на положение и перспективы организации, на эффективность ее деятельности. Внешняя среда представляет собой совокупность двух относительно самостоятельных подсистем (рис. 4.1):

- ♦ макроокружения, или макросреды;
- ♦ непосредственного окружения, или микросреды.

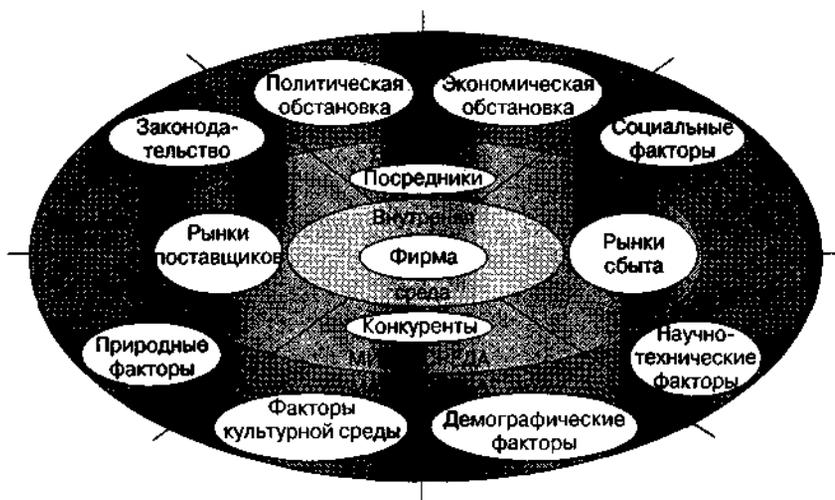


Рис. 4.1. Внешняя среда туристского предприятия

*Непосредственное окружение* представлено теми составляющими внешней среды, с которыми туристское предприятие находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что фирма может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия. Тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Основные составляющие непосредственной внешней среды маркетинга представлены на рис. 4.2 [28].



Рис. 4.2. Непосредственная внешняя среда менеджмента

Первой важнейшей составляющей непосредственной внешней среды являются *потребители*, их изучение позволяет лучше уяснить то, какие услуги в наибольшей степени будут ими приниматься, на какой объем продаж можно рассчитывать, насколько можно увеличить круг потенциальных клиентов. На данный момент сила покупателей в туротрасли достаточно высока, это связано, во-первых, с падением покупательского спроса, а во-вторых, со слабой приверженностью покупателей к какой-либо марке.

Следующей составляющей непосредственной внешней среды являются *конкуренция*, и именно они задают те показатели, которые фирме предстоит достичь или превзойти. На сегодняшний день степень конкуренции в российской туротрасли очень высока. По официальным подсчетам, в России действует около 20 тыс. турфирм, не считая предприятий, работающих неофициально. Между всеми ними борьба идет за каждого клиента, активная конкуренция в качестве обслуживания, компании часто работают по себестоимости с целью снижения цены турпродукта. На основных направлениях массового туризма рынок практически поделен, поэтому выйти на освоенный рынок турпредприятию очень сложно.

Практически ни одна компания не в состоянии самостоятельно организовать тур, обеспечив клиентов всеми необходимыми транспортными средствами, жильем, организовать питание и т. д. Для это-

го обычно привлекаются соответствующие предприятия и организации — *смежники*, обеспечивающие недостающие звенья в комплексном обслуживании:

- ◆ средства размещения;
- ◆ транспортные фирмы;
- ◆ экскурсионные бюро и иные организации, предоставляющие услуги сопровождения и информационного обеспечения туристов;
- ◆ посреднические туристские компании;
- ◆ торговые фирмы;
- ◆ предприятия общественного питания и т. д.

Существенное влияние на деятельность турфирмы оказывают отношения с *контактными аудиториями*. Это организации, учреждения, потенциально или реально воздействующие на деятельность предприятия:

- ◆ финансовые круги (банки, инвестиционные фонды, финансовые, страховые компании и другие финансово-кредитные институты);
- ◆ средства массовой информации (пресса, радио, телевидение);
- ◆ общественность (союзы потребителей, общественные формирования, а также население, не выступающее в качестве какой-либо организованной силы, например жители курортной зоны);
- ◆ персонал фирмы.

В последнее время сложилась тенденция проникновения организаций из других отраслей, не связанных напрямую с туризмом, в туристскую отрасль. Туристским бизнесом занимаются крупные международные авиакомпании, банки, страховые общества, торговые дома и универсальные магазины, которые открывают филиалы по продаже путешествий или интегрируются с уже действующими турфирмами. Однако внешне такая конкуренция почти никак не проявляется, так как турфирмы очень сильно зависят от структур нетрадиционных форм продажи туристских продуктов.

*Макроокружение (макросреда)* создает общие условия среды, в которой находится туристское предприятие. В большинстве случаев макросреда не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой фирме. Однако каждая из них испытывает на себе влияние макросреды и не может управлять ею.

Внешняя макросреда фирмы выступает как нечто заданное. Фирма не имеет возможности влиять на внешнюю среду и для эффективной деятельности должна приспосабливаться к ней, неустанно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать.

Макросреда определяется факторами общего плана, схематично представленными на рис. 4.3.

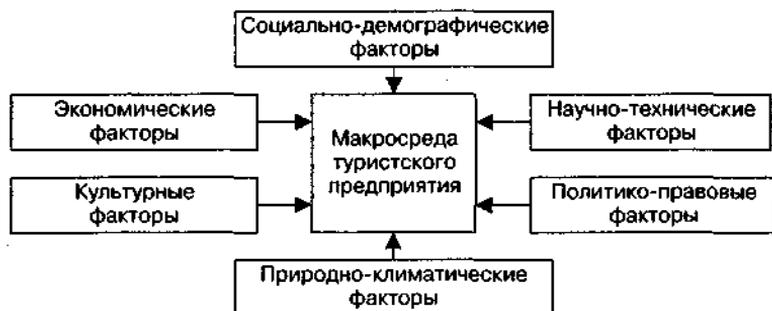


Рис. 4.3. Факторы макросреды менеджмента туристского предприятия

#### 4.1.1. Экономические факторы

Экономика и туризм тесно взаимодействуют друг с другом. Различаются воздействие экономики на туризм и, наоборот, воздействие туризма на всю экономику страны.

Воздействие экономики на туризм представлено двумя группами факторов [41].

##### 1. Факторы, положительно влияющие на туризм:

- рост реального дохода;
- более равномерное распределение дохода;
- стабильное положение валюты и т. д.

##### 2. Факторы, отрицательно воздействующие на туризм:

- экономические кризисные явления;
- спад промышленности (рост безработицы, сокращение заработной платы, временная работа);
- нестабильная ситуация с валютой;
- инфляция и т. д.

Воздействие туризма на экономику проявляется в выполнении им основных пяти экономических функций, представленных на рис. 4.4 [41].



Рис. 4.4. Экономические функции туризма

1. *Производственная функция.* Предприятие, работающее в туристской отрасли, выполняет эту функцию, производя новые продукты и содействуя накоплению ценностей.
2. *Функция обеспечения занятости населения.* Туризм прямым или косвенным образом способствует занятости населения. Если речь идет о прямом эффекте обеспечения занятости в туризме, имеется в виду то, что население получает рабочие места непосредственно в туристских предприятиях. Туризм создает эффект занятости и в других отраслях экономики, поэтому говорят о косвенном эффекте. В связи с этим точно оценить численность работников, занятых непосредственно в сфере туризма, очень сложно. По данным ВТО, на долю туризма в настоящее время в мире приходится до 8 % общего количества рабочих мест. Обслуживание одного иностранного туриста в стране его пребывания генерирует в совокупности около девяти рабочих мест. Большую часть трудовых ресурсов в туризме поглощают гостиничное и ресторанное хозяйство, транспортные предприятия, туроператоры и турагенты.

3. *Функция создания дохода.* Экономическая деятельность в секторе туризма вносит вклад в создание национального дохода. Это относится прежде всего ко всем людям, чье рабочее место напрямую зависит от туризма. В данном случае речь идет о прямом эффекте создания дохода в туризме. Дополнительно следует учитывать и то, что каждый рубль, зарабатываемый туристским предприятием на первом обороте средств и получаемый в виде дохода, снова уходит со счета предприятия. Таким образом, возникают новые доходы, но уже третьих лиц. Если эти лица выступают в роли поставщиков каких-либо товаров для туристского предприятия, то в этом случае можно говорить о функции косвенного эффекта создания дохода в туризме.

Так, на долю туризма в настоящее время приходится 11 % мирового ВВП. Городскому бюджету Москвы туризм дает примерно 8 % всех доходов. Для сравнения: поступления от всех московских промышленных предприятий составляют 18 % городского бюджета, а от столичных банков — 9 % городской казны [27].

4. *Функция сглаживания* проявляется в том, что туризм способствует экономическому развитию слабых в структурном отношении регионов. Туристов, как правило, интересуют регионы со слабо развитой промышленностью, места, имеющие первозданный ландшафт и окружающую среду в состоянии полного равновесия. Чаще всего это регионы с преимущественным развитием сельского хозяйства. В данном случае туризм перераспределяет доходы стран с индустриальным и сельскохозяйственным производством.
5. *Функция нивелирования* платежного баланса. В экономике существует понятие платежного баланса со всеми его составными частями. Составной частью баланса услуг является баланс путешествий внутри страны и выездов за рубеж. В этом балансе расходы местных туристов, выехавших за границу, противопоставляются доходам, полученным от потребления товаров и услуг иностранными туристами.

Существенной особенностью ситуации, сложившейся на данный момент в РФ, является то, что в течение последнего десятилетия выезд российских граждан с туристскими целями значительно превышает число въехавших на территорию России по линии туризма. На конец 2003 г. число въезжающих к нам иностранцев с туристскими целями составило 3,2 млн человек, выезжающих за рубеж по линии туризма граждан РФ — 5,6 млн. По оценкам ЦБ России и экспертов ВТО, предостав-

ленные в 2003 г. иностранцам услуги по статье «Поездки» оценивались в 4,5 млрд. долларов. Расходы россиян на поездки за рубеж составили, по различным оценкам, от 11 до 12,8 млрд долларов. В 2003 г. средние расходы в России одного нерезидента составили 182 доллара, в то время как расходы иностранных туристов в зарубежных странах в среднем составляют не менее 500 долларов, а средний россиянин тратит по 800 долларов [20]. В условиях нарушения баланса между выездным и внутренним туризмом из страны вывозится валюта, которая могла бы инвестироваться в развитие материально-технической базы внутреннего туризма. Необходимы срочные меры по преодолению факторов, оказывающих негативное влияние на развитие туризма в данный момент.

Экономические факторы динамичны, так как они склонны постоянно меняться и требуют повышенного к себе внимания.

#### **4.1.2. Социально-демографические факторы**

Изучение влияния этой группы факторов предполагает анализ:

- ◆ изменения численности населения;
- ◆ размещения его по отдельным странам и регионам;
- ◆ возрастного состава населения с выделением трудоспособного населения, учащихся и пенсионеров;
- ◆ типа семьи;
- ◆ пола;
- ◆ рода занятий;
- ◆ образования и др.

Основные демографические изменения проявляются в следующем.

1. Урбанизация, то есть увеличение доли городского населения за счет сокращения доли сельских жителей. А так как городские жители более активно участвуют в различных путешествиях, этот процесс положительно сказывается на развитии туризма.
2. В силу снижения ценности традиционной семьи наблюдается рост многообразия форм семейной жизни и одновременно снижается доля семей традиционной модели. Увеличивается число людей, предпочитающих жизнь в одиночестве или совместное проживание без соответствующего юридического оформления.
3. Происходит рост средней продолжительности жизни и увеличение числа стадий жизненного цикла и соответствующих возрастных статусов. Помимо традиционных периодов детства, юности, зрелости и старости, современный человек переживает стадию,

связанную с появлением потребности и возможности продлить время обучения, профессионального и семейного самоопределения. Этот новый этап жизненного цикла, который образуется между юностью и зрелостью, О. Галлан называет «постъюношеством», а его появление в современном обществе объясняет следующими причинами [34]:

- более поздним началом трудовой деятельности большинства молодых людей;
- неуклонным повышением в последние десятилетия возраста вступления в брак. Только за последние тридцать лет средний возраст вступления в брак отодвинулся на три года;
- сложностью обретения социального статуса и нестабильностью форм занятости молодых людей.

Философия нового возраста, по мнению О. Галлана, состоит в том, чтобы насладиться молодостью и, насколько возможно, отсрочить момент принятия на себя обязательств как по отношению к другим людям (семье), так и по отношению к своему будущему (продвижение по службе). «Постъюношество» соответствует появлению новой формы независимости: освобождаясь от родительской опеки, человек не замыкается немедленно в новые ограничивающие рамки и имеет возможность приобрести опыт в различных областях жизни.

Данная тенденция обусловила тот факт, что сегодня на рынке спроса на туруслуги существенную долю составляют несемейные люди в возрасте до 35 лет с высоким уровнем образования, выраженным стремлением к успеху, материальной обеспеченностью, нежеланием связывать себя семейными узами и заботами. В крупных промышленных городах Европы группа «одинок» составляет почти 50 % от общей численности населения. На западном рынке туризма есть фирмы, которые работают только в этом сегменте. В частности, в Германии потенциал спроса в данном сегменте оценивается в 6–8 млн человек.

4. Наряду с ними значительный сегмент рынка спроса занимают люди, находящиеся в так называемой послеродительской стадии (когда выросшие дети покидают семью), характеризующейся оптимальным сочетанием таких важных ресурсов, как свободное время, материальное благополучие и хорошее здоровье.
5. Заметно расширился сектор рынка, представленный людьми преклонного возраста, так называемых сенюров (от 50 лет и стар-

ше), за счет снижения возраста выхода на пенсию и одновременного увеличения средней продолжительности жизни. Представители этой группы материально обеспечены, стремятся к активному наслаждению жизнью и готовы тратить деньги на собственное потребление, на «красивую жизнь».

6. Рост числа работающих женщин приводит к тому, что они становятся материально независимыми и могут позволить себе часть дохода направить на путешествия.
7. Произошли изменения в социальной структуре общества. Оно не стало однородным, но объективно сохраняющееся в нем неравенство субъективно перестало ощущаться людьми, так как утратило негативную окраску и понимается теперь как форма индивидуального жизненного стиля. Это связано также с существенным улучшением материального положения подавляющего большинства населения. Ослабевает социально-классовая идентификация. Сегодня, например, рабочие развитых стран получают возможность вести образ жизни, характерный ранее лишь для элиты. В России за последние годы произошли существенные изменения в социально-классовой стратификации общества: значительно увеличилось число лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью.

Несмотря на то что общие темпы роста населения замедляются, одновременно увеличиваются контингенты возрастных групп граждан с большими финансовыми возможностями и склонностью к туристским поездкам как в пределах своих национальных границ, так и в другие индустриально развитые государства. Влияние демографических факторов приводит к тому, что все новые категории лиц вливаются в туристское движение.

#### 4.1.3. Природно-климатические факторы

Туризм и окружающая среда тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Взаимосвязь туризма с природой и ее охраной необходимо рассматривать по трем главным направлениям (рис. 4.5).

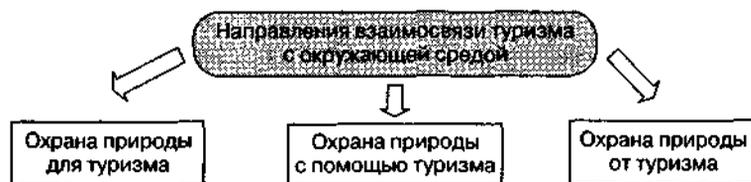


Рис. 4.5. Взаимосвязь туризма с природой

Реализация первого направления — *охраны природы для туризма* — базируется на том, что туризм не может существовать без естественной основы — природной среды — и, кроме того, предъявляет особые требования к ее состоянию, наличию специфических ресурсов. Туризм, как ни одна другая отрасль, заинтересован в сохранении природы, в регулировании антропогенных воздействий на нее, в экологизации всех сфер деятельности человека, создании экологически эффективных технологий, в формировании нового экологического мировоззрения людей. Поэтому для развития одной из наиболее доходных сфер человеческой деятельности — туризма — жизненно важна и необходима забота о чистоте природы, ее первоначальной красоте.

Второе направление — *охрана природы с помощью туризма* — исходит из того факта, что туризм как вид активной деятельности, осуществляемый в тесном контакте с природой, воспитывает у человека любовь к природе, стимулирует ее охрану. Туризм является мощным инструментом экологического образования и просвещения населения, воспитания личности, нового человека с новым мировоззрением, сориентированным на взаимосвязь «человек — природа».

Если туризм планируется, развивается и управляется надлежащим образом, он может оказать значительное позитивное экологическое воздействие. В этой связи туризм может следующее.

1. Способствовать обоснованию и финансированию охраны важных природных территорий и фауны, а также развитию национальных и региональных парков и заповедников, которые являются важными туристскими ресурсами. Это представляет собой особо значимую выгоду в странах, где средства для охраны окружающей среды ограничены.
2. Помочь обосновать и финансировать сохранение природного наследия, археологических и исторических объектов в качестве достопримечательностей для туристов.
3. Помочь улучшить качество окружающей среды, так как туристам нравится посещать привлекательные, незагрязненные места. Туризм стимулирует защиту окружающей среды, сдерживая воздушное, водное, шумовое и эстетическое загрязнение, способствуя снижению перегруженности и улучшению общего внешнего вида благодаря надлежащему проектированию ландшафтов и строительства. К тому же хорошо расположенные и спроектированные туристские объекты могут украшать как городские, так

и сельские ландшафты. Улучшение качества окружающей среды также способствует совершенствованию инфраструктуры, особенно водоснабжения, канализации и удаления твердых отходов.

4. Способствовать повышению уровня экологического просвещения как туристов, так и местных жителей. Когда они, особенно молодежь, видят заинтересованность туристов в охране окружающей среды, то начинают осознавать значение этого вопроса в их городе, стране.

И, наконец, третье направление — *охрана природы от туризма* — связано с тем, что туризм, как и любая человеческая деятельность, воздействует на природный комплекс и является причиной ухудшения состояния природы (при чрезмерной «активности» туристской деятельности). Поэтому любой вид туристской деятельности должен осуществляться с учетом экологических требований, ограничиваться и регулироваться на государственном и межгосударственном уровнях, в том числе и в вопросах экологии.

Для правильной организации работы любого туристского предприятия в смысле рационального природопользования, учета экологических норм и правил необходимо в системе его управления иметь концепцию *экологического менеджмента*, в которую должны быть включены такие вопросы, как экологическая политика и задачи защиты природы; способы формирования и состав экологического турпродукта; сотрудничество в деле охраны окружающей среды; меры, способствующие экономии сырья, воды, энергии; способы утилизации отходов; методы учета и реализации требований и мнений экологически сознательных туристов и граждан и т. д.

Главной функцией экологического менеджмента туристского предприятия является создание экологически чистого турпродукта, то есть фактически любой тур должен формироваться и строиться как экологический. Турагентства в соответствии с нормами и законами должны реализовывать и пропагандировать только экологические туры. Гостиницы и туркомплексы должны предоставлять туристам только экологически чистые продукты.

Таким образом, экологизация деятельности всех туристских предприятий с целью охраны природы от туризма сводится к реализации идеи экологического туризма. Сейчас это один из наиболее динамично развивающихся секторов туристской отрасли. Его годовой рост — от 10–20 до 30 %, а его доля в доходах от международного туризма достигает 10–15 %. Признавая большую значимость экологического

туризма в индустрии туризма и гостеприимства мира, ВТО объявило 2002 г. годом экологического туризма.

Существуют два основных подхода к выделению экологического сектора туризма. В первом случае *экологическим туризмом* называют туризм, обращенный к природе, не наносящий ей ущерба (или минимизирующий ущерб), нацеленный на экологическое образование и просвещение, формирование дружественных отношений с природой, заботящийся о сохранении местной социокультурной среды и обеспечивающий устойчивое развитие района.

Другой подход — рассматривать экологический туризм как пример (вид) устойчивого туризма. Устойчивый туризм — это не какой-то вид, это направление развития, основанное на принципах концепции устойчивого развития. Предвидя возможные отрицательные воздействия туризма на окружающую среду, Всемирный союз охраны природы предложил концепцию устойчивого развития туризма, которая базируется на документе «Повестка дня — 21», принятом на конференции ООН по окружающей среде и развитию в 1992 г. Концепция формулируется следующим образом: «*Устойчивым развитием* называется процесс, в рамках которого развитие происходит без нанесения ущерба ресурсам и их истощения, что и делает развитие возможным. Устойчивый туризм позволяет удовлетворять нужды туристов сейчас, учитывая интересы принимающего региона, и сохранить эту возможность в будущем. При этом управление всеми ресурсами предусматривается таким образом, чтобы экономические, социальные и эстетические потребности удовлетворялись с поддержанием культурной и экологической целостности, без нанесения вреда биологическому разнообразию и системам жизнеобеспечения».

В принципе, любой экотуризм можно назвать примером устойчивого туризма; устойчивый туризм же может быть любого другого вида, не обязательно экологическим.

На самом деле сохранение целостности окружающей среды является важнейшей предпосылкой развития туризма, так как только первозданная природа привлекает туристов и способствует их полноценному отдыху.

#### **4.1.4. Культурные факторы**

Менеджмент туристского предприятия находится под воздействием *культурных* факторов. Объекты, имеющие культурную и познавательную ценность, являются одними из основных туристских ресурсов. В процессе освоения определенного региона туристами в контакт вступают четыре различные культуры. Это культура того региона, откуда приезжа-

ют туристы; культура отдыха (стиль жизни и нормы поведения туристов во время отдыха); культура местных жителей и культура обслуживания. Все эти культуры влияют одна на другую. Взаимодействие двух различающихся между собой культур называется *окультуриванием*.

Степень общественного воздействия туризма на культуру местных жителей зависит от различных факторов.

1. *Самоопределение местных жителей* и их открытость по отношению к новым воздействиям. В том регионе, где население имеет открытый способ мышления, а туризм при этом доминирует и утверждает чужую культуру, местная культура постепенно исчезнет. Так возникают эффекты идентификации и имитации. Идентификация означает внутреннюю передачу составных частей чужой культуры, имитация же проявляется во внешнем подражании отдельным видам поведения и элементам привнесенной культуры.

При открытом способе мышления, но умеренной степени утверждения чужой культуры происходит медленное изменение культуры местных жителей путем запоздалого проникновения в нее элементов этой чужой культуры.

В регионе, где проживает население с закрытым способом мышления, но где существует высокая вероятность утверждения чужой культуры, можно ожидать сознательного и открытого отчуждения местных жителей. Такое негативное отношение может привести к тому, что местные жители затруднят осуществление новых туристских проектов.

В процессе развития туристского региона местное население может переживать различные фазы восприятия чужой культуры. На начальном этапе, когда чужая культура еще значит немного, имеет место внедрение чужой культуры или даже ее имитация (внешнее подражание отдельным видам поведения и элементам привнесенной культуры). При растущем утверждении чужой культуры и потере собственной идентичности происходит отказ от собственной культуры или высокая ее стилизация. Только на зрелом этапе развития туристского региона удастся по-новому (на фоне чужой культуры) определить собственную идентичность (внутреннюю передачу составных частей чужой культуры) и прийти к новому самосознанию национальной культуры [41].

2. *Структура населения региона*. Окраинные регионы зачастую оказываются неподготовленными к общественным преобразованиям, возникающим в процессе развития туризма, и защитить

идентичность местного населения сможет профессионализация культуры обслуживания.

#### 4.1.5. Научно-технические факторы

Анализ *научно-технических* факторов позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новых видов услуг, их сбыта и совершенствования обслуживания клиентов.

Технологии, обслуживающие туристскую отрасль, подразделяются на три сферы: транспортная техника, оснащение гостиниц и ресторанов, коммуникационная техника.

Развитие *транспортных средств* предоставляет туристам большую свободу передвижения. *Гостиничная и ресторанный техника* упрощает и стандартизирует работу в гостиницах и ресторанах, частично экономя рабочую силу. Особо следует подчеркнуть внедрение в индустрию туризма *информационных технологий*, без чего в настоящее время немыслима организация массовых туристских путешествий. Многие туристские фирмы уделяют большое внимание компьютеризации системы бронирования в режиме реального времени. Все пункты продажи в Германии и Франции оснащены такими системами. Высок уровень их использования в Испании, Дании и Нидерландах.

#### 4.1.6. Политико-правовые факторы

Исследование *политико-правовых* факторов макроокружения должно проводиться, в первую очередь, для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти и управления в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство будет проводить в жизнь свою политику.

Политическая власть аналогично экономическим факторам имеет возможности непосредственного (издавая регулирующие отношения в сфере туризма правовые акты) и опосредованного (политический курс страны, решения, принимаемые властями на международной политической арене, государственная идеология) воздействия на туризм. Сильная и легитимная власть в государстве сдерживает рост криминала, обеспечивает реальную защиту прав и свобод своих граждан, не допускает распространения террористических и экстремистских тенденций.

Связь между политикой и туризмом заключается в том, что государство управляет туризмом, а туристская активность требует вмешательства со стороны государства. При различных формах государственного управления этот фактор проявляется по-разному.

При *тоталитарной системе* общественных отношений туризм выполняет государственную и государственно-политическую функцию, то есть подчинен политическим целям, планируется и управляется государственными учреждениями.

В стране с *рыночной системой экономики* государство самоустраняется от управления туризмом и предоставляет каждому гражданину свободу действий.

При *социально-рыночной экономике* свобода действий каждого индивидуума ограничивается в пользу благосостояния всех членов общества.

Туризм в РФ подчиняется государственному регулированию и управлению (в гл. 2 уже говорилось об управлении туристской индустрией в РФ), государство формирует политику туризма. Основные цели, задачи, принципы и направления государственной политики России в сфере туризма определены в Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (1996 г.), а также в Концепции развития туризма в Российской Федерации до 2005 г. (2002 г.). Вместе с тем изменения в политической, социально-экономической жизни нашего общества, опыт функционирования российского и мирового туристских рынков требуют новых подходов к реализации государственной политики в этой сфере.

*Туристская политика России* является составной частью внутренней и внешней политики государства и представляет собой совокупность правовых, организационных, социальных, экономических и иных мер, а также способов (методов) государственного регулирования для создания в стране конкурентоспособной туристской индустрии и в то же время условий для осуществления социальных функций государства по отношению к своим гражданам.

Туристская политика включает в себя также политику Российской Федерации в санаторно-курортной сфере. Согласно статье 16 Федерального конституционного закона «О Правительстве Российской Федерации», туризм и санаторно-курортная сфера являются частью социальной сферы России и представляют собой единый объект государственного регулирования. В Федеральном законе «О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах» (1995 г.) отмечается: «Правительство Российской Федерации определяет основные направления государственной политики в сфере санаторно-курортного лечения и отдыха». В соответствии с общераспространенной мировой практикой и международными правовыми актами санаторно-курортное лечение относится к категории лечебно-оздоровительного

туризма, который в случае его субсидирования государством является также видом социального туризма.

*Целью туристской политики* является обеспечение конституционного права граждан России на отдых и досуг, свободу передвижения, охрану здоровья и иных прав при совершении путешествий посредством создания в Российской Федерации конкурентоспособной туристской индустрии, способной к саморазвитию и обеспечивающей высокий уровень жизни россиян.

Туристская политика должна строиться на основе соблюдения Конституции Российской Федерации, общепризнанных принципов и норм международного права и обязательств, вытекающих из международных договоров и законодательства Российской Федерации, а также социальных и экономических показателей и исследований российского и зарубежного туристских рынков.

*Приоритетными направлениями туристской политики* должны быть внутренний, въездной и социальный туризм, включая лечебно-оздоровительный, спортивный, этнокультурный, экологический.

*К задачам туристской политики* относятся следующие [14].

#### 1. Социальные:

- защита прав и интересов путешественников и отдыхающих;
- создание условий для деятельности, направленной на воспитание, образование и оздоровление граждан посредством занятия туризмом;
- создание новых рабочих мест, повышение занятости и жизненного уровня россиян, проживающих в местах временного пребывания туристов;
- обеспечение эффективного функционирования системы социального туризма — путешествий и отдыха малообеспеченных слоев населения (детей, молодежи, ветеранов, инвалидов, жителей Крайнего Севера и Дальнего Востока России, военнослужащих и др.);
- стимулирование работодателей, расходующих средства на санаторно-курортное лечение и отдых своих работников на территории Российской Федерации;
- возрождение традиционных и создание новых центров туризма, в том числе в малых и средних городах России, освоение новых туристских центров и маршрутов с обширным природным и историко-культурным потенциалом, расширение их географии и многообразия.

## 2. Экономические:

- увеличение поступлений в бюджеты всех уровней, в том числе и валютных, повышение доходов государства и муниципальных образований;
- развитие национальной туристской индустрии, других смежных отраслей экономики, связанных с туризмом;
- развитие транспортной инфраструктуры (строительство дорог, аэропортов, речных портов и др.);
- развитие предпринимательства в сфере туризма;
- поощрение инновационной деятельности в сфере туризма, в том числе развитие информационных технологий;
- организация особых экономических туристско-рекреационных зон на территории Российской Федерации с благоприятными условиями для развития туризма;
- создание благоприятного инвестиционного климата для привлечения российских и западных инвестиций в инфраструктуру туристских регионов;
- вовлечение коренных малочисленных народов России в экономически выгодную для них туристскую деятельность;
- создание в России конкурентоспособных турпродуктов путем консолидации возможностей государства и туристической индустрии;
- интеграция России в систему мирового туристского рынка;
- либерализация торговли услугами в сфере туризма в соответствии с международными соглашениями и договорами Российской Федерации с учетом интересов граждан и туристской индустрии страны.

## 3. Культурно-идеологические и образовательные:

- создание представления о Российской Федерации как о стране, благоприятной для развития туризма;
- использование туризма в качестве инструмента обеспечения единого культурного пространства России, диалога и взаимодействия культур в многонациональном государстве, равных возможностей доступа к культурным ценностям для жителей различных территорий России и представителей различных социальных групп;
- формирование туристского сознания граждан Российской Федерации — идеологии гостеприимства по отношению к туристам, посещающим страну;

- защита художественного, археологического и культурного наследия России в целях его сохранения для будущих поколений;
- создание единой системы информационного обеспечения и проведение рекламно-пропагандистской деятельности для продвижения национального бренда туристских центров России как на внутреннем, так и на международном уровнях;
- консолидация соотечественников, проживающих за пределами России, за счет поддержки развития туризма с их участием;
- подготовка квалифицированных специалистов в сфере туризма с учетом требований международных стандартов, туристской практики и профессионального сообщества;
- поддержка научно-исследовательских работ, маркетинговых исследований, составление прогнозов развития российского и мирового туристских рынков.

#### 4. Организационные:

- активизация сотрудничества и взаимодействия субъектов Российской Федерации;
- развитие международных контактов, создание единого туристского пространства с государствами ЕвразЭС, ЕЭП, ЕС.

#### 5. Экологические:

- создание условий для направления финансовых средств, получаемых от использования туристских ресурсов, на их поддержание, охрану и развитие, а также охрану окружающей природной среды с целью предотвращения негативных последствий, обусловленных развитием туризма;
- сохранение природных лечебных ресурсов и экологической безопасности на территории туристских регионов.

Туристская политика реализуется с использованием следующих способов (методов) государственного регулирования туризма [14]:

- ♦ правового и нормативного обеспечения туризма;
- ♦ установления порядка создания и деятельности органов государственной власти Российской Федерации, уполномоченных осуществлять государственное управление туризмом в стране (создание отраслевой структуры управления);
- ♦ определения порядка создания унитарных предприятий в сфере туризма, а также правил их деятельности по оказанию государственных услуг;

- ◆ обеспечения безопасности туризма для граждан, общества и государства;
- ◆ разработки и реализации целевых, адресных, инвестиционных и других программ федерального и регионального уровней, концепций и других программных документов в сфере туризма, составления прогнозов развития туристской отрасли как в России, так и в мире;
- ◆ налогового, таможенного, визового, валютного, санитарного и иного административного регулирования в сфере туризма;
- ◆ привлечения отечественных и зарубежных инвестиций в сферу туризма;
- ◆ информационного обеспечения туризма, в том числе содействия в продвижении национального туристского продукта на внутреннем и международном туристских рынках;
- ◆ статистического наблюдения в области туризма;
- ◆ установления правил въезда в Российскую Федерацию, выезда из нее и пребывания на ее территории с учетом интересов развития туризма;
- ◆ государственной поддержки приоритетных видов туризма и предпринимательской деятельности в данных сферах;
- ◆ регулирования особенностей создания, реорганизации и ликвидации субъектов предпринимательской и иной экономической деятельности в сфере туризма;
- ◆ определения общих правил осуществления различных видов предпринимательской деятельности в сфере туризма (туроператорской, турагентской, экскурсионной, гостиничной и др.), а также контроля и надзора за ее осуществлением;
- ◆ развития и установления основ саморегулирования предпринимательской деятельности в сфере туризма, а в случаях, установленных законом, также лицензирования отдельных видов такой деятельности;
- ◆ технического регулирования (стандартизация, сертификация, классификация) в сфере туризма;
- ◆ установления квалификационных требований к подготовке кадров в области туризма;
- ◆ развития научных исследований в сфере туризма;
- ◆ защиты прав и интересов участников отношений в сфере туризма;
- ◆ иных мер экономического и административного характера.

Анализ законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает туристскому предприятию возможность определить для себя допустимые границы действий и приемлемые методы отстаивания своих интересов. При этом необходимо изучать законодательно-правовые акты, регулирующие хозяйственную деятельность в целом и туристский бизнес в частности.

В порядке убывания степени влияния факторов внешней среды на развитие туристической индустрии их можно расположить так.

1. Туристские ресурсы: природно-климатические, социально-культурные и иные виды ресурсов. Страна или регион, наделенные богатыми туристскими ресурсами, становятся объектом интереса со стороны туристов.
2. Потребности туристов, мода и предпочтения на туристском рынке. Модные тенденции определяют не только направления туристских потоков, но и виды туров, политику ценообразования туроператоров, формирующийся ассортимент субъектов туррынка.
3. Политические факторы. Негативное отношение властей, или политического курса страны, или региона к туризму и туристам, даже несмотря на экономическую или экологическую привлекательность направления, может свести туризм к нулю.
4. Экологические факторы по степени своего воздействия на туризм стоят выше факторов экономических, так как высокое материальное благополучие туристского региона на фоне удручающей экологической ситуации никогда не спасет въездной туризм. Туристы с большим удовольствием будут посещать страны «третьего мира», обладающие нетронутыми цивилизацией пляжами или океанами. Так, например, Индия, половина населения которой проживает за чертой бедности, щедро наделена практически всеми видами туристских ресурсов и притягивает к себе туристов.
5. Экономические факторы.

Таким образом, туристское предприятие действует на рынке не обособленно, а в окружении и под влиянием разнообразных сил, которые составляют внешнюю среду менеджмента. Отношения, складывающиеся между субъектами среды и фирмой, разнообразны и по характеру воздействия на них со стороны фирмы могут быть контролируемыми и неконтролируемыми. Задача предприятия сводится к снижению до минимума неконтролируемых факторов среды и изысканию возможностей опосредованного влияния на них.

## 4.2. Внутренняя среда туристского бизнеса

Внутренняя среда фирмы является по существу реакцией на внешнюю среду. *Внутренняя среда* — совокупность субъектов, объектов, процессов, придающих компании конкретное лицо. По сути, это хозяйственный организм компании, ее структура.

Основные элементы внутренней среды организации представлены на рис. 4.6 [40].

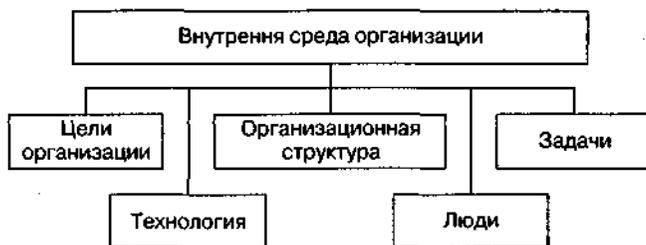


Рис. 4.6. Внутренняя среда туристского предприятия

Любую организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, к достижению которой стремятся все члены трудового коллектива. Основной целью работы большинства туроператоров является получение прибыли. При этом на практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну цель.

Компании, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют сложными организациями. Важно, чтобы намеченные трудовым коллективом цели были реальными и выполнимыми.

На практике в процессе планирования руководство организации разрабатывает цели и сообщает их сотрудникам. Однако в выработке тактических целей принимают участие все члены трудового коллектива. Процедура совместного определения цели является главным мотивом и координирующей силой организации, так как в результате этого каждый работник знает, к чему он должен стремиться.

*Структура организации* — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре, является *специализированное разделение труда* — закрепление

определенной работы за специалистами. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации (рис. 4.7) [83].

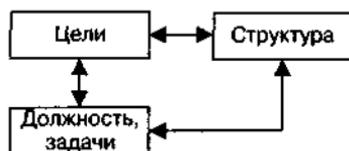


Рис. 4.7. Взаимосвязь должностей, структуры и целей

*Задача* — это предписанная работа, часть ее или серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

*Технология* — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях. Для турпредприятия к технологиям можно отнести приемы ведения работы с клиентами, агентами, поставщиками и т. д.

Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии (рис. 4.8) [83].



Рис. 4.8. Взаимосвязь технологии, заданий, структуры и целей

*Люди (трудовые ресурсы)* — это пятый и наиболее значимый элемент внутренней среды организации. Цели организации достигаются через труд людей. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

Взаимосвязь внутренних элементов организации — целей, структуры, задач, технологии и людей — показана на рис. 4.9 [83].

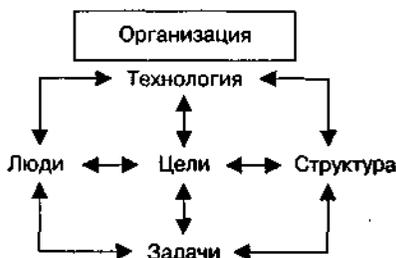


Рис. 4.9. Взаимосвязь внутренних элементов туристского предприятия

Характеристикой, отличающей внутренние факторы, воздействующие на турпредприятия, от внешних, является возможность управления и контроля за ними. По этой причине любой менеджер заинтересован в создании именно такой внутренней среды бизнеса, которая бы не только способствовала росту качества обслуживания клиентов, но и повышала эффективность работы всей структуры фирмы в целом, являясь своеобразной формой мотивации работников к более результативному труду и проявлению инициативы.

В последующих главах все основные элементы внутренней среды предприятия будут рассмотрены более подробно.

### Контрольные вопросы

1. Какие элементы представляют непосредственное окружение туристского предприятия?
2. Охарактеризуйте основные факторы внешней макросреды, влияющие на деятельность предприятия.
3. В чем состоят экономические функции туризма?
4. Приведите примеры того, как туризм отрицательно воздействует на окружающую среду. Какой механизм можно использовать для того, чтобы уменьшить это воздействие?
5. Что вы понимаете под словом окультуризация?
6. Каким образом развитие науки и техники влияет на туристскую сферу?
7. Какова роль государства в деятельности туристских предприятий? Как это влияние проявляется при различных формах государственного управления?
8. Назовите основные элементы внутренней среды туристского предприятия. Какова их взаимосвязь?

## 5. Цели и задачи управления предприятием индустрии сервиса и туризма

---

### 5.1. Понятие целей и задач сервисного предприятия

Одной из главных задач управления организацией сферы сервиса и туризма является определение *целей*, ради достижения которых она создается и функционирует и которые представляют собой субъективное отражение реальностей, характеризующих данную организацию, таких как ее роль в обществе, характер производственного и кадрового потенциала [20].

В свое время великий мыслитель древности Аристотель писал: «Так как действий, искусств и наук много, много возникает и целей. У врачевания — это здоровье, у судостроения — судно, у военачалия — победа, у хозяйствования — богатство». С последним, правда, сегодня ситуация не вполне ясна, и вот почему.

Прибыль зависит как от умения продать созданный товар, так и от способности произвести то, что нужно в данный момент людям, пользуется спросом, удовлетворяет общественные потребности, что особенно актуально для сферы сервиса и туризма. Кто справляется с такой задачей лучше других, может рассчитывать и на большую прибыль. Поэтому прибыль в качестве непосредственной цели коммерческих организаций фигурирует сегодня все реже. Все чаще встает вопрос о социальной ответственности организации перед обществом и будущими поколениями.

«Тот, кто наилучшим образом служит обществу, выгадывает больше всех». Эти слова крупнейшего японского предпринимателя и теоретика бизнеса К. Татеиси являются основополагающей идеей, на которой в современных условиях базируется формулировка цели коммерческой организации.

Необходимость установления целей в системе управления организацией заключается в следующем.

1. Цели отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития.

2. Цели *уменьшают неопределенность текущей деятельности* как организации, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире.
3. Цели *составляют основу критериев* для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения сотрудников организации, которые при этом в наибольшей степени отличились.
4. Цели, независимо от того, реальны они или мнимы, иллюзорны, *сплочивают вокруг себя энтузиастов*, побуждают их брать на себя добровольно нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения.
5. Официально провозглашенные цели *служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности* данной организации, особенно если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия, например загрязнение окружающей среды.

На основе целей организация формулирует *задачи*, которые должны быть решены в процессе достижения этих целей. Задачи управления подразделяются на *два класса*.

1. Общие задачи создания устойчивой системы производства и развития. Их выполнение дает возможность создавать рациональные формы управления и оценивать результаты жизнедеятельности всей системы, то есть ставить новые задачи.
2. Развитие производственной кооперации, совершенствование организационных структур системы производства, поддержание заданных режимов работы структурных подразделений, повышение заинтересованности работающих в результатах своего труда, организация учета и контроля за деятельностью объектов управления.

Основными характеристиками задач, отличающими их от целей, являются следующие:

- ♦ задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количественными, пространственными и временными характеристиками.

Так, если цель предприятия может формулироваться как «достижение в ближайшем будущем лидирующего положения на рынке туристских услуг», то задача должна звучать куда более определенно: «завоевание к 31 декабря следующего года 40 % рынка».

турпродукта А, 30 % рынка турпродукта Б и 25 % рынка турпродукта В»;

- ♦ задачи содержат ограничения, то есть перечисление действий, от которых необходимо воздерживаться, например от нарушения антимонопольного законодательства, прав потребителей и др.;
- ♦ задачи являются в большей степени индивидуализированными и персонафицированными, включают элементы, позволяющие им быть привлекательными для исполнителей.

## 5.2. Система целей и задач организации

Количество и разнообразие целей и задач очень велико, и для их определения необходим комплексный, системный подход, предполагающий их классификацию (табл. 5.1).

Таблица 5.1  
Классификация целей

Признак классификации	Вид
<i>По степени важности</i>	Стратегические; тактические
<i>Исходя из периода времени</i>	Долгосрочные; среднесрочные; краткосрочные
<i>По содержанию</i>	Технологические; экономические; производственные; административные; маркетинговые; научно-технические; социальные
<i>По форме выражения</i>	Количественные; качественные
<i>По уровню, к которому они относятся</i>	Общие; специфические

*Система целей туристского предприятия* — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных общих и специфических целей (рис. 5.1).

*Общие цели* отражают концепцию развития организации в целом и по важнейшим комплексным направлениям ее деятельности.

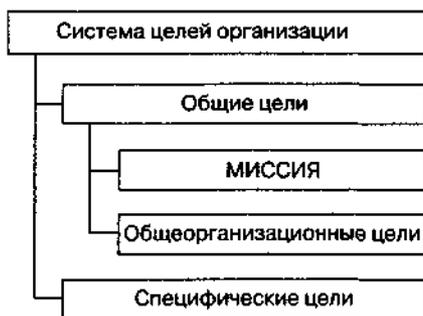


Рис. 5.1. Система целей туристского предприятия

К общим целям, которые ведут к повышению прибыли, относятся такие, как:

- ♦ обеспечение оптимальной рентабельности при имеющемся наборе видов услуг;
- ♦ разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы;
- ♦ обеспечение экономической устойчивости положения фирмы и др.

В состав общих входят прежде всего *генеральная цель*, которая по-другому называется миссией, и 4–6 общеорганизационных целей, раскрывающих и конкретизирующих содержание миссии.

В теории и практике менеджмента сложилось два понимания миссии организации. В первом, широком смысле *миссия* — это философия и предназначение, смысл существования организации. Такая миссия может быть отражена в рекламном слогане, корпоративном лозунге и представлена в корпоративных кодексах или политике фирмы.

*Миссия* может рассматриваться также как сформулированное утверждение (документ) относительно того, для чего или по какой причине существует организация, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Исходя из вышесказанного, можно сформулировать следующие основные элементы миссии туристского предприятия.

1. Краткая история фирмы, описание области ее деятельности.
2. Целевые ориентиры.
3. Философия фирмы, стиль поведения:

- по отношению к потребителям (какова система ценностей; каковы обязательства перед обществом);

- по отношению к работникам (какие обязательства перед работниками берет на себя фирма; насколько высоко она ценит своих сотрудников);
  - в отношении с партнерами (какова система ценностей и деловая этика).
4. Преимущества по сравнению с конкурентами.
  5. Внешний образ (насколько фирма стабильна и каковы перспективы ее развития).

Таким образом, в миссии дается представление о назначении организации, необходимости и полезности ее деятельности для общества в целом и конкретно для сотрудников. Миссия определяет место, роль и положение предприятия в обществе, его общественный статус. Миссия играет важную коммуникационную роль — как внутреннюю (для разъяснения целей деятельности предприятия), так и внешнюю (для информирования акционеров, поставщиков, потребителей). Ее можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяемый бизнес, или как основную деятельность предприятия. Миссия позволяет рядовым работникам и руководителям взглянуть на деятельность предприятия в перспективе, что необходимо для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и помогает каждому оценить перспективы и возможности своей работы в фирме.

Формулировка миссии должна быть простой, достаточно краткой и ясной. Она, как правило, дается на первой странице годового отчета предприятия или провозглашается руководителем предприятия на ежегодном собрании акционеров. Ответственность за формулировку миссии, так же как и за будущую позицию предприятия, лежит на высшем руководстве и не может быть делегирована, хотя помощь со стороны вполне допустима и даже необходима на этом этапе стратегического управления.

Миссия может быть сформулирована исходя из ответа высшего руководства организации на вопрос: «Кто мы, что мы делаем, куда движемся?» Миссия не должна зависеть от текущего состояния туристской организации, форм и методов ее работы, так как она показывает, куда направляются усилия и какие ценности являются приоритетными не только в настоящий момент, но и в будущем.

В качестве примера можно привести следующие формулировки миссии турфирмы:

- ◆ производство и реализация турпродукта и услуг, доступных широкому кругу потребителей с различным уровнем дохода;
- ◆ наша цель — это решение проблем клиентов, создание комфорта и забота об условиях их труда и отдыха;
- ◆ качество — неотъемлемая часть нашей продукции и услуг;
- ◆ закрепление за собой положения лидирующей туристской компании России по всем видам туризма.

Например, миссия цепи престижных отелей *Leading Hotels of the World (LHW)* была сформулирована следующим образом: «Мы — крупнейшая и единственная в своем роде группа престижных отелей. Мы работаем, чтобы предложить нашим клиентам исключительное обслуживание и комфорт для удовлетворения любых вкусов и запросов с целью создания максимально удобной для клиента обстановки, стараемся, чтобы единственными сюрпризами для наших гостей были приятные сюрпризы».

Миссия авиакомпания, участвующей в обслуживании туристов, иная. Например: «Мы являемся национальным российским авиаперевозчиком и выполняем регулярные международные полеты в различные страны мира. Мы работаем, расширяя рынок и удерживая лидирующие позиции, чтобы обеспечить все большее количество пассажиров во всем мире недорогим и высококачественным обслуживанием».

В целом можно отметить, что миссия образует фундамент для установления целей туристской организации, ее подразделений и функциональных подсистем, каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели организации.

*Общеорганизационные цели* — это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления их реализацией [20]. Для них характерны следующие черты и свойства:

- ◆ четкая ориентация на определенный период времени;
- ◆ конкретность и измеримость, то есть возможность их представления не только качественно, но и в количественных показателях;
- ◆ непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;
- ◆ гибкость, способность к корректировке в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации;
- ◆ адресность и контролируемость.

Например, для LHW генеральная цель может быть достигнута с помощью следующих подцелей и задач:

- ♦ укрепить лидирующие позиции на рынке: привлечь новых клиентов и поставщиков, усилить стимулирование продаж, в том числе с помощью рекламной кампании;
- ♦ увеличить прибыль на ... %, снизить затраты на ... %, улучшить систему контроля качества, добиться скидок от поставщиков.

*Специфические цели* разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности в свете реализации им общих целей, обычно они охватывают средне- и краткосрочный периоды и обязательно выражаются в количественных показателях. В отличие от общих, специфические цели бывают двух типов: *операционные* и *оперативные*. Первые ставятся перед отдельными работниками, вторые — перед подразделениями.

К специфическим и конкретным целям можно отнести следующие:

- ♦ определение рентабельности по каждому отдельному подразделению, выступающему центром прибыли;
- ♦ цели по основным видам хозяйственной деятельности;
- ♦ цели хозяйственных подразделений, филиалов и др.

В результате в организации складывается определенная система целей, а также механизм ее постоянного обновления. В рамках этой системы цели обычно находятся в определенных отношениях друг к другу.

Во-первых, они могут вытекать друг из друга, образуя своего рода «дерево» (рис. 5.2), от «ствола» которого, соответствующего миссии организации, отходит несколько крупных «веток», символизирующих общеорганизационные цели, которые в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие специфическим. Данная «конструкция» наглядно показывает, что для реализации миссии (1) нужно достичь общеорганизационных целей (1.1, 1.2, 1.3), что, в свою очередь, требует осуществления целей специфических (например, 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.2).

Построение дерева целей осуществляется по следующим правилам:

- ♦ общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата (миссия);
- ♦ при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего

уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

- ♦ при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- ♦ подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга;
- ♦ фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

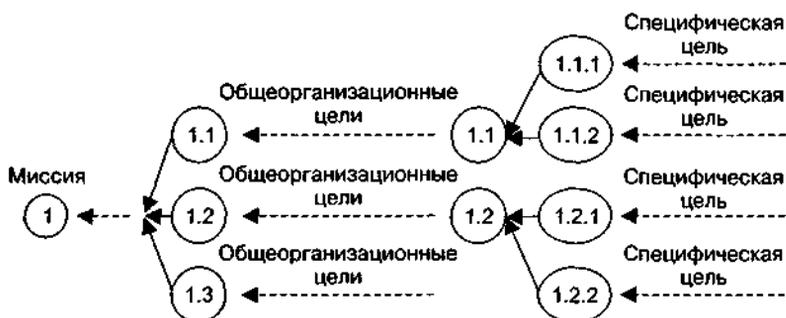


Рис. 5.2. Дерево целей туристского предприятия

Для целеполагания важно не только моделирование иерархической структуры целей, но и анализ изменения целей за определенный момент времени.

Во-вторых, цели могут находиться друг с другом в отношении *иерархической соподчиненности*, то есть цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по охвату и времени существования, чем низшего. В то же время на последовательность их реализации это обстоятельство влияния не оказывает. В этом случае изображать их структуру в виде дерева, понятно, нельзя.

Цели можно ранжировать по таким основаниям, как:

- ♦ вклад в реализацию миссии организации;
- ♦ возможность их достижения в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов;
- ♦ величина выгоды, которая может быть получена в процессе их реализации;
- ♦ число попутно решаемых проблем или, наоборот, возникающих неблагоприятных последствий.

Ранжируются цели путем перемножения определяемых на основе экспертных оценок самостоятельных рангов каждой из них и их вклада в процентах или в долях единицы в итоговый результат, а затем расположения в порядке убывания полученных баллов.

Таким образом, в процессе формирования развития предприятия ставится множество целей, имеющих определенную соподчиненность (иерархичность) и приоритетность реализации с учетом ограничений по времени, финансам, ресурсам.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое цель? Какую роль выполняют цели в организации?
2. Какую роль выполняет сформулированная турпредприятием миссия организации?
3. Сформулируйте возможные варианты миссии туристского предприятия.
4. Что такое дерево целей туристского предприятия? Каким правилам нужно следовать при его построении?

## 6. Организация работы по управлению предприятием сервиса и туризма

### 6.1. Функциональная структура туристского предприятия

Все основные операции, действия или функции, которые туристская фирма должна постоянно выполнять в соответствии со своей главной миссией, определяют ее *функциональную структуру*.

Рассмотрим более подробно основные функции и технологию работы туроператоров по направлению (инициативных) и приему (рецептивных) туристов на примере работы российских турфирм.

Основные функции российского туроператора по приему иностранных туристов представлены на следующей схеме (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Основные функции рецептивного туроператора

Условно эти функции делятся на внешние и внутренние. *Внешние функции* включают продвижение и продажу российского турпродукта на иностранном рынке через иностранного партнера. *Внутренние*

функции включают бронирование необходимых туристских услуг на предприятиях российской туристской индустрии и организацию качественного приема и обслуживания иностранных туристов на территории РФ.

Конкретное осуществление указанных функций происходит в следующей *технологической последовательности* [39]:

- ◆ разработка (на основе изучения спроса на туристском рынке конкретной страны) предложений по поездкам иностранных туристов в РФ: маршруты, программы, содержание турпакета, предварительные цены и др.;
- ◆ согласование с иностранным туроператором возможных вариантов поездок иностранных туристов в РФ (маршруты, программы, содержание турпакета, количество туристов, даты поездок);
- ◆ согласование цен на обслуживание иностранных туристов по маршрутам;
- ◆ получение от иностранного туроператора твердого подтверждения на конкретные даты и количество прибывающих в РФ иностранных туристов;
- ◆ передача соответствующей информации российским предприятиям обслуживания (гостиницы, общепит, автотранспорт, экскурсионные объекты) и получение от них твердого подтверждения бронирования заказанных услуг. При необходимости исполнение их авансовой оплаты;
- ◆ информирование иностранного туроператора о твердом бронировании туров для иностранных туристов и выставление ему счета на авансовую оплату забронированных услуг;
- ◆ установление контроля за своевременным поступлением от иностранного туроператора оплаты выставленных счетов;
- ◆ получение от иностранного туроператора пофамильного списка прибывающих иностранных туристов (*rooming list*) и информации о датах и номерах рейсов их прибытия и отъезда;
- ◆ передача указанной информации гостинице (гостиницам), а также передача заказов на автотранспорт для организации трансферов и экскурсий для иностранных туристов;
- ◆ проверка готовности всех предприятий обслуживания к их приему накануне прибытия иностранных туристов в РФ;
- ◆ организация встречи туристов в аэропорту или на вокзале, их доставка в гостиницу и размещение в номерах. Проведение с ино-

странными туристами собрания для их информирования об условиях путешествия в России;

- ♦ организационная работа по обеспечению пунктуального исполнения программы и условий путешествия и обслуживания иностранных туристов в РФ;
- ♦ постоянный контроль за соблюдением всеми предприятиями обслуживания высокого уровня качества предоставляемых услуг;
- ♦ организация трансфера при отъезде иностранных туристов из России в день окончания тура.

Функциональная структура туроператора по направлению туристов за границу выглядит несколько иначе. В отличие от туроператора по приему, его функции определяются следующими задачами (рис. 6.2).

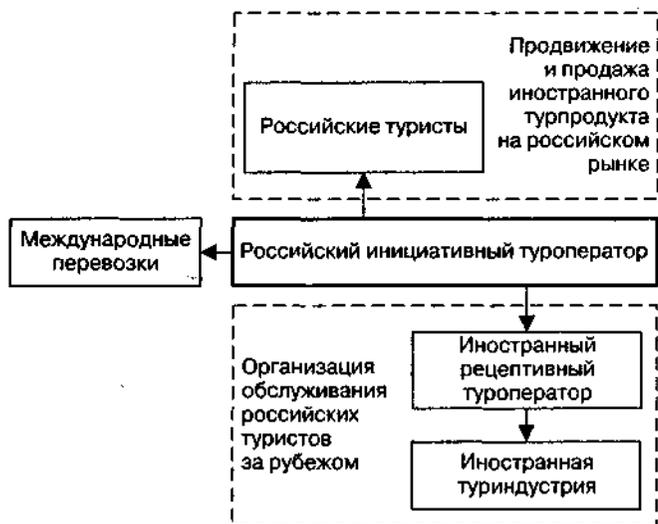


Рис. 6.2. Основные функции инициативного туроператора

Так же как и в первом случае, эти функции делятся на внешние и внутренние. *Внешние функции* включают меры по организации через иностранного партнера формирования туристского продукта и качественного приема и обслуживания российских туристов за границей. *Внутренние функции* включают продвижение и продажу иностранного турпродукта на внутреннем туристском рынке и обеспечение международных перевозок российских туристов.

Конкретное осуществление указанных функций происходит в следующей *технологической последовательности* [39]:

- ◆ разработка (на основе изучения рыночного спроса) предварительных предложений по поездкам российских туристов в зарубежную страну (маршрут, программа, содержание и качество пакета услуг, даты, приемлемые цены и др.);
- ◆ согласование с иностранным туроператором окончательного варианта маршрутов и условий путешествия российских туристов в данной стране (количество туристов, даты прибытия и отъезда, содержание и качество пакета услуг и др.). Согласование выгодных для российской стороны цен на обслуживание российских туристов;
- ◆ получение от иностранного туроператора твердого подтверждения на прием и обслуживание российских туристов в стране путешествия и заключение с ним контракта;
- ◆ осуществление авансовых платежей иностранному туроператору за заказанные у него услуги для российских туристов в соответствии с условиями контракта;
- ◆ бронирование у перевозчиков необходимого количества мест в регулярных или чартерных средствах транспорта для перевозки российских туристов на международных участках путешествия;
- ◆ осуществление необходимых мер по продвижению и рекламе туристских поездок за границу на российском рынке выездного туризма;
- ◆ организация продажи туристских поездок за границу российским гражданам через сеть аккредитованных туристских агентств;
- ◆ контроль за работой турагентств (информирование клиентов об имеющихся турпоездках, получение от них заказов на продажу туров, оформление договоров на покупку туров, получение оплаты и др.);
- ◆ передача визовых анкет и загранпаспортов российских туристов в иностранное консульство на предмет получения для них иностранных въездных виз;
- ◆ окончательное информирование иностранного туроператора о фактическом количестве российских туристов, датах и номерах рейсов их прибытия и отъезда;
- ◆ выдача российским туристам загранпаспортов с иностранными визами, транспортных билетов и других туристских документов.

Передача им окончательной информации о порядке отъезда в страну путешествия и об условиях пребывания в ней;

- ♦ установление возможных форм и средств контроля за соблюдением иностранным туроператором условий приема и обслуживания российских туристов;
- ♦ рассмотрение возможных жалоб российских туристов на неудовлетворительное обслуживание во время путешествия за границей и принятие по ним соответствующего решения.

Совсем по-иному складывается функциональная структура туристского агентства. Она в основном определяется теми задачами и обязанностями, которые на него возлагаются. Вкратце они включают вот что [39]:

- ♦ *продвижение турпродукта на местном рынке.* Создание и распространение рекламы в масштабе торговой территории тур-агентства;
- ♦ *адаптация турпродукта к местным условиям.* Имеются в виду организация проезда клиента к месту сбора и выезда в турпоездку, бронирование гостиницы в месте сбора и т. п.;
- ♦ *контакты с местными клиентами.* Поиск возможных потребителей туристских услуг и передача им необходимой информации о предлагаемых турах;
- ♦ *переговоры с клиентом.* В случае согласия клиента на приобретение тура обсуждение с ним конкретных условий поездки (маршрут, программа, даты, содержание и качество пакета услуг, цены и др.). Передача заявки клиента туроператору на предмет ее подтверждения;
- ♦ *продажа тура.* После получения от туроператора подтверждения о бронировании тура принятие от клиента авансовой или полной оплаты его стоимости, заключение публичного договора, оформление туристских документов и пересылка туроператору загранпаспорта клиента на предмет оформления иностранной въездной визы;
- ♦ *перевод денег за проданный тур туроператору.* Исполнение ежемесячной отчетности перед туроператором о проданных турах;
- ♦ *информирование клиента* о дате, месте, времени отъезда за границу, номере рейса, таможенных и пограничных формальностях, условиях страхования, условиях пребывания в стране путешествия и другие полезные сведения;

- ♦ *претензионная работа*. Рассмотрение жалоб клиентов на неудовлетворительное обслуживание во время туристской поездки за границу и принятие по ним соответствующих решений.

Для выполнения указанных выше функций туроператоры по приему или по направлению и турагентства вынуждены создавать у себя соответствующие организационные структуры.

## **6.2. Понятие и виды организационных структур управления сервисным предприятием**

Задачи и функции управления в индустрии сервиса и туризма распределены между участниками управленческого процесса, который осуществляется в рамках организационной структуры управления предприятием, учреждением.

*Структура управления* предприятием сферы сервиса и туризма — упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих их функционирование как единого целого.

На конкретную структуру управления влияют:

- ♦ *масштаб и структура самой организации*. Первый определяет, будет ли управленческая структура «высокой» или «плоской», а вторая задает ее тип — функциональная, дивизиональная и т. п.;
- ♦ *технологические факторы*. В условиях всеобщей автоматизации, при которой не требуется постоянное присутствие человека, структура управления бывает гораздо более простой;
- ♦ *экономические факторы*. Например, сгруппировав сходные виды деятельности в единое подразделение, руководимое единым органом управления вместо нескольких прежних, можно значительно снизить соответствующие затраты;
- ♦ *человеческий фактор* связан с социальной структурой персонала и взаимоотношениями между людьми. Так, если в организации не хватает лиц с соответствующим уровнем образования и квалификации, попытка создать то или иное подразделение или должность вряд ли увенчается успехом, даже если потребность в них несомненна;
- ♦ *естественные факторы* — географические или природно-климатические. Например, территориальная разбросанность подразделений, их оторванность от центрального руководства, экстремальный характер условий работы и пр.;

- ♦ *структура управления* частью организации во многом определяется местом, которое эта часть занимает, и характером ее деятельности. Структура управления производственными подразделениями будет совсем не такой, как научными, а находящимися на верхних «этажах» — иной, чем на нижних.

*Управлять организационной структурой* — значит оптимально распределить цели и задачи между работниками организации.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи — горизонтальные и вертикальные.

К *звеньям управления* относятся структурные подразделения (иногда отдельные специалисты), выполняющие соответствующие функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления предприятием. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

В организационной структуре выделяются *вертикальные и горизонтальные связи*, которые основаны на разделении труда. Главный смысл разделения труда состоит в специализации работников по выполнению отдельных видов работ, операций и процедур. Работа распределяется между участниками трудового процесса по профессиональному признаку.

Характер горизонтальных и вертикальных связей в структуре организации определяется типом организационной структуры.

Ранее предприятия услуг имели простейшую организационную структуру: основное подразделение по производству услуг и другое, нацеленное на создание условий работы для первого. Во многих случаях один работник совмещал множество производственно-служебных функций.

В настоящее время на малых, сверхмалых, частично на средних предприятиях сервиса и туризма данная структура продолжает сохранять свое значение и имеет следующие характеристики:

- ♦ низкая степень разделения труда, работники нередко перегружены из-за совмещения множества служебных функций;

- ♦ руководитель непосредственно участвует в сервисном производстве;
- ♦ почти не встречается разделение на отделы;
- ♦ преобладают короткие информационные каналы связи между работниками;
- ♦ доминируют неформальные (личностные) отношения между сотрудниками;
- ♦ координирование работы разных сотрудников устанавливается непосредственно ими путем прямых согласований и договоренностей.

Однако чем более масштабно по объему работ и числу работников сервисное предприятие, тем больше в нем служб, подразделов, коммуникационных каналов.

Теория и практика менеджмента предполагает два типа структур управления: иерархическую и органическую, сравнительная характеристика которых представлена в табл. 6.1 [104].

Таблица 6.1

**Сравнительная характеристика иерархического и органического типов структур**

Признак	Иерархический тип структур управления	Органический тип структур управления
Основа построения структуры	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена руководства исходя из ситуации
Преобладающий тип связей	Вертикальные	Горизонтальные
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Основание для получения желаемого результата	Рационализация в спроектированной структуре управления	Инициатива персонала и самоорганизация

К *иерархическому типу структур* относятся: линейная организационная структура управления, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная.

1. *Линейная организационная структура управления.* Характеризуется тем, что во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые «сверху вниз», являются обязательными для всех нижестоящих звеньев, обеспечивая прямое воздействие на объект управления (исполнителей) (рис. 6.3).

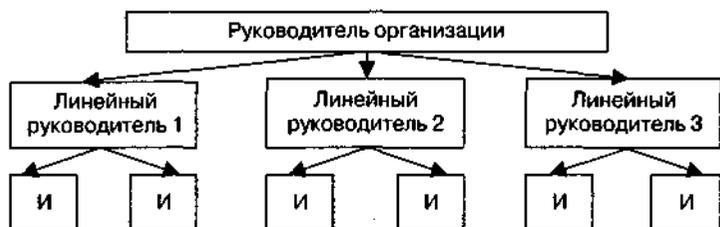


Рис. 6.3. Линейная организационная структура управления организацией, где И — исполнитель

Основные достоинства и недостатки данного вида структур представлены в табл. 6.2.

Таблица 6.2  
Особенности линейной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Простота организационной структуры; полная ответственность линейного руководителя за результаты работы; единство и четкость распоряжений; согласованность действий руководителей	Предъявление жестких требований к руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью во всех сферах (бухгалтерия, производство, сбыт и т. д.); концентрация власти в управляющей верхушке

Линейный тип организационной структуры характерен для небольших (малых и средних) предприятий сервиса.

2. *Функциональная организационная структура управления.* Предполагает деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным

направлениям деятельности всей организации: производство, сбыт, финансы, научные исследования и т. п. (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Функциональная организационная структура управления предприятием, где И — исполнитель

Функциональная организационная структура также имеет свои плюсы и минусы (табл. 6.3).

Таблица 6.3  
Особенности функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<p>Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;</p> <p>высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;</p> <p>освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов</p>	<p>Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;</p> <p>длительность процедур принятия решения;</p> <p>чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений</p>

Функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

3. *Линейно-функциональная организационная структура управления.* В основу линейно-функциональных структур положен так называемый шахтный принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам сервисной организации (маркетинг, производство, финансы, персонал и т. д.).

По каждой из этих подсистем формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю туристскую организацию сверху донизу (рис. 6.5).

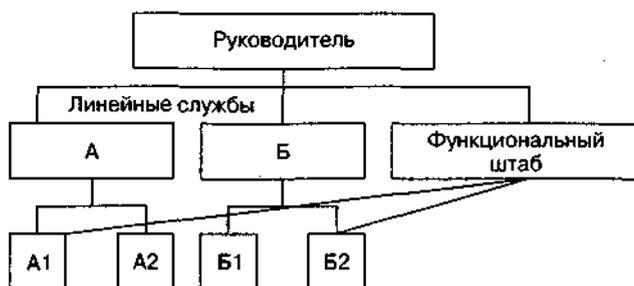


Рис. 6.5. Линейно-функциональная организационная структура управления предприятием

Характеристика линейно-функциональной организационной структуры приведена в табл. 6.4.

Таблица 6.4

**Особенности линейно-функциональной организационной структуры**

Преимущества	Недостатки
<p>Лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;</p> <p>освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;</p> <p>повышение обоснованности команд управления линейного руководителя за счет привлечения специалистов</p>	<p>Недостаточно четкая ответственность, так как сотрудник, готовящий решения, как правило, в их реализации не участвует;</p> <p>невозможность быстрого реагирования на меняющиеся условия внешней среды;</p> <p>опасность конфликтов линейных и функциональных структур;</p> <p>отсутствие гибкости во взаимоотношениях между подразделениями предприятия из-за применения формальных правил и процедур, что сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений;</p> <p>чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации</p>

Опыт использования линейно-функциональных структур показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции.

4. *Дивизиональная организационная структура управления.* В рамках дивизиональной структуры функционируют несколько самостоятельных производств (предприятий), пространственно отделенных друг от друга. Каждое из них имеет собственную сферу деятельности, самостоятельно решает текущие производственные и хозяйственные вопросы (рис. 6.6).

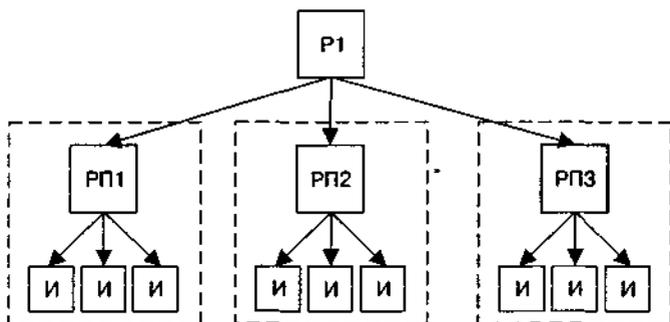


Рис. 6.6. Упрощенная схема дивизиональной организационной структуры

Структуризация организации индустрии сервиса и туризма производится следующим образом: либо это продуктовая специализация, либо потребительская, либо региональная (рис. 6.7) [21]. Они подчиняются вышестоящему органу, который координирует их деятельность.



Рис. 6.7. Принципы создания подразделений в рамках дивизиональной структуры

Подразделения, образующие дивизиональную структуру, объединены между собой, а также с общим центром производственными, финансовыми и административными связями. Черты дивизиональной организационной структуры приведены в табл. 6.5.

Таблица 6.5  
Особенности дивизиональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<p>Ориентация на источник прибыли; децентрализация, повышающая самостоятельность принимаемых решений и их обоснованность; скоординированное управление; обеспечивается более тесная связь производителя турпродукта с потребителем; быстрое реагирование организации на изменения, происходящие во внешней среде, быстрая адаптация к рыночным условиям</p>	<p>Сложность, обусловленная большим количеством уровней иерархии, необходимостью создания промежуточных уровней управления для координации работы отделений, групп и т. п.; дублирование функций управления на разных уровнях и рост затрат на содержание управленческого аппарата</p>

К *органическому типу структур* относятся проектная организационная структура управления и матричная.

1. *Проектная организационная структура управления.* Формируется в том случае, если туристская организация разрабатывает какой-либо новый проект, например по освоению нового турпродукта. Основной принцип функционирования данных структур заключается в формировании специального подразделения — проектной группы, работающей на временной основе. В состав проектной группы обычно включают необходимых специалистов, в том числе по управлению. Руководитель проектной группы наделяется проектными полномочиями: ответственностью за планирование, состояние графика и ход выполнения работ, правом на материальное поощрение работников и т. д. По завершении проекта группа распадается, а сотрудники либо переходят в новую проектную группу, либо возвращаются на прежнее место работы.

Такая структура обеспечивает маневренность, гибкость стратегии, но при наличии нескольких проектов приводит к расщеплению персонала по разным направлениям, что усложняет

поддержание и развитие деятельности туристской организации как единого целого.

Для реализации задач координации деятельности разных проектных групп в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются матричные структуры.

2. *Матричная организационная структура управления.* Она представляет собой синтез проектных и функциональных организационных структур. Формирование такой структуры происходит в расчете на определенный проект. Руководитель проекта создает коллектив, который обычно состоит из представителей функциональных подразделений, для выполнения всего комплекса работ (рис. 6.8).

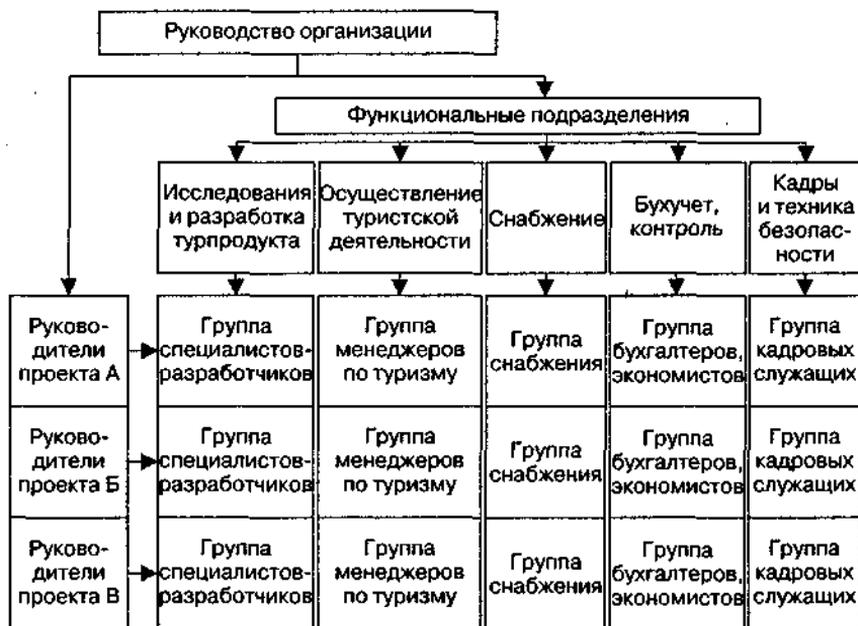


Рис. 6.8. Упрощенная схема матричной структуры управления

В основе формирования матричной структуры управления лежит принцип двойного подчинения исполнителя: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы туристской организации, которая предоставляет персонал и другую помощь руководителю проекта, а с другой — руководителю про-

екта, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. Таким образом, руководитель проекта имеет в своем подчинении две группы сотрудников: постоянных членов группы и работников функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Преимущества и недостатки матричной организационной структуры приведены в табл. 6.6.

Таблица 6.6  
Особенности матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<p>Повышение эффективности использования персонала;</p> <p>гибкость организационной структуры;</p> <p>повышение компетентности принятия решения на различных уровнях;</p> <p>обеспечение высокой целевой ориентации работы, ее быстрой адаптации к меняющейся ситуации</p>	<p>Дуализм управления;</p> <p>возможность возникновения конфликтных ситуаций во временных группах;</p> <p>сложность, громоздкость, плохая приспособленность такой структуры к работе в критических ситуациях</p>

В практике сервисного обслуживания разные типы организационных структур, рассмотренные выше, могут пересекаться, дополнять друг друга. Одни из составных единиц организации сервисного предприятия остаются стабильными, другие могут создаваться или упраздняться по мере необходимости.

### 6.3. Проектирование организационных структур предприятий сервиса и туризма

Высокоэффективная организация сервисного производства во многом способна обеспечить качественный сервис. Все это заставляет практиков сервисной деятельности обращать особое внимание на совершенствование организационных аспектов обслуживания. Современная научная теория представляет множество подходов к обеспечению эффективного организационного конструирования. Представим их классификацию [21].

1. *Классический подход* акцентирует внимание на целях предприятия, предлагает формальную структуру отношений, типичную для иерархизированной формы управления.

2. Подход в системе *человеческих отношений* основное внимание уделяет социальным факторам: условиям труда, формальным и неформальным группам, лидерству, поведению работника в целом.
3. *Системный подход* интегрирует классический подход и подход в рамках человеческих отношений.
4. Подход *контингентирования* исходит из того, что структура организации, ее менеджмент зависят от множества ситуационных переменных, что требует придать ей гибкий характер.

С учетом природы и сущности сервисной деятельности указанные подходы к разработке организационной среды предприятия не стоит абсолютизировать или противопоставлять друг другу. Трудность заключается в том, чтобы на каждом этапе сервисной деятельности удачно применять элементы каждого из них или умело комбинировать их между собой.

В условиях работы предприятия сферы услуг в быстро меняющейся среде менеджеры по необходимости вынуждены отходить от иерархичности жесткой структуры и вырабатывать гибкие организационные способы деятельности и систему многофункциональной нагрузки на одного работника.

Такова, например, деятельность персонала небольших отелей, кемпингов в туристский сезон, когда ситуация постоянно трансформируется и каждый работник должен быстро переопределять свои функции.

При разработке и совершенствовании организационной структуры можно исходить из трех основных этапов, представленных на рис. 6.9.

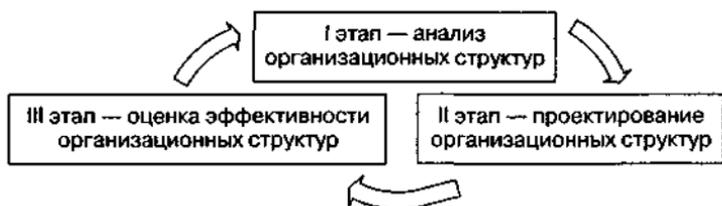


Рис. 6.9. Основные этапы проектирования организационной структуры

Первый этап — анализ организационной структуры, призванный установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации, то есть насколько эта структура рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество [41]. К оценочным критериям относятся следующие факторы:

- ♦ принципы управления — соотношение между централизацией и децентрализацией;
- ♦ аппарат управления — перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности и т. д.;
- ♦ функции управления — усиление стратегического планирования, контроля за качеством продукции, изменение подходов к мотивации труда и пр.;
- ♦ хозяйственная функция — изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества и т. п.

В результате анализа можно выявить «узкие» места в деятельности организации.

Второй этап — проектирование организационных структур. Все модели проектирования организационной структуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы [41].

1. *Метод аналогий* предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях.
2. *Экспертный метод* базируется на изучении предложений экспертов-специалистов.
3. *Структуризация целей* предусматривает выработку системы целей, преследуемых организацией, и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Организационная структура строится на основе системного подхода.
4. *Организационное моделирование* состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации и позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений.

В процессе проектирования структуры управления организацией решаются, как правило, следующие задачи:

- ♦ определение типа структуры управления;
- ♦ уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- ♦ численность административно-управленческого персонала;
- ♦ характер соподчиненности между звеньями организации;
- ♦ расчет затрат на содержание аппарата управления.

Организационные структуры должны удовлетворять следующим требованиям [41]:

- ◆ оптимальность — установление рациональных связей между звеньями и ступенями управления на всех уровнях при наименьшем числе ступеней управления, что возможно за счет автоматизации некоторых звеньев обслуживания, введения службы контроллинга и т. п.;
- ◆ оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за период от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, при которых реализация принятых решений уже не нужна;
- ◆ надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажения управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления;
- ◆ экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат;
- ◆ гибкость, то есть способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды (в настоящее время реализовать это требование позволяет освоение информационных технологий, внедрение частичного найма работников и т. п.);
- ◆ устойчивость структуры управления, то есть неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях и целостности функционирования системы управления и ее элементов.

Третий этап — оценка эффективности организационных структур.

*Эффективность управления* — это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления). Причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики.

Для определения эффективности организационной структуры можно использовать ряд коэффициентов [41].

1. Коэффициент звенности:

$$K_{зв} = \Pi_{зв.ф} / \Pi_{зв.о},$$

где  $\Pi_{зв.ф}$  — количество звеньев существующей оргструктуры;  
 $\Pi_{зв.о}$  — оптимальное количество звеньев оргструктуры.

## 2. Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{т.к.} = \Pi_{пр.ф.} / \Pi,$$

где  $\Pi_{пр.ф.}$  — количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации;  $\Pi$  — площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

## 3. Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_3 = P_n / Z_y,$$

где  $P_n$  — конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;  $Z_y$  — затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

Следует иметь в виду, что найти взаимосвязь организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности не всегда представляется возможным. Поэтому в преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность организационной структуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта:

$$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}_c / \mathcal{E}_n = (A_y / D) / (B_{ч.п.} / C_T)$$

где  $\mathcal{E}_y$  — эффективность управления;  $\mathcal{E}_c$  — экономичность управления;  $\mathcal{E}_n$  — эффективность создания туристского продукта;  $A_y$  — затраты на управление;  $D$  — совокупная стоимость основных и оборотных фондов;  $B_{ч.п.}$  — объем условно чистой продукции;  $C_T$  — численность промышленно-производственного персонала.

Для определения эффективности управления наилучшим является интегрированный показатель  $K_{эф.у.}$ :

$$K_{эф.у.} = 1 - Q_y \times L_{ч.п.} / F_T \times E_{о.ф.},$$

где  $K_{эф.у.}$  — коэффициент эффективности управления;  $Q_y$  — затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;  $L_{ч.п.}$  — удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;  $F_T$  — фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);  $E_{о.ф.}$  — фондоотдача (условно-чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

В конечном итоге вся работа по проектированию организационных структур управления сводится к выработке направлений по их совершенствованию, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации.

Современная отечественная практика разработок организационной структуры свидетельствует, что по многим направлениям она заметно продвинулась к лучшему сравнительно с советским периодом. Функционирование в условиях рынка заставляет многие сервисные фирмы отказываться от излишних рабочих мест, переходить на совмещение нескольких функций одним сотрудником и т. п.

Вместе с тем целый ряд аспектов организационной деятельности не удастся оптимизировать, а отдельные стороны сервисных предприятий в ряде случаев даже деградировали. Выражается это в следующих фактах:

- ♦ отсутствие единой системы заполнения формуляров и упорядоченного документооборота;
- ♦ нечеткое распределение должностных обязанностей, так как нет четко выявленной специфики работ, их функционального назначения;
- ♦ слабая упорядоченность взаимодействия и координации между разными подразделениями;
- ♦ отсутствие продуманного контроля работы подразделений и конкретных работников.

Все это ведет к тому, что российские потребители порой не могут найти ответственного за неудовлетворительное качество обслуживания. Таким образом, организационные аспекты функционирования предприятия сервиса требуют к себе внимательного отношения. Деятельность фирмы должна быть налажена таким образом, чтобы организационные аспекты можно было трансформировать в соответствии с меняющимися требованиями окружающей действительности и корректировать цели и задачи предприятия.

## Контрольные вопросы

1. Что такое функциональная структура туристской фирмы?
2. Какие функции выполняет туроператор по приему иностранных туристов в РФ? Расскажите об основных технологических процессах, осуществляемых таким туроператором.

3. Какие функции выполняет туристское агентство? Перечислите порядок их выполнения.
4. Какие функции выполняет туроператор по направлению российских туристов за границу? Расскажите об основных технологических процессах, осуществляемых таким туроператором.
5. Что понимается под структурой управления турпредприятием? Какие две ее основные разновидности вам известны?
6. Назовите и охарактеризуйте элементы организационной структуры предприятия.
7. Какие виды связей существуют между элементами структуры управления?
8. Какие факторы влияют на конкретную структуру управления?
9. Сравните между собой линейную, функциональную и линейно-функциональную иерархические структуры. В чем их достоинства и недостатки?
10. Что представляет собой дивизиональная организационная структура, чем она принципиально отличается от функциональной?
11. Дайте характеристику основных видов структур органического типа.
12. Охарактеризуйте процесс проектирования организационной структуры.

## 7. Система коммуникаций на предприятии социально-культурного сервиса и туризма

---

### 7.1. Понятие, значение и классификация коммуникаций

Невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении, особенно для предприятий индустрии сервиса и туризма. Едва ли не все, что делают руководители для достижения определенной цели, требует эффективного обмена информацией, то есть коммуникации.

Термин «коммуникация» происходит от латинского *communico*, означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда, *коммуникация* может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов [68].

Существующие представления о коммуникативных процессах в организации построены на следующей трактовке коммуникаций. *Коммуникация* (единовременный акт) — это процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменения поведения последнего. *Коммуникация* (коммуникационный процесс) — это обмен информацией между сторонами. Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена сообщениями [26].

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Однако коммуникация и информация — различные, хотя и связанные между собой понятия. Коммуникация включает и саму информацию, и способ ее передачи.

Совокупность каналов, с помощью которых осуществляется взаимодействие субъектов управления, образует его *коммуникационную структуру*, которая может быть глобальной, когда охватывает организацию в целом, и локальной, если относится только к одной ее части, например подразделению. Если взаимодействие осуществляется только через одно какое-то центральное звено, это означает, что коммуникационная структура является *централизованной*, а само звено выступает в качестве не

только посредника, но и источника и контролера коммуникаций, имеющих в основном форму вертикальных связей. Структура коммуникаций может быть *полицентральной*, предполагающей наличие нескольких равноправных субъектов, осуществляющих концентрацию и перераспределение информации, или *децентрализованной*, когда большая ее часть (обычно по содержанию второстепенная) минуется центральное звено.

Наличие в коммуникационной структуре параллельных и пересекающихся каналов свидетельствует о ее сложности, дающей гарантию того, что желаемое взаимодействие состоится даже в условиях тех или иных сбоев и неполадок. В то же время в сложной структуре заложена потенциальная возможность искажения обмениваемой информации.

По характеру восприятия информации коммуникации делятся на прямые, или целевые (в которых цель сообщения заложена в его тексте), косвенные (в которых информация заложена скорее «между строк») и смешанные.

По взаимодействующим сторонам коммуникации можно разделить следующим образом (рис. 7.1) [68].



Рис. 7.1. Классификация коммуникаций

Для руководителей коммуникации важны по следующим причинам:

- ♦ на коммуникации руководители тратят большую часть своего времени (по данным экспертов, около 75–95 %);
- ♦ коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления;
- ♦ мастерство коммуникации необходимо также для выражения действенности авторитета и воли руководителя.

Осуществление коммуникаций в организации приводит к выполнению и реализации информативной, мотивационной, контрольной и экспрессивной функций коммуникации, из которых ни одна не имеет приоритета над другой. Таким образом, коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но и также ее восприятие, понимание и усвоение.

## 7.2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда на предприятиях сферы сервиса и туризма

В коммуникационной структуре предприятия выделяются вертикальные и горизонтальные связи, которые связаны с разделением труда. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного разделения работ между имеющимися людьми. *Специализированное разделение труда* — это закрепление данной работы за специалистами, то есть теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. В пример можно привести разделение труда между экспертами по маркетингу, финансам и работе с клиентами.

*Горизонтальное разделение труда* — это разделение всей работы на составляющие компоненты, то есть расчленение общего трудового процесса на различные частные, непрерывные, обособленные виды деятельности со специализацией производства и исполнителей [20].

Горизонтальное разделение труда осуществляется, как правило, по функциональному и квалификационному признакам.

*Функциональное разделение труда* — это специализация работников по видам деятельности. В данном случае обособляются отдельные функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения (менеджер по рекламе и PR, менеджер транспортного отдела и др.).

На данный момент большинство туроператоров, за исключением самых мелких, осуществляют горизонтальное разделение труда по спе-

циализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

*Квалификационное разделение труда* основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации.

В данном случае для более рационального разделения труда можно воспользоваться постановлением Минтруда РФ от 17 мая 1999 г. № 8 «О квалификационных требованиях (профессиональных стандартах) к основным должностям работников туристской индустрии». Профессиональные стандарты содержат перечень должностных обязанностей для разных квалификационных уровней, перечень основных навыков и знаний, требуемых для выполнения должностных обязанностей, сведения о необходимом уровне профессионального образования и обучения персонала. На основе квалификационных требований, трудового законодательства и ГОСТов разрабатываются должностные инструкции, которые содержат сведения о функциях, должностных правах и обязанностях, ответственности работников. Они позволяют закрепить организационно-правовые основы деятельности персонала, рационально распределить обязанности между сотрудниками и объективно оценивать труд каждого [19].

Как именно осуществить разделение труда в организации — один из существенных управленческих вопросов. На практике чаще всего распространены две организационные схемы горизонтального разделения труда: по туристскому направлению и по содержанию работы.

*Горизонтальное разделение труда по туристическому направлению* применяется крупными многопрофильными туроператорами (рис. 7.2). Именно в таких организациях выделяются отделы, занимающиеся, например, отдыхом в Турции, Египте, на Черноморском побережье России. Положительным моментом такой организации труда является узкая специализация менеджеров, работающих в различных отделах, которые владеют большей информацией о продаваемых курортах, знакомы со спецификой различных видов отдыха и возможностях туристических ресурсов курортов. Однако при таком разделении труда практически отсутствует взаимозаменяемость работников, никто из персонала не сможет временно заменить отсутствующего специалиста, что может привести к простоя целого отдела. Кроме того, клиенту, обратившемуся за путевками, но так и не выбравшему конкретное место отдыха, приходится общаться поочередно с менеджерами различных отделов (например, сначала его выслушивает менеджер по Турции,

потом — по Кипру, потом — по Хорватии и т. д.), что может не только привести к замедлению обслуживания клиентов, но и снизить тем самым качество этого обслуживания. Аналогичная ситуация складывается и в отношении с агентствами, которые вынуждены по несколько раз связываться с различными менеджерами для того, чтобы выяснить те или иные вопросы относительно предложений туроператора.



Рис. 7.2. Горизонтальное разделение труда в зависимости от туристского направления

В случае монопрофильности туроператора или его незначительных размеров логична схема организации работы, горизонтальное разделение труда в которой осуществляется *на основании содержания работы*, выполняемой теми или иными менеджерами (рис. 7.3). К примеру, в структуре такого туроператора могут появиться туроператорский отдел (который занимается только разработкой туристского продукта, работой с поставщиками туристских услуг и т. д.), турагентский отдел (занимающийся соответственно работой с туристскими агентствами, реализующий через них путевки, контролирующий отправку туристов и т. д.), визовый, рекламный, финансовый отдел и т. д. Положительными чертами такой организационной структуры является, помимо профессионализма работающих на узком направлении деятельности менеджеров, также и более индивидуализированный подход работников туроператора к его партнерам и агентам. И отель, и авиакомпания, и туристское агентство сотрудничают с одним менеджером, который непосредственно отвечает за ту или иную сферу деятельности.



Рис. 7.3. Горизонтальное разделение труда в зависимости от рода выполняемой деятельности

В настоящее время распространяется также и третья схема организации горизонтального разделения труда в туроператоре, соединяющая в себе черты обеих вышеприведенных схем, то есть в структуре туроператора могут иметься отделы, отвечающие как за определенное туристическое направление работы, так и за определенный вид текущей деятельности (рис. 7.4).

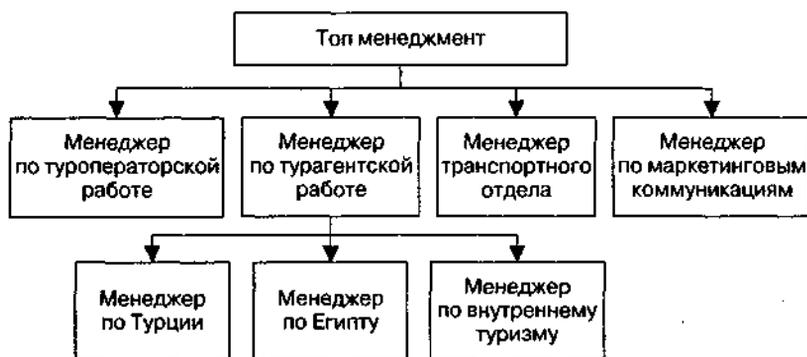


Рис. 7.4. Смешанная форма организации горизонтального разделения труда

Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

*Вертикальное разделение труда* — это связи подчинения, и необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления.

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

- ♦ *общее руководство* — выработка и воплощение главных, перспективных направлений деятельности предприятия;
- ♦ *технологическое руководство* — разработка и внедрение прогрессивных технологий;
- ♦ *экономическое руководство* — стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности, обеспечение рентабельной работы организации;
- ♦ *оперативное управление* — составление и доведение до исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса;
- ♦ *управление персоналом* — подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Общую классификацию уровней и выполняемые обязанности менеджеров в зависимости от уровня управления можно представить в следующем виде (рис. 7.5).



Рис. 7.5. Уровни управления организацией

Приведенная классификация уровней имеет самый общий вид. Характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления в зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, а также ряда других факторов может существенно меняться.

Следует отметить, что руководители на всех уровнях осуществляют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций снижается. Расчеты показывают, что на высшем уровне он занимает 10 %, на среднем — 50 %, а на низшем — около 70 % общего времени менеджеров. Это связано с тем, что менеджер выполняет два вида заданий: связанные с принятием управленческих решений и с выполнением работ по специальности. С повышением уровня

управления удельный вес заданий по специальности падает, а по управлению — соответственно возрастает.

Вертикальное разделение труда необходимо для успешной групповой работы. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители, в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет *диапазон контроля*, то есть предельное число объектов, которыми можно эффективно управлять [20]. Средняя величина диапазона контроля составляет 7–10. На высших «этажах» управления он равен 4–5, а на низших, при выполнении простых работ, может достигать 20–30 и даже значительно больше.

Узкий диапазон контроля ведет к тому, что руководитель имеет возможность поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними необходимой информацией, более качественно управлять ими; в то же время здесь есть опасность того, что он будет излишне вмешиваться в их дела и ограничивать свободу поведения. При широком диапазоне контроля руководитель может оказаться перегруженным координацией текущей работы подчиненных и потерять из виду стратегические задачи.

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри организации и снаружи могут влиять на нее. Кроме того, ни сфера контроля, ни «высота» структуры — не показатели величины самой организации.

Если одни подразделения функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает потенциальную эффективность предприятия. Однако, для того чтобы реализовать весь этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех подразделений.

Необходимость в *координации*, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место у крупных современных туроператоров. Вертикальная координация предполагает, что менеджеры контролируют работу подчиненных, которые отчитываются перед ними. Горизонтальная координация предполагает контакты сотрудников

одного уровня. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

*Интеграция* представляет собой процесс достижения единства усилий всех подсистем, подразделений организации для реализации ее задач и целей.

Важнейшее условие интеграции — единство целей. В процессах планирования и организации единство целей не дает подразделениям возможности тянуть организацию в разных направлениях и растрачивать силы.

Для достижения эффективности интеграции высшее руководство должно постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия на общих целях. Но если каждое подразделение и сотрудник будут работать эффективно, это еще не означает, что общие цели окажутся достигнуты.

*Методы достижения эффективной интеграции* выбираются в зависимости от среды, в которой приходится действовать организации. Существует несколько методов эффективной интеграции, основные из которых приведены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

**Методы интеграции в зависимости от различных типов окружающей среды**

Типы окружающей среды	Типы организаций	Методы интеграции
Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда с медленными изменениями рынка, используемых технологий и конкурентов	Организация подразделения, использующая технологии массового производства и рабочую силу невысокой квалификации	Правила; процедуры; графики; иерархические структуры управления
Подвижная и изменчивая внешняя среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и конкурентов	Организация подразделения, использующая гибкие и индивидуальные технологии производства с разнообразными задачами и квалифицированной рабочей силой	Многофункциональные творческие коллективы, рабочие группы; личные взаимосвязи; сводные комитеты и совещания

Таким образом, в организации существуют две внутренние формы разделения труда: *первая* — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, то есть *горизонтальное разделение труда*; *вторая*, называемая *вертикальной*, отделяет работу по координированию действий от их осуществления.

### 7.3. Формальные и неформальные связи

Наряду с формальной структурой взаимоотношений, которая рассматривалась ранее, в каждом трудовом коллективе существуют и неформальные отношения, которые в определенной мере влияют на его политику. Механизм образования формальных и неформальных организаций представлен на рис. 7.6.

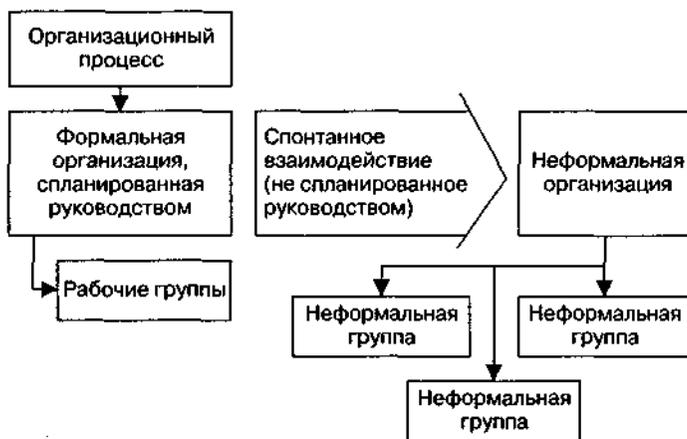


Рис. 7.6. Механизм образования формальных и неформальных организаций

**Формальными** называются группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации. Их основными функциями являются выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми в такой группе регулируются различными нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т. д.

**Неформальная группа (организация)** — это стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели). Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий, общности взглядов,

склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованных ролей. Основа неформальной организации — взаимодействие людей.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом [41]:

- ◆ *чувство принадлежности.* Большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможности социальных контактов, поэтому они вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести;
- ◆ *взаимопомощь.* В большинстве случаев люди предпочитают прибегать к помощи своих коллег, так как одни считают, что если они обратятся за помощью к своему формальному начальнику, то он может плохо о них подумать (здесь срабатывает принцип «не создавай проблемы начальству»), или же они просто боятся критики и т. п.;
- ◆ *защита.* Важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите. Люди всегда знали, что сила — в единстве;
- ◆ *общение.* Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слаба, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию (слухи), доступ к неформальному получению таких сведений возможен только в неформальной организации;
- ◆ *симпатия.* Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Неформальные организации одновременно могут быть похожими и не похожими на формальные организации. Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации.

*Социальный контроль.* Речь идет об установлении и укреплении норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения.

*Сопrotивление переменам.* Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу их дальнейшему существованию.

*Неформальные лидеры.* У неформальных организаций, как и у формальных, есть свои лидеры. Однако лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области, а опора неформального лидера — признание его группой. Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Влияние неформальной группы на деятельность формальной организации может быть весьма существенным. Проявить свою власть неформальная группа может, используя следующие способы.

1. Неформальные коммуникации (так называемый «тайный телеграф»). Информация по неформальным каналам связи передается гораздо быстрее, чем через официальные источники.
2. Способность действовать или бездействовать. Неформальная группа может работать на то, чтобы продвигать вперед или тормозить развитие организации. Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять их власть в нужное русло.

Влияние неформальных отношений можно контролировать. Для достижения этой цели менеджер должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует такая организация. Для этого необходимо выполнить следующие условия:

- ◆ согласиться с тем фактом, что неформальная организация существует;
- ◆ попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь своих целей;
- ◆ выявить неформальных лидеров и попробовать управлять ими;
- ◆ попытаться объединить цели неформальной и формальной организаций.

Существование неформальных групп в организации — вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать.

#### 7.4. Взаимодействие с потребителями услуг

Особое значение для предприятий социально-культурного сервиса и туризма имеют внешние организационные коммуникации, среди которых наиболее важную роль играют контакты с клиентами.

В практике предприятий сферы сервиса и туризма широко распространено индивидуальное общение работника предприятия с клиентами — личная (персональная) продажа. В контакт с клиентами в роли продавцов вступают практически все сотрудники фирмы. Средствами такого общения являются беседы по телефону, послания по почте и личное общение с клиентами.

Значение личной продажи трудно переоценить, она может рассматриваться в двух аспектах. С одной стороны, она используется для налаживания планируемых взаимоотношений с потребителями: формирование предпочтения и убеждения, побуждение к приобретению туристского продукта. С другой — это непосредственное осуществление сбытовых операций. Последний подход позволяет рассматривать личную продажу как одну из форм прямого сбыта туристского продукта (директ-маркетинг).

Если свести личную продажу к ее простейшему выражению, станет ясно, что речь всегда идет о ситуации, в которой присутствуют две стороны: тот, кто предлагает услугу, и тот, кто предположительно испытывает в ней потребность. Сам же акт продажи, следовательно, может быть выражен в категориях теории коммуникации.

Абстрактность туристских услуг, сложность их восприятия предъявляют особые требования к персоналу, в частности к знанию психологии. Чтобы наиболее эффективно наладить коммуникацию, необходимо адаптировать свое поведение к партнеру, а это возможно, когда есть представление, какой это тип личности в этико-психологическом плане. Сотрудники туристского предприятия должны вызывать доверие, уметь убеждать и квалифицированно консультировать потребителей.

Существует множество типологизаций личности. Среди наиболее известных [86]:

- ◆ классификация личностей по типу темперамента: холерик, меланхолик, флегматик, сангвиник;
- ◆ психогеометрическая характеристика личности, подразделяющая людей на «квадраты», «треугольники», «прямоугольники», «круги», «зигзаги» (тест С. Деллингера);
- ◆ ролевая теория Э. Берна, сущность которой заключается в том, что в контактах с разными людьми (в том числе и в деловых контактах) мы ведем себя по-разному и наше поведение продиктовано логикой одного из трех эгосостояний (состояний сознания): Родитель, Взрослый, Ребенок;
- ◆ манипулятивная типология американского психолога Эверетта Шострома, автора книги «Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор»; по его мнению, в каждом человеке «сидит» манипулятор, который управляет нами в те или иные моменты жизни: диктатор, тряпка, калькулятор, прилипала, хулиган, славный парень, судья, защитник.

Для получения желаемого результата взаимодействия целесообразно иметь следующую информацию:

- ♦ как распознать тип потребителя (клиента);
- ♦ как продать товар, услугу клиенту данного типа.

Наиболее «простая в употреблении» — психометрическая классификация. Владея информацией по психометрии, специалист в процессе общения с деловыми партнерами достаточно быстро определит тип личности и разработает такие сценарии коммуникативного поведения, которые позволят дифференцированно управлять коммуникацией с целью эффективного, конструктивного взаимодействия и достижения поставленных целей.

Сведения по психометрической диагностике личности обобщены в табл. 7.2 [86].

Таблица 7.2  
Психометрическая характеристика личности

Этико-психологический тип	Базовая характеристика	Метки распознавания	Особенности сервисного обслуживания	Результат в случае положительного эффекта воздействия
«Квадрат»	Рациональность	Деловой, консервативный внешний вид; основательность; конкретные вопросы; отсрочка принятия решения относительно предложения	Без суеты; без давления; серьезность в разговоре; полнота и объективность информации об услуге	Воспользуется услугами через некоторое время; рекомендует другим
«Треугольник»	Целеустремленность	Модный внешний вид; уверенность; властность; точечные, хаотичные вопросы; быстрое, однозначное принятие решения относительно предложения	Сверхвнимание к персоне собеседника; краткость и темп в беседе; демонстрация «фирменности» услуги	Воспользуется услугами; возьмет на заметку

Продолжение ⇨

Таблица 7.2 (продолжение)

Этико-психологический тип	Базовая характеристика	Метки распознавания	Особенности сервисного обслуживания	Результат в случае положительного эффекта воздействия
«Круг»	Человечность; психологизм	Традиционный внешний вид; доброжелательность; медлительность; личностный характер вопросов; коллективное принятие решения относительно предложения	Без давления; без критики; личное обаяние; уважительность и заинтересованность в отношении персоны собеседника	Воспользуется услугами, станет постоянным клиентом; рекомендует другим
«Зигзаг»	Импульсность; креативность	Ультрамодный или небрежный внешний вид; скорость; откровенность; хаотичные вопросы; быстрое, иррациональное принятие решения относительно предложения	Шутливость; краткость и темп в беседе; демонстрация новизны, уникальности и многофункциональности предложения	Воспользуется услугами; может изменить решение в процессе заключения договора
«Прямоугольник»	Неопределенность	Внешний вид, отвечающий настроению; отсутствие четких желаний и потребностей; невнимательность; неустойчивость в принятии решения относительно предложения	Терпеливость; простота в общении; помощь в определении желаний и готовность их осуществить	Выскажет намерение воспользоваться услугами в будущем

Вместе с тем следует помнить, что в реальной практике человеческого взаимодействия чистые типы людей встречаются редко. В большинстве своем люди представляют смешанный тип, например диады: треугольник с зигзагом (сам генерирует идеи и сам их реализует), или квадрат с кругом (организованный, педантичный, но человечный), или триады (например, ведущая фигура треугольник, сопутствующая — квадрат и некоторые элементы круга).

Большое значение в процессе взаимодействия с потребителем имеет *культура обслуживания*, то есть культура сервиса. Менеджмент сервиса исходит из того, что культурно, то есть качественно, обслуживать потребителей выгодно прежде всего для самих работников. Напротив, отсутствие культуры сервиса заметно отражается на снижении доходов предприятия, фирмы.

Под *культурой сервиса* понимается система эталонных трудовых норм, высоких духовных ценностей и этики поведения, принципы которой согласуются как с национальными традициями страны, так и с современными требованиями мировых стандартов обслуживания и отражают качественное обслуживание потребителей.

В развитых странах мира менеджмент разрабатывает комплекс единых требований к культуре обслуживания, внедряет его в практику своих фирм и контролирует выполнение. Стратегия менеджмента при этом выстраивается таким образом, чтобы сделать сотрудников единомышленниками администрации, а не навязать персоналу культуру обслуживания (исключительно) приказными методами. С этой целью с работниками проводят специальные занятия, разбирают ошибки и сбои в овладении этикой и эстетикой обслуживания. Если кто-то не стремится соответствовать необходимым требованиям, то после ряда серьезных нарушений с таким сотрудником расстаются.

В советской сфере услуг подобный гибкий и одновременно жесткий подход не мог быть развит, хотя тогда культуре обслуживания уделялось немало внимания со стороны всех уровней отраслевого руководства. Вышестоящие органы обязывали хозяйственных руководителей бороться в коллективах за культуру обслуживания клиентов. Соответствующие требования записывались в должностные обязанности, вывешивались на видном месте в помещении приема посетителей. За нарушение соответствующих пунктов, связанных с культурой обслуживания, по отношению к работнику могли быть применены административные или экономические санкции.

Однако грубость и невнимательность к потребителю не были редкостью, в связи с тем что работник сферы услуг того периода, во-первых,

был не заинтересован в эффективной работе — качество и возрастающий объем труда почти не отражались на вознаграждении, во-вторых, некачественное обслуживание было распространено повсеместно и не влекло серьезных последствий для нерадивого работника.

Сегодня в практике отечественного сервиса очевидны положительные сдвиги в следующих направлениях:

- ◆ производители услуг осознают значение потребителей в развитии бизнеса и конкуренции; за потребителя идет борьба;
- ◆ трансформируются в лучшую сторону многие организационно-технологические стороны обслуживания (множество операций производится посредством автоматизации и с помощью компьютерной техники и др.);
- ◆ больше внимания уделяется эстетическим сторонам обслуживания (привлекательный вид приобретают витрины, выкладка товаров, интерьеры приемных помещений и контактных зон сервисного предприятия).

Несмотря на это, многие аспекты культуры обслуживания пока остаются прежними. В связи с этим более детально рассмотрим те требования, которые предъявляются к современной культуре сервиса. Говоря о культуре сервиса, прежде всего стоит рассматривать тот ее аспект, который связан с овладением менеджерами, квалифицированными специалистами, рядовыми сотрудниками фирмы *профессиональными* основами своей деятельности:

- ◆ профессиональная подготовка;
- ◆ высокий уровень профессионализма (дисциплины, ответственности, владения профессиональными навыками, мастерства, широких знаний);
- ◆ организационно-технологическое совершенствование труда.

Перед менеджментом сервиса стоит задача углубления профессионально-трудовой подготовки работников, повышения их квалификационного уровня, планирования карьерного роста наиболее перспективных среди них.

При этом важно, чтобы все сотрудники понимали значение совершенствования профессионального мастерства как для индивидуального развития, так и для эффективной работы фирмы. Профессионализм в работе формирует позитивный имидж компании в представлении клиентов, что сопровождается растущими доходами, хорошей репутацией в профессиональной среде.

Как уже было замечено, в сервисной деятельности немалое значение приобретают психологические особенности процесса обслуживания потребителей. В этом направлении руководители и работники фирмы должны обращать внимание на следующие стороны своей деятельности [81]:

- ♦ культивировать конструктивные индивидуально-психологические качества работников, которые контактируют с клиентами;
- ♦ направлять в позитивное психологическое русло целостную обстановку обслуживания;
- ♦ создавать условия для проявления позитивных психологических свойств потребителей.

Прежде всего, важно осуществлять тщательный подбор работников, которые трудятся в пределах контактной зоны, соприкасаясь с потребителями. Не всегда психологические особенности каждого работника гармонично соответствуют тем операциям и характеру труда, которые вменяются в должностные обязанности. В данном случае следует избегать по меньшей мере резкого несоответствия между психологией работника и характером труда.

Сотрудник контактной зоны должен обладать умением входить в контакт с потребителем, способностью ненавязчиво выяснить его запросы и предложить нужный товар или услугу. Работник должен уметь понять психологический настрой клиента; демонстрируя образец, следует акцентировать внимание на его достоинствах и точных характеристиках. При этом важно не навязывать свою оценку, но и не отказываться от совета в тех случаях, когда клиент его ожидает.

Работник должен оставаться доброжелательным и сдержанным в течение всего периода контакта с клиентом, даже если тот не решится на приобретение товара или услуги. Сотрудники фирмы должны относиться к такому клиенту как к потенциальному покупателю, пригласив заходить в будущем.

Процесс личной продажи достаточно сложен, так как в ходе ее необходимо:

- ♦ *вести переговоры* (здесь требуется прежде всего умение убеждать, аргументированно отвечать на выдвигаемые возражения и искусно использовать выразительные средства устной речи);
- ♦ *установить отношение* (для этого необходимо знать, как принять клиента, завязать контакт, правильно подойти к делу, внимательно следить за развитием отношений и завершить продажу именно в тот момент, когда это потребуется);

- ♦ *удовлетворить потребность* (это означает уловить (понять) или найти побудительные мотивы клиента к покупке туристского продукта, то есть найти ключевые аспекты интереса клиента, разделить его озабоченность, внимательно выслушать жалобы и критику).

Группировка всех перечисленных элементов позволяет представить процесс личной продажи как последовательность ряда классических стадий [28].

1. *Прием клиента и установление контакта.* Установление и (или) сохранение взаимоотношений зависят от расположенности и открытости клиента, с одной стороны, и способности продавца привлечь его внимание — с другой. Известны несколько методов, которые способствуют установлению контакта с клиентом:

- сразу же приступить к проблемам, которыми всецело поглощен потенциальный потребитель;
- поразить воображение клиента одной потрясающей фразой или одним ярким образом;
- понять и принять клиента как личность: каждый человек нуждается в признании;
- сформулировать предложение, которое не может не заинтересовать клиента (предложение сэкономить, получить качественное обслуживание и т. д.).

2. *Выявление потребностей клиента.* Основой личной продажи должна стать выгода для покупателя, а не продукт и его характеристики: люди покупают пользу, а не свойства продукта.

Основой стадии выявления потребностей клиента является *выслушивание*, которое может проявляться в нескольких формах:

- пассивное выслушивание состоит в том, чтобы сказать клиенту: «Да, да, я вас слушаю», в то время как ему уделяется рассеянное внимание;
- проективное выслушивание является избирательным, то есть продавец наблюдает и обращает внимание на слова клиента как бы через отсутствующий фильтр. В этом случае он видит лишь то, что хочет или желает видеть. Наиболее характерные для проективного выслушивания фразы чаще всего формулируются в вопросительной форме: «Не думаете ли вы, что?...», «Не верно ли, что?...» Сама их постановка подразумевает ответ, игнорируя при этом внешний и внутренний мир и представления клиента;

- активное выслушивание. В процессе активного выслушивания продавец внимательно слушает клиента, дает ему возможность выговориться. При этом, применяя умение переформулировать мысли, он использует фразы типа: «Если я хорошо вас понял, вы хотите сказать, что...», «Итак, по вашему мнению...» или «Другими словами, вы полагаете...»

3. *Представление продукта.* При презентации продукта служащий турфирмы должен решить ряд последовательных задач: привлечь внимание клиента, вызвать интерес и желание приобрести услугу и, наконец, побудить к необходимым действиям. Эти принципы известны под названием AIDA: Attention (внимание), Interest (интерес), Desire (желание), Action (действие).

В связи с тем что туристские продукты отличаются важной особенностью — они не видны клиенту, их невозможно потрогать или поддержать в руках, необходимо обеспечить наглядность презентации и тем самым привлечь внимание клиента, вызвать интерес и желание приобрести услугу. Для этого целесообразно использовать различные рекламные материалы (проспекты, каталоги, буклеты, видеофильмы и т. д.). Удачное осуществление личной продажи во многом зависит также от сотрудника фирмы, его умения так представить продукт, чтобы потребитель в своем воображении реально ощутил его ценность и выгоды от покупки.

Общим условием успеха является то обстоятельство, что клиент произведет покупку туристского продукта только в том случае, если до или в ходе личной продажи получит достаточную положительную информацию о фирме, продукте и сотруднике, их представляющем.

С целью побуждения потребителя к необходимым действиям представление продукта должно всегда основываться на аргументации. Аргументация — это одновременно риторика (искусство хорошо говорить) и убедительность (искусство убеждать или влиять на других). Аргументация в процессе презентации должна иметь определенную структуру. Прежде всего, не следует употреблять с самого начала наиболее сильную аргументацию. Целесообразно и разумно чередовать сильные и слабые аргументы, ставя определяющие доводы в середину или конец беседы. Наконец, продавцу всегда следует иметь аргумент для завершения, для решающего обоснования своей позиции. Таким образом

он может предотвратить возможные отступления клиента и в последний момент переломить его колебания в нужную сторону.

4. *Преодоление возможных возражений.* Попытка оказать давление на клиента, повлиять на его выбор неизбежно вызывает защитную реакцию с его стороны. Возражения клиента могут носить как психологический характер (определяются особенностями личности покупателя), так и логический (отсутствие действительных преимуществ предлагаемого продукта или недостаточно умелое его представление). Преодоление возражений психологического характера требует от сотрудника фирмы знаний об особенностях покупательского поведения, а также достаточного опыта в этой области. Для преодоления возражений второго типа продавец должен в совершенстве знать как продукты, которые он предлагает, так и аналогичные продукты конкурентов и иметь четкое представление об их сильных и слабых сторонах.

Для преодоления возможных возражений продавец может использовать несколько методов, которые применяются в соответствии со складывающейся ситуацией:

- метод бумеранга (представление клиенту главного недостатка его предложения как важнейшего преимущества продукта);
- плюс-минус-метод (взвешивание преимуществ и недостатков продукта);
- метод перепрыгивания (подтверждение возражения и немедленный переход к описанию преимуществ);
- метод сравнения (проведение с помощью вопросов наглядного сопоставления);
- расчетный метод (предоставление возможности клиенту самому определить преимущества и недостатки продукта);
- капельный метод (многократное повторение собственной точки зрения в форме утверждений по принципу «капля камень точит»);
- метод свидетельств в пользу продукта (представление документации, отзывов о качестве продукта);
- метод встречных вопросов (встречный вопрос в ответ на полученное возражение, для того чтобы клиент переосмыслил его);
- метод отрицания (прямое опровержение возражения);
- метод скрытого отрицания, или метод «да, но» (согласие с возражением клиента с последующим опровержением).

5. *Осуществление продажи.* Конечная цель личной продажи — непосредственное ее осуществление. Однако не всякий контакт с клиентом может доходить до этой стадии. Известен ряд приемов, относящихся к завершению процесса личной продажи [28]:

- *потерянное преимущество.* Продавец замечает клиенту, что тот рискует потерять преимущества и льготы, если немедленно не примет решение. Пример: «Воспользуйтесь распродажей туристских путевок, цены самые низкие...»;
- *подведение итогов.* Подытоживая возражения клиента и ответы, данные на них, продавец в дальнейшем обобщает преимущества продукта, говоря клиенту: «Ну, хорошо! Если вы согласны, теперь нам остается оформить договор»;
- *подразумеваемое согласие.* Такой прием используют во время всего процесса продажи, как если бы клиент уже принял окончательное решение приобрести продукт;
- *бесприигрышная альтернатива.* Хорошо известный прием, который заключается в том, чтобы предоставить клиенту выбор между двумя решениями, каждое из которых ведет к покупке: «Какой из этих двух отелей кажется наиболее подходящим для вас?»;
- *согласие нарастающим итогом.* Состоит в том, чтобы получать одобрение клиента в течение всего процесса обсуждения, которое логически приводило бы к совершению покупки;
- *последнее возражение.* Чтобы подготовить или ускорить завершение продажи, бывает полезно сказать: «Полагаю, что ответил на все ваши замечания. Остались ли еще какие-то возражения?»;
- *преимущество последней минуты.* Для ускорения процесса принятия решения полезно выдвинуть последний аргумент, который является решающим и который должен положить конец колебаниям клиента и обеспечить его окончательное согласие.

6. *Последующий контакт с клиентами* позволяет выяснить степень удовлетворения нужд предложенным продуктом, уточнить запросы и пожелания клиентов.

Следует обратить внимание на то, что психологические приемы, методы и средства воздействия, избираемые специалистом, не должны выходить за пределы норм, продиктованных существующей нравственной

системой. У любого современного профессионала на первом месте должен стоять запрет на причинение морального вреда — разрушение личностных границ и внутреннего равновесия, эмоциональной гармонии другого человека, а это предполагает знание норм этики.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под коммуникацией? Почему она так важна в деятельности руководителя?
2. В чем заключаются основные функции коммуникаций?
3. Как осуществляется горизонтальное разделение труда на туристских предприятиях?
4. Какую роль играют неформальные организации в деятельности турпредприятия?
5. Что такое психометрическая диагностика личности?
6. Что такое культура обслуживания?
7. В чем состоит сущность личной продажи?

## 8. Внешние связи и возможности менеджмента в сфере сервиса и туризма

### 8.1. Способы организации туристского продукта

Для российских организаций и предприятий туристской отрасли с каждым годом все большую актуальность приобретает задача активного развития собственной международной маркетинговой деятельности. На российском рынке увеличивается число иностранных компаний, занимающихся туризмом. Это приводит к тому, что большая часть прибыли от международного туризма в России достается иностранным компаниям. В связи с этим внешнеэкономические связи становятся все более заметной составной частью хозяйственной деятельности туристских предприятий и организаций.

При организации планируемого тура прежде всего необходимо определить способ организации туристского продукта. Выбор способа реализации тура зависит прежде всего от типа туроператора, а точнее — от того, каким видам туризма он отдает предпочтение: внутреннему, въездному, выездному. Наиболее сложным по реализации является выездной тур. Сейчас существуют два принципиальных типа каналов сбыта российского туроператора по организации выездных туров (рис. 8.1).

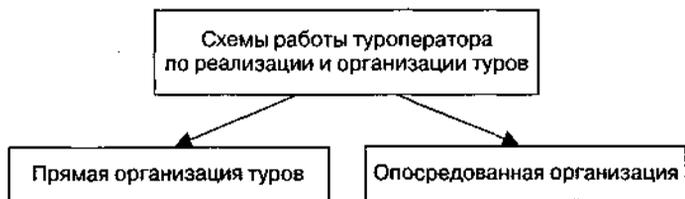


Рис. 8.1. Способы организации и реализации выездных туров

*Прямая организация туров* подразумевает контактирование российского туроператора со всеми поставщиками туристских услуг. Такая схема организации имеет свои достоинства и недостатки (табл. 8.1) [99].

Таблица 8.1

## Характеристика прямой организации туров

Преимущества	Недостатки
<p>Возможность заключения выгодных договоров оператора с гостиницами и перевозчиками;</p> <p>непосредственная ответственность туроператора за качество продаваемых услуг;</p> <p>отсутствие необходимости переплачивать за посреднические услуги иностранным партнерам</p>	<p>Необходимость владеть колоссальной информационной базой относительно всех средств размещения в ассортименте оператора, экскурсионных фирм, перевозчиков;</p> <p>необходимость командировок в курортные местности с целью заключения договоров о сотрудничестве с местными предприятиями — поставщиками туруслуг, что существенно повышает издержки оператора;</p> <p>необходимость международных переводов денежных средств, для чего требуется наличие валютного счета, что приводит к росту налоговых отчислений и снижению прибыли оператора;</p> <p>необходимость учитывать специфику работы персонала зарубежных фирм — поставщиков туруслуг (график работы, национальные праздники, часовые пояса, менталитет, отношение к работе и др.);</p> <p>необходимость высоких издержек в организации туров (международные переговоры, обмен документацией);</p> <p>наличие постоянного представителя туроператора на курорте с целью контроля за качественным бронированием, приемом, расселением и проходами туристов;</p> <p>высокие издержки в случае возможных судебных процессов ввиду того, что судебные разбирательства проводятся на территории зарубежного государства</p>

*Опосредованная организация туров* отличается от прямой появлением в отношениях между туроператором и зарубежными поставщиками туристских услуг некоего посредника, которым в настоящее время выступают так называемые meet-компании, зарубежные операторы, специализирующиеся на приеме туристов (рецептивные туроператоры). Организация работы посредством meet-компаний имеет свои преимущества и недостатки, представленные в табл. 8.2 [99].

Таблица 8.2

## Характеристика опосредованной организации зарубежных туров

Преимущества	Недостатки
<p>Наличие текущей информации о предложениях отельеров, наличии мест, описаний отелей и т. д., что существенно облегчает работу менеджеров туроператора (не требуется знание иностранных языков, трудного мониторинга);</p> <p>меньшие издержки (нет необходимости в длительных и частых телефонных переговорах, командировках и т. д.);</p> <p>определение единого ответственного за качественное предоставление оплаченных оператором услуг лица (ответственный — менеджер meet-компании);</p> <p>упрощение или значительное облегчение процедуры международных переводов валюты;</p> <p>экономическая выгода — возможность приобретать услуги «наземного обслуживания» у крупных зарубежных операторов, которые имеют значительные скидки на услуги отельеров</p>	<p>Удорожание предлагаемых поставщиком услуг;</p> <p>усиление лобби крупных meet-компаний в отношении небольших операторов, занимающихся выездными турами (беспричинное удорожание стоимости наземного обслуживания на пике сезона, снижение комиссионного вознаграждения, перемена заявленных отелей или перевозчиков);</p> <p>проникновение на рынок иностранных операторов в ущерб интересам национальных туроператоров (российское представительство meet-компании может отказать российским туроператорам, организовав собственный чартерный рейс на предлагаемый курорт или торгуя полными турпакетами, в то время как у российских туроператоров нет ни рыночных, ни финансовых возможностей для ведения продолжительной конкурентной борьбы)</p>

Несмотря на все недостатки, схема работы туроператоров по организации и реализации зарубежных туров через посредника на современном российском рынке наиболее распространена. Именно к такой схеме прибегают большинство небольших или многопрофильных туроператоров, а также операторов, работающих на массовых и популярных направлениях. Тогда как схема прямой организации туров типична для солидных туроператоров, работающих на индивидуальных направлениях.

В табл. 8.3 определяются характеристики деятельности операторов, наиболее подходящих для применения прямой и посреднической схем организации российского международного выездного туризма [99].

Таблица 8.3  
**Характеристики деятельности российского туроператора, занимающегося выездным туризмом**

Признаки	Прямая схема работы	Опосредованная схема работы
Объемы продаж	Большие, туроператор имеет рыночные и финансовые возможности для заключения выгодных договоров	Небольшие, средние
Профиль работы	Возможны два варианта: 1) индивидуальные туры или эксклюзивные направления, которые зарубежные meet-компании не считают выгодным и перспективным делом (поэтому они не имеют представительств в России); 2) массовые направления и групповые туры, наличие у оператора рыночных и финансовых возможностей для непосредственной работы с иностранными поставщиками услуг	Массовые и популярные направления, виды туров, заставляющие иностранные meet-компании говорить на русском языке и иметь представительства в России
Ассортимент предлагаемых туров	Узкий (специализируется по одному-двум профилям) и мелкий (небольшой выбор средств размещения), позволяющий концентрировать усилия на работе с небольшим количеством иностранных поставщиков туруслуг	Широкий (несколько курортов или направлений), глубокий (множество средств размещения на одном направлении)
Сегмент рынка	Ограниченная фокус-группа, узкая специализация (диктуемая небольшим количеством предлагаемых видов туров и средств размещения)	Большой сегментный ряд, отсутствие узкой рыночной специализации

Признаки	Прямая схема работы	Опосредованная схема работы
Персонал	Многочисленный, владеющий иностранными языками, имеющий опыт работы и отличное знание направления. Туроператорская деятельность весьма широкая, от гостиницы до визовой поддержки. Наличие представителя в местах отдыха	Небольшой штат, работа сводится к параллельной работе с перевозчиком, meet-компанией, страховой компанией, визовыми службами
Опыт работы на рынке	Огромный опыт, знание направлений, известность среди потребителей определенной узкой фокус-группы	Небольшой или отсутствие такового
Минимальные финансовые возможности	Наличие финансовых возможностей для командировок, приобретения блоков мест в отелях, на чартерных рейсах	Наличие необходимых средств только на организацию чартерной программы
Опасности в перспективе	Экономическая выгода прямой организации туров достигается, только если оператор непосредственно выкупает места (на различных условиях) в зарубежных отелях, бронирует транспортные средства	Лоббирование интересов meet-компании, полная неизвестность на курорте (даже если оператор целиком отправляет самолеты)
Перспективы	Туроперейтинг «высшего полета». Международная известность. Влияние на национальном рынке. Возможности туроператорского лобби на зарубежном туристском рынке	Рядовой оператор, но есть возможности добиться повышенного комиссионного вознаграждения или более льготных условий сотрудничества с meet-компанией

Российская Федерация обладает большими и разнообразными туристскими ресурсами, которые привлекали и привлекают к себе внимание иностранных туристов. Сегодня никто не может игнорировать или преуменьшать значение туризма для подъема национальной экономики. Однако результаты, достигнутые нашей страной в области международного туризма, остаются пока еще очень скромными. Приемом и обслуживанием иностранных туристов в РФ занимается несколько десятков российских туристских фирм, которые весьма ограничены в материальных, финансовых, людских и управленческих ресурсах.

Организация въездных туров также предполагает наличие прямого и опосредованного каналов продвижения российского турпродукта:

- ♦ прямая схема в данном случае связана с созданием или покупкой в зарубежных странах, откуда планируется прием иностранных туристов, собственных турфирм, которые занимались бы рекламой и продажей туристских поездок в Россию. Однако это требует значительных финансовых средств, при этом, учитывая ограниченность спроса на туристские поездки в РФ, трудно рассчитывать на быструю окупаемость этих расходов;
- ♦ опосредованная схема предполагает использование действующих иностранных турфирм-туроператоров, которые имеют хорошие позиции на своем национальном рынке туризма, обладают большим производственным потенциалом и могут быть заинтересованы в разработке российского направления.

Такой вариант уже давно широко используется как в нашей стране, так и в зарубежном туристском бизнесе. Он позволяет быстро и с наименьшими затратами продвинуть турпродукт на иностранных рынках, обеспечив при этом его хорошую реализацию.

После того как туристское предприятие определилось, каким способом оно будет организовывать туристский продукт, необходимо осуществить правильный выбор в пользу того или иного потенциального партнера, будь то meet-компания или непосредственные производители туристских услуг.

## **8.2. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества туроператора с поставщиками туристских услуг**

Если российская турфирма выходит впервые на международный рынок или на какое-то новое направление, то перед ней стоит задача поиска подходящего партнера (контрагента).

В международной торговле *контрагенты* — это стороны, находящиеся в договорных отношениях по купле-продаже товаров или оказанию различного рода услуг.

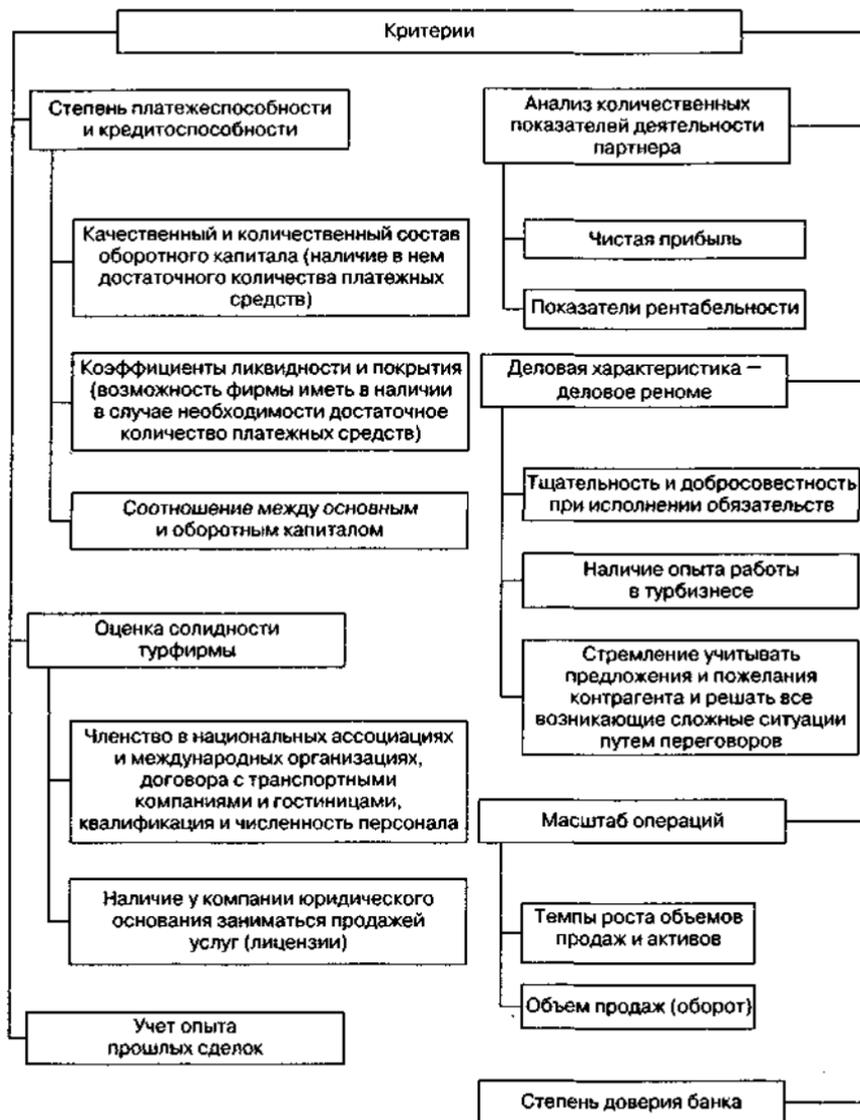
Учитывая большие различия в характере операций и специализации туристских фирм, российские туроператоры должны подходить к выбору своего иностранного партнера с соответствующими критериями [38].

1. При организации поездок российских туристов за границу иностранным партнером российского туроператора должна быть принимающая (рецептивная) туристская фирма, которая:
  - имеет широкие деловые связи с национальной туристской индустрией и способна предложить широкий выбор различных по классности гостиниц и других предприятий обслуживания и гарантировать высокое качество предоставляемых услуг;
  - имеет право визовой поддержки;
  - обладает большим опытом работы по обслуживанию иностранных туристов и надежностью.
2. При организации приема иностранных туристов в России иностранным партнером российского туроператора должна быть направляющая (инициативная) туристская фирма, которая:
  - имеет большой опыт работы в организации туристских поездок за границу;
  - имеет широкую турагентскую сбытовую сеть;
  - показывает хорошие образцы продвижения и рекламы туристских поездок на территории своей страны.

Данные для анализа деятельности предполагаемых партнеров могут быть получены на туристских выставках и ярмарках, в фирменных справочниках-ежегодниках и других специальных изданиях по туризму. Практическую помощь в налаживании внешних связей и контактов могут оказать международные, национальные ассоциации турфирм. Наиболее эффективным источником информации о зарубежных фирмах в настоящее время является Интернет.

Экономисты выделяют ряд критериев, которые позволяют объективно оценить потенциальных партнеров (рис. 8.2).

Следующим этапом по организации тура является *идентификация* поставщиков туруслуг, то есть определение наименования, юридического и фактического адресов, телефонов, адреса электронной почты, ответственного лица и первоначальное формирование собственного мнения об имидже идентифицируемого субъекта туристского рынка [105]. На основании вышеприведенных критериев туристская организация выбирает 3–4 фирмы-партнера для последующего детального изучения и работы с ними. Это позволяет ей в дальнейшем в меньшей степени зависеть от какого-либо одного партнера и проводить более гибкую рыночную политику.



**Рис. 8.2.** Критерии оценки потенциальных партнеров

Далее туроператор принимает решение о возможных схемах взаимного сотрудничества по организации тура с идентифицированными поставщиками. Примеры таких схем представлены в табл. 8.4.

Таблица 8.4  
Схемы сотрудничества по организации тура

Поставщик туристских услуг	Возможные схемы работы поставщика туруслуг и туроператора
Meet-компания	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работа по разовым заявкам.</li> <li>2. Работа на условиях квотирования.</li> <li>3. Туристический кредит</li> </ol>
Авиакомпания	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покупка блока мест на регулярные рейсы (жесткий и мягкий блок мест).</li> <li>2. Организация чартерного рейса.</li> <li>3. Организация чартерных программ.</li> <li>4. Единоличное или долевое участие в чартерных программах.</li> <li>5. Продажа авиабилетов</li> </ol>
Отели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аренда отеля.</li> <li>2. Покупка блока мест на условиях комитмента (жестким блоком).</li> <li>3. Покупка блока мест на условиях элонтмента (мягким блоком).</li> <li>4. Безотзывное бронирование.</li> <li>5. Приоритетное бронирование.</li> <li>6. Работа на условиях повышенной комиссии.</li> <li>7. Работа на условиях стандартной комиссии по разовым заявкам</li> </ol>
Железные дороги	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Торговля железнодорожными билетами.</li> <li>2. Формирование туристских поездов.</li> <li>3. Формирование прицепных вагонов</li> </ol>
Судовладельцы	Фрахт водного судна (единоличный или долевой)
Автопредприятия	Аренда автобуса (единоличная или долевая)
Экскурсионные бюро	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация индивидуальных (групповых) экскурсий.</li> <li>2. Организация экскурсий на собственном транспорте или транспорте экскурсионного бюро</li> </ol>

Особенности работы с meet-компанией можно свести к характеристике трех возможных схем сотрудничества [99].

1. Работа по разовым заявкам, при которой туроператор заказывает операцию «наземного обслуживания» для конкретного и реального клиента, который уже внес предоплату за турпакет. В этом случае

оператор обязан сделать предварительный запрос о наличии мест в интересующем клиента отеле на определенные даты. В случае подтверждения meet-компанией заявленных условий тура оператор обязан оплатить в указанный в подтверждении заявки срок всю необходимую сумму денежных средств, после чего meet-компания высылает оператору ваучер (документ на поселение), который вместе с подтверждающими личность документами турист и предъявляет в аэропорту курорта сотрудникам meet-компания.

2. Работа на условиях квотирования заключается в том, что meet-компания до определенного момента времени держит на брони определенное количество мест в отелях различной категории для клиентов туроператора. При такой схеме сотрудничества оператор уверен в гарантированном предоставлении ему «наземного обслуживания» и может не тратить силы и время на дополнительный запрос информации о наличии мест в средствах размещения на курортах. В отличие от блочной покупки туроператором комнат в гостиницах квота в предложениях meet-компаний не оплачивается заранее и имеет довольно мягкие условия (возможность отказа от всей квоты или ее части за определенное количество дней до прибытия туристов без штрафных санкций).
3. Туристский кредит заключается в переводе определенной части валютных средств на счета иностранного партнера до начала сезона (формируется депозит оператора). Дальнейшая работа сторон строится на погашении этого туристического кредита meet-компанией. Ежемесячно стороны составляют акт об объеме выполненных работ, в котором определяются сумма стоимости услуг, оказанных meet-компанией оператору, и величина остатка на депозите оператора, который либо возвращается, либо переносится на следующий сезон. Такая схема работы имеет место, когда туроператор и meet-компания сотрудничают на протяжении многих лет и обе стороны уверены в порядочности друг друга.

Все операции с иностранными партнерами должны осуществляться на основе заключенных сделок. *Сделка* — это установление, изменение и прекращение правоотношений по взаимному волеизъявлению договаривающихся сторон по поводу купли-продажи туристских услуг. В международном туризме сделки, заключенные между туристскими фирмами, не должны вступать в противоречие с законодательством представляемых ими стран.

Процесс заключения сделки с иностранной туристской фирмой складывается из трех основных этапов (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Этапы заключения сделки с иностранной туристской фирмой

Предложение о совершении сделки может исходить как от российской, так и от иностранной турфирмы. Предложение должно быть сделано в письменной форме. Высказанное устно, оно должно быть в дальнейшем подтверждено письменным документом. Предложение должно содержать четко выраженное желание одной из сторон вступить в деловые отношения с другой стороной и заключить сделку.

Проектирование российской турфирмой туристского продукта и его цены требует согласования с иностранным партнером, на которого впоследствии будут по договору возложены обязанности предоставления необходимого обслуживания российским туристам за границей или, наоборот, продажи российского турпродукта иностранным туристам. Только после этого согласования партнеры смогут приступить к продвижению и продаже туров на своих рынках или к бронированию необходимых туристских услуг для туристов другой стороны.

При заключении договора между отправляющим и принимающим (meet-компанией) туроператорами сначала составляется, согласовывается и утверждается программа обслуживания.

*Программа обслуживания* — документ, содержащий набор услуг (список). При составлении программы обслуживания обычно используют один из следующих подходов:

- 1) программа обслуживания составляется, согласовывается и утверждается сторонами в виде набора услуг, без распределения по конкретным дням обслуживания;
- 2) непосредственное согласование, примерно за три дня до заезда, конкретной программы обслуживания по дням — *маршрут по дням* (day by day itinerary).

Программа обслуживания должна обеспечивать соответствие всех видов услуг одному *уровню (классу) обслуживания*, то есть качеству предоставляемых услуг. Нормативно деление туров и программ обслуживания

на классы отсутствует. На практике классы обслуживания обозначают следующими категориями, которые носят весьма условный характер (табл. 8.5).

Таблица 8.5  
Сравнительная характеристика классов обслуживания

	Уровень качества услуг	Услуги размещения	Перевозки	Питание
Класс люкс	Самый высокий уровень качества	Размещение в гостиницах категории 5 звезд или роскошных внекатегорийных отелях	Перелет первым классом, индивидуальные перевозки на автомобилях класса люкс	Питание в престижных ресторанах
Первый класс	Достаточно высокий уровень обслуживания	Размещение в гостиницах категории 4–5 звезд	Перелет первым или бизнес-классом, индивидуальные перевозки	Отличная кухня и широкий выбор блюд
Туристский класс	Средний уровень обслуживания	Размещение в гостиницах категории 2–3 звезды	Перелет экономическим классом на регулярных рейсах (возможны чартеры), групповые перевозки	Питание по одной из возможных схем обслуживания (шведский стол, «ля кар», табльдот)
Экономический класс	Невысокое качество услуг	Размещение в гостиницах категории 1–2 звезды, хостеллах, общежитиях	Перелет чартерными авиарейсами, перевозки на общественном транспорте	Питание не предоставляется вообще

Во время переговоров между российской и иностранной турфирмами каждая из сторон стремится получить для своих клиентов наиболее выгодные условия в отношении содержания и качества турпродукта и его цены. Часто успехи такого сотрудничества зависят от мелких деталей. Поэтому для российского туроператора очень важно во вре-

мя переговоров с иностранным партнером согласовать максимально подробно все условия обслуживания российских туристов за границей или иностранных туристов на территории РФ. В частности, турфирме необходимо обратить внимание на ряд вопросов.

1. Точно определить продолжительность пребывания туристов в стране или отдельном городе. Для избежания недоразумений относительно количества дней пребывания продолжительность принято обозначать двумя цифрами — количество дней / количество ночевок.
2. Установить схему работы с гостиницами, которая, как правило, определяется одним из следующих возможных договоров:
  - об *аренде отеля*, которая подразумевает приобретение туроператором права пользования гостиницей на определенный срок;
  - о покупке мест на условиях *коммитмента* (от англ. *commitment* — обязательство) — жестким блоком, то есть на условиях приобретения блоков комнат, — характеризующейся полной или частичной (не менее 30–80 %) предоплатой заявленного количества номеров непосредственно перед сезоном, а также практической невозможностью туроператора отказаться от заявленного блока до окончания сезона. Риск реализации комнат целиком ложится на туроператора, любой простой номеров не компенсируется, а выплаченная оператором сумма не возвращается ни в каком виде;
  - о покупке мест на условиях *элотмента* (от англ. *allotment* — часть) — мягким блоком, то есть на условиях, когда оператор заявляет о размерах и длительности использования собственного блока мест, однако не оплачивает его предварительно, а получает возможность вносить оплату непосредственно перед каждым заездом туристов. Риск простоя комнат ложится на гостиничное предприятие;
  - работа на условиях *безотзывного бронирования* является наименее рискованной, в сравнении с двумя предыдущими, формой сотрудничества, при которой туроператор резервирует определенное количество комнат на сравнительно небольшой временной период с указанием в заявке крайних сроков оплаты брони. При этом отказ туроператора от забронированных номеров без уплаты штрафных санкций невозможен (безотзывное бронирование). Безотзывное бронирование выгодно для туроператоров, поскольку оно максимально снижает

- их риск (номера резервируются на удобные для туроператора даты заезда в наиболее популярные среди туристов даты, а не на длительный период), но при этом оператор может распоряжаться номерами от своего имени. На практике безотзывное бронирование осуществляется туроператором под фамилиями несуществующих клиентов (так называемые «мертвые души»);
- работа на условиях *повышенной комиссии*, при которой резервирование и оплата комнат производятся в расчете на конкретного, согласного с условиями тура, внесшего предоплату или полностью оплатившего стоимость услуг клиента туроператора. Такая схема, как и последующие две, исключает риск в работе турфирмы (даже в случае отказа клиента от тура штрафные санкции перекадываются на отказавшегося). Смысл работы туроператора при данной схеме состоит в получении комиссионного вознаграждения за реализацию мест в гостинице по ценам самого отеля без ущемления при этом своих коммерческих интересов;
  - работа на условиях *приоритетного бронирования* подразумевает, что служба бронирования отеля рассматривает и подтверждает заявки оператора вне очереди и с максимальным приоритетом (в ущерб другим туроператорам);
  - разовые заявки на условиях *стандартной комиссии*, при этом резервирование номера туроператором происходит с учетом желаний конкретного клиента. Работа по разовым заявкам может осуществляться двумя способами — с оплатой услуг туроператору и с оплатой услуг на месте. В первом случае оператор принимает от клиента полную оплату стоимости гостиничных услуг и оплачивает счет гостиницы, оставляя себе размер комиссионных. Во втором случае расчет клиента производится на месте, при этом размер комиссионного вознаграждения автоматически зачисляется на специально открытый для туроператора счет в отеле.

В большинстве случаев туроператоры выкупают 20–30 % номеров на выбранном направлении на условиях комитмента, а все остальные — в рамках элонтмента. Исключения составляют регионы, где гостиничная база не может вместить всех желающих (например, Хорватия). Там операторы почти всегда работают на условиях комитмента. В то же время на направлениях, переживающих период определенного упадка (например, Испания), операторы не стремятся получать гарантированные блоки мест.

Немногие фирмы имеют прямые договоры с гостиницами, как правило, они работают через местного туроператора, при правильном выборе которого существует возможность значительно сэкономить.

При решении вопроса размещения туристов в гостинице требуется получить от иностранного партнера четкую информацию о предлагаемой гостинице: о ее классности, месторасположении, названии, окружающей среде. Классность гостиницы обычно определяется по системе звезд, хотя в каждой стране имеются свои отличия от общепринятых стандартов (система «корон» в Великобритании, литер А, В, С в Греции, цифровая система 1-й, 2-й, 3-й категорий в Италии и др.). Поэтому от иностранного партнера следует получить четкое пояснение качества предлагаемых гостиничных услуг. Гостиницы классностью 4 и 5 звезд мало подходят для групповых туристов, так как в них высокие цены на проживание. Однако в отдельных случаях такие гостиницы в несезонный период, когда резко сокращается их загрузка, могут предложить размещение по более низким ценам.

Большое значение имеет месторасположение отеля. Гостиница для туристов, путешествующих, например, по экскурсионно-познавательному туру, должна находиться поближе к центральной части города, а для туристов, выезжающих на отдых, — у самого моря.

Обязательно должна быть согласована категория номеров: номера класса люкс, одноместные или двухместные номера с отдельной ванной или душем (1-й класс), номера на 2–4 человека без отдельной ванны или душа (туркласс). Необходимо согласовать порядок размещения туристов в номерах с одной двухспальной кроватью (DBL), с двумя односпальными кроватями (TWIN) и в одноместных номерах (SGL). В большинстве случаев для размещения групповых туристов используются однокомнатные двухместные номера с ванной или душем. Для молодежных групп часто выбираются номера на 3–4 человека.

Для быстрого расселения туристов обычно накануне приезда в первый пункт обслуживания за границей турорганизатор направляет своему иностранному партнеру по факсу список размещения людей по номерам (rooming list), в котором указывается, кто с кем хотел бы проживать в двухместном номере. Список составляется в латинской транскрипции. Сначала в нем указываются супружеские пары, затем — попарно женщины и в конце — мужчины. Наличие такого списка позволяет турфирме быстро и с большими удобствами для туристов разместить их по гостиничным номерам.

Как уже было сказано, несмотря на существование стандартов обслуживания для каждого класса гостиниц, на практике в разных странах имеются значительные отличия. В связи с этим рекомендуется получить от фирмы-партнера или самой гостиницы полную информацию о номерах для более точного информирования туристов об условиях размещения.

3. Учитывать наличие почти во всех гостиницах расчетного часа, с которого отсчитывается количество прожитых в гостинице дней (12 часов дня). Если туристы не освободят номера до 12 часов дня, то с них берется дополнительная плата за полсутки или полные сутки. Поэтому по договоренности с принимающей фирмой туристам выделяются в гостинице один или два «штабных» номера для хранения вещей до отъезда из страны или из города.

4. При обсуждении вопросов питания туристов следует учитывать существование в зарубежных ресторанах следующих вариантов обслуживания туристов в ресторанах:

- ♦ *гарни* — *Bed & Breakfast (Bermuda Plan)* — предоставление постояльцу только завтрака (ВВ):
  - *континентальный завтрак*, который включает очень скромный набор пищи: чай или кофе, булочку, маленькие упаковки масла и джема, иногда небольшой стакан фруктового сока;
  - *английский завтрак*, в который помимо вышеуказанных продуктов входят еще блюда из яиц (яйца, приготовленные вкрутую или всмятку, омлет, яичница с беконом), а также овсяная каша или корнфлекс;
  - *американский завтрак*, в котором к ассортименту континентального добавляются фрукты, яичные и мясные блюда, каши;
- ♦ *полупансион* — *Half Board (Modified American plan)*, то есть двухразовое питание (завтрак плюс обед или ужин) (НВ);
- ♦ *полный пансион* — *Full Board (American Plan)*, то есть трехразовое питание в день (завтрак, обед и ужин) (FB);
- ♦ *система «все включено»* — полный пансион плюс напитки.

Имеют место также различия в форме обслуживания:

- ♦ *обслуживание «а ля карт»*, то есть свободный выбор клиентом блюд из предлагаемого рестораном меню. Обычно «а ля карт» используется при обслуживании индивидуальных туристов или небольших тургрупп;
- ♦ *обслуживание табльдот*, то есть единое для всех клиентов меню без права выбора блюд. Табльдот в большинстве случаев ис-

пользуется при организации питания тургрупп. Данное обслуживание часто практикуется в пансионатах, домах отдыха и других средствах размещения, где производственные мощности и возможности кухни достаточно ограничены;

- ♦ *шведский стол* — свободный выбор выставленных на общий стол блюд и самообслуживание. Эта форма обслуживания позволяет выбирать себе еду по вкусу и в количестве, удовлетворяющем аппетит. Однако постоянное питание на основе шведского стола иногда надоедает. Поэтому можно было бы рекомендовать включение в программу посещение ресторана с экзотической пищей или в экзотическом месте (например, на берегу моря).

Для российских туристов наиболее привлекательной формой обслуживания обычно является шведский стол. Однако если в гостиницах категории 4 или 5 звезд ассортимент блюд на шведском столе достаточно богат, то в гостиницах более низкой категории его содержание часто не удовлетворяет ожиданий туристов. Поэтому в данном случае следует обсудить с партнером необходимость улучшения качества питания для туристов.

При более низких категориях обслуживания можно полностью исключить питание из пакета услуг. Например, когда туристы размещаются в кемпинге, палаточном городке, туристской деревне, то они чаще всего сами готовят для себя пищу, покупая в ближайших магазинах необходимые продукты.

Если туристы по состоянию своего здоровья нуждаются в диетическом питании, они должны предупредить об этом заранее, так как организовать подачу диетических блюд уже непосредственно во время обеда или ужина практически невозможно.

При обсуждении вопроса питания на основе полного пансиона или полупансиона надо обязательно уточнить, завтраком, обедом или ужином начинается и заканчивается турпоездка. Например, питание начинается с ужина в день прибытия и заканчивается завтраком в день отъезда.

Иногда при продолжительных однодневных экскурсиях или переезде из города в город, если по дороге нет возможности организовать питание в ресторане, туристам выдается так называемый сухой паек (lunch packet). Этот вопрос должен быть заранее обсужден с принимающей фирмой.

5. Обговорить с фирмой-контрагентом вопросы встреч и проводов, доставки туристов и их багажа из аэропорта или в аэропорт.

Представитель принимающей стороны обязан встретить группу в аэропорту в первом пункте назначения, как только она пройдет пограничный контроль. Если у туристов возникают проблемы при прохождении таможенного и пограничного контроля и они не могут решить их самостоятельно, то к разрешению этих проблем должен подключиться представитель принимающей фирмы.

Переноска багажа в аэропорту, его разгрузка и доставка в номера в большинстве случаев не включаются в пакет услуг. Как правило, в него входит трансфер для перевозки туристов и их багажа из аэропорта в гостиницу и обратно.

При отъезде туристов из страны сотрудник иностранной фирмы должен довести туристов от гостиницы до аэропорта (вокзала) к началу регистрации билетов (или посадки в поезд).

6. При обсуждении вопросов об экскурсионной программе необходимо четко определиться, что конкретно будет предоставлено туристам. В зарубежной практике сложилось четкое разделение понятий в отношении экскурсионного обслуживания:

- ♦ обзор (sight) — обзорная экскурсия, включающая только внешний осмотр экскурсионного объекта, когда туристы осматривают туристские достопримечательности, сидя в автобусе;
- ♦ посещение (visit) — осмотр экскурсионного объекта изнутри. В обязанности турфирмы в данном случае входит предоставление автобуса и входных билетов;
- ♦ экскурсия (excursion) — организация посещения и осмотра туристского объекта в сопровождении лицензированного экскурсовода или гида-переводчика.

Любая экскурсия по городу или на объект показа должна проводиться в сопровождении опытного гида со знанием языка страны, из которой прибыли туристы. В технологии обслуживания большое значение имеет квалификация гида, работающего с группой, то есть человека, отвечающего за качество турпродукта своим личным участием. Многолетний опыт показывает, что одним из часто повторяющихся недостатков обслуживания российских туристов за границей является низкая квалификация гидов-переводчиков. Обычно иностранные фирмы нанимают для этих целей на временную работу местных граждан, владеющих русским языком, но плохо знающих экскурсоводческий материал. Кроме того, что гид должен иметь высокую квалификацию, он также должен владеть полной информацией по программе тура и при необходимости заменить один вид обслуживания другим.

Необходимо уточнить с фирмой-контрагентом такой нюанс, как включение в стоимость билетов экскурсии по музею, услуг штатного экскурсовода, если по правилам музея только он может проводить экскурсию.

Для экскурсии по городу необходимо заказывать автобус с аудиосистемой для гида. При организации туров по низким ценам часто используется городской транспорт для проезда к объектам показа. Иногда, если объекты показа находятся недалеко от гостиницы, проводятся пешеходные экскурсии.

7. При переговорах с иностранной принимающей фирмой о пакете услуг для туристов, направляющихся на отдых, фирма-турорганизатор должна договориться о создании для них наиболее благоприятных условий. Так, необходимо оговорить право бесплатного и неограниченного пользования пляжем, бассейном, пляжными лежаками, стульями, душем, зонтами и др. Если гостиницы находятся в отдалении от пляжной зоны, следует организовать туда в установленные часы челночные перевозки туристов на автобусе.

8. Турфирмам необходимо согласовать вид транспорта для перевозки туристов по маршруту. Это может быть авиационный, железнодорожный и автотранспорт. При планировании перевозок, кроме вида транспорта, надо обсудить также условия, обеспечивающие комфортность путешествия (класс в самолете, тип купе в поезде, оснащенность салона автобуса и т. д.).

9. Жаркие споры обычно вызывает согласование цены пакета услуг. Цены пакета услуг обычно выступают как паушальные цены, то есть покрывают стоимость всех услуг, включенных в пакет. При групповых поездках цены могут указываться в расчете как на одного человека, так и на всю группу. Однако часто возникает вопрос материальной компенсации аннулированных гостиничных услуг, так как численный состав туристских групп может быть меньше запланированного. В связи с этим рекомендуется договариваться с принимающей фирмой о дифференцированных ценах. Например, в расчете на одного туриста при численности 11–15 человек цена составит 400 долларов, на 16–20 человек — 375 долларов, на 21–25 человек — 350 долларов и т. д. Следует также определить границы сезонной дифференциации цен и размеры скидок и других льгот на периоды межсезонья и несезона, скидки на детей, размер доплат за одноместное размещение и др.

В цену пакета услуг должны быть включены чаевые, местные налоги и сборы, если они неизбежно связаны с исполнением тура. Оплата чаевых или налога за обслуживание в ресторанах, кафе, барах практикуется

почти во всех странах. Чаевые даются непосредственно обслуживающему персоналу (обычно 10 % от суммы счета), а налог за обслуживание (5–10 % от суммы счета) приписывается к счету и оплачивается через кассу.

В некоторых странах часто вводятся различные дополнительные туристские сборы, например за проживание в гостинице, поступления от которых идут в местный бюджет и используются для развития туристской инфраструктуры.

10. Зарубежные поездки туристских групп в большинстве случаев организуются в сопровождении ответственного сотрудника направляющей турфирмы. Необходимо получить от принимающей фирмы согласие на предоставление сопровождающим тургрупп бесплатно тех же услуг, что и всем туристам. Обычной нормой является один бесплатный сопровождающий на группу из 20 туристов, оплативших путешествие.

11. К принципиальным вопросам сделки с турфирмой-контрагентом относятся *условия расчетов за туристов*. При их обсуждении необходимо согласовать следующие детали:

- ♦ *форма или способ платежей*. Для расчетов между фирмами используются либо банковские переводы, либо дорожные чеки, либо наличная валюта, которую привозит сопровождающий группы и по прибытии в первый пункт страны пребывания сдает представителю принимающей фирмы. Российские туркомпании, осуществляющие операции как по направлению российских туристов за границу, так и по приему иностранных туристов через одну и ту же иностранную фирму, могут вести с ней расчеты на основе взаимозачета (клиринга). По окончании всех операций подсчитывается сальдо, которое выплачивается одной из сторон другой стороне;
- ♦ *сроки платежей*. В международном турбизнесе в большинстве случаев применяется предварительная оплата, вследствие чего в процессе переговоров необходимо определить день платежа: будет ли это день, когда отправляющая турфирма дает поручение банку о переводе денежных средств, или это день, когда принимающая турфирма получает от своего банка извещение о поступлении денежных средств. Поэтому в качестве компенсации за невыгодные для отправляющей фирмы условия ей рекомендуется добиваться от партнера согласия на максимальное приближение срока поступления денежных средств ко дню прибытия туристов в страну путешествия. Одновременно с установлением сроков авансовых платежей согласовываются их разме-

ры. Обычно действует следующий принцип: чем раньше дата оплаты аванса, тем меньше его размер (не более 50 %), и наоборот, чем позже дата оплаты аванса, тем больше его размер (от 50 % и выше). Если к моменту прибытия своих туристов в зарубежную страну российская фирма уплатила своему партнеру только авансовую сумму, по завершении их обслуживания она производит окончательные расчеты;

- ◆ *основание платежей.* Для исполнения банковского перевода необходимо иметь основание. Им может быть или копия контракта, или счет фирмы, которые предъявляются в банк вместе с платежным поручением;
- ◆ *санкции за просрочку платежей, или пени,* размер которых составляет 0,05–0,1 % от суммы задолженности за каждый день задержки платежа;
- ◆ *ответственность турфирмы за аннуляцию тура.* Аннуляция — это отказ от использования забронированных услуг отправляющей фирмой или отказ от предоставления этих услуг принимающей фирмой.

Аннуляция подразделяется следующим образом:

- *своевременная аннуляция* предполагает отказ от забронированных услуг в сроки, при которых виновная сторона освобождается от возмещения причиненных ею убытков;
- *поздняя аннуляция* — это отказ от забронированных услуг после установленных для своевременной аннуляции сроков. В этом случае виновная сторона обязана компенсировать убытки, возникшие у принимающей фирмы;
- *полная аннуляция* — это отказ от всех забронированных услуг;
- *частичная аннуляция* — отказ от части забронированных мест для группы или от части услуг в забронированном для группы или индивидуалов турпакете.

По всем указанным выше случаям российская сторона должна договориться с иностранным партнером о сроках и условиях аннуляции. В соответствии с действующими в международном туристском бизнесе правилами и обычаями потерпевшая сторона (в большинстве случаев это принимающая фирма) может настаивать на компенсации расходов, понесенных в связи с аннуляцией. К таким расходам относятся: затраты фирмы на оплату труда персонала, связь, транспорт и т. д. (эти затраты определяются как фиксированная сумма,

например 5–10 долларов с человека) и суммы, которые могут предъявить гостиница, предприятие питания, транспортное предприятие из-за простоя забронированного номера, неиспользования питания, прогона автотранспорта и т. д. (в общей сумме эти расходы не должны превышать стоимости дня комплексного обслуживания). При этом сумма, выплачиваемая в качестве возмещения убытков, не может превышать два размера стоимости туристского продукта. Во многих случаях принимающие фирмы соглашаются до минимума снизить или полностью отказаться от выставления аннуляционных штрафов при небольшой частичной аннуляции группового тура. Обычно по взаимной договоренности сокращение первоначального количества туристов в группе на 20 % не является причиной предъявления какого-либо аннуляционного штрафа, но это условие должно быть зафиксировано в договорных документах. В договоре также четко оговорены и зафиксированы сроки наступления материальной ответственности за аннуляцию. Как правило, для групповых туров в сезон — 21 день до прибытия группы в первый пункт обслуживания, в несезон — 14 дней; для индивидуальных — три дня до прибытия в первый пункт обслуживания. Однако в зависимости от конкретных условий сделки сроки аннуляции могут быть иными. При обсуждении условий ответственности за аннуляцию фирмам необходимо проводить очень гибкую политику, которая будет способствовать максимальному развитию деловой активности обеих сторон.

12. Немаловажным моментом является вопрос разделения ответственности перед клиентами.

Российское законодательство и международное туристское право возлагают на туроператора серьезную ответственность за предоставление всех предусмотренных туром и договором с туристом услуг независимо от того, предлагаются ли эти услуги самим туроператором или третьей стороной.

Принимающий туроператор несет ответственность перед своим партнером и туристами за все услуги, как входящие в пакет тура, так и предоставленные дополнительно. На случай возникновения недостатков в обслуживании туристов должен быть определен порядок компенсации принимающей фирмой причиненного туристам материального и морального ущерба. В этих целях обычно используются натуральная или денежная форма компенсации (сувениры, бесплатный обед или ужин и др.). Более крупные недостатки компенсируются дополнительными экскурсиями или денежными суммами. Если же по какой-либо причине туристы не получили ком-

пенсацию своих убытков во время самого путешествия и предъявляют жалобу российскому туроператору, он обязан обратиться с рекламацией к своему иностранному партнеру. Поэтому обе стороны должны в договоре согласовать порядок рекламационной работы: сроки представления и рассмотрения рекламации, основание рекламации (документ, подтверждающий причинение туристам ущерба), размер компенсации. Для того чтобы избежать субъективных оценок размера ущерба, рекомендуется обеим сторонам руководствоваться Франкфуртской таблицей, разработанной европейскими туристскими объединениями, в которой определены размеры денежной компенсации в зависимости от характера ущерба. Согласие обеих сторон использовать эту таблицу должно быть включено в текст договора.

Кроме того, в партнерском договоре между инициативным и рецептивным туроператорами должна быть предусмотрена статья об ответственности принимающей стороны за ущерб, причиненный жизни, здоровью и имуществу клиентов по вине принимающей стороны (рецептивного туроператора и его контрагентов) в рамках предоставляемых ею услуг (как основных, так и дополнительных). Иностранные турфирмы, как правило, снимают с себя ответственность за подобные случаи причинения туристам вреда, предлагая своими зарубежным партнерам организовать соответствующее страхование туристов.

В случае возникновения форс-мажорных обстоятельств партнеры обычно не несут ответственности друг перед другом за невыполнение условий сделки и каждый из них принимает на себя возникшие у него убытки. В то же время следует отметить, что, если российские туристы во время форс-мажорных обстоятельств находятся в стране путешествия, принимающая иностранная фирма обязана сделать все, для того чтобы свести до минимума негативное воздействие на туристов этих форс-мажорных обстоятельств.

Любые схемы сотрудничества с поставщиками услуг, выбранные туроператором как наиболее подходящие для организации планируемого тура, должны быть документально оформлены задолго до начала сезона, поскольку совместная работа оператора и поставщика туруслуг является особым юридическим событием, приводящим к появлению новых прав и обязанностей обеих сторон.

Документирование чаще всего осуществляется в подписании договоров (контрактов) о совместной работе туроператора и определенно-го поставщика туруслуг.

Неотъемлемыми реквизитами этих договоров являются:

- ◆ полное наименование, форма собственности, юридический и фактический адреса, банковские реквизиты и контактные телефоны сторон;
- ◆ место и время заключения договора о сотрудничестве (местом заключения договоров могут выступать как родные города оператора и поставщика туруслуг, так и нейтральная территория, например место проведения туристской выставки);
- ◆ предмет договора (в котором кратко дается понятие о целях, с которыми заключался договор, например: «Основываясь на взаимовыгодном стремлении к сотрудничеству, стороны договорились о следующем: оператор осуществляет набор и отправку групп индивидуальных туристов в Италию, фирма обеспечивает организацию их пребывания в Италии»);
- ◆ условия договора — подробное описание схем дальнейшего сотрудничества (формы работы — факсимильная, электронная; документооборот — форма заявок, подтверждения заявок и ваучера; формы расчетов; сроки подачи заявок и их подтверждения, формы сверки выполненных работ);
- ◆ права и обязанности сторон;
- ◆ общая стоимость контракта, порядок и сроки окончательного расчета (например, при покупке блоков мест, заказе чартера при фрахте судна);
- ◆ ответственность сторон (обычно выражается в процентном соотношении от стоимости контракта);
- ◆ определение контактных и ответственных лиц;
- ◆ форс-мажорные обстоятельства;
- ◆ длительность контракта и условия его пролонгации;
- ◆ печати и подписи сторон.

Договоры между туроператором и поставщиками туруслуг подписываются в двух (или более) экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу. С иностранным поставщиком туристских услуг договор заключается на двух языках (может применяться параллельный перевод в тексте контракта). Необходимо отметить, что туроператор обязан иметь контракт с поставщиками абсолютно всех услуг, включенных в турпакет. В противном случае в проведении сертификации качества этого тура соответствующими органами государства может быть отказано.

Исходя из вышесказанного следует еще раз подчеркнуть необходимость ответственного подхода к подбору партнеров и поставщиков услуг.

## Контрольные вопросы

1. В чем состоит деятельность турфирмы по выбору партнеров-поставщиков?
2. Какие существуют схемы работы с контрагентами?
3. В чем заключаются преимущества и недостатки прямой схемы работы туроператора при организации тура?
4. Какие плюсы и минусы можно отнести к опосредованной схеме работы с поставщиками туруслуг?
5. Как можно охарактеризовать деятельность туроператоров, наиболее подходящих для прямой и опосредованной схем организации выездного тура?
6. Какие показатели деятельности туристского предприятия целесообразно анализировать при выборе фирмы-контрагента?
7. Что такое meet-компания и какие схемы сотрудничества с ней возможны?
8. Какие существуют схемы работы между туроператором и гостиницами?
9. Каковы возможные формы обслуживания при организации питания туристов?
10. Какие существуют разновидности форм и способов платежей между принимающей и отправляющей турфирмами?
11. Что такое аннуляция тура и какие виды аннуляции бывают?
12. Что является неотъемлемыми реквизитами договоров между туроператором и контрагентами?

## 9. Качества и работа менеджера

---

### 9.1. Модель современного менеджера

Главная фигура организации — менеджер (руководитель). Он направляет деятельность всей организации. В составе руководителей выделяются два основных типа — линейные и функциональные. *Линейные* руководители возглавляют линейные подразделения и всю систему управления. Они принимают решения по всему кругу проблем. *Функциональные* руководители возглавляют функциональные подразделения, по отношению ко всей системе они считаются функциональными руководителями, а для работников своего отдела — линейными.

Основными действиями (ролями или функциями) менеджера являются:

- ♦ подготовка, принятие и реализация управленческих решений;
- ♦ информационная роль;
- ♦ работа в качестве руководителя.

Менеджер — это та личность, за которой люди готовы идти. Одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. В современных условиях поддержка членами коллектива своего руководителя является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять коллективом. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных и, наконец, повлиять на человека так, чтобы он захотел выполнить решение, принятое менеджером, — свидетельство того, что у такого лидера нет полного набора *качеств*, необходимых менеджеру.

Таким образом, *эффективное руководство* предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, то есть управлять вместе с людьми, а не управлять людьми. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, — важнейшие компоненты эффективного руководства [41].

Теория и практика менеджмента туризма позволяют спроектировать некую модель современного менеджера (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Критерии-требования, предъявляемые к современному менеджеру

*Профессиональные знания* в области, имеющей непосредственное отношение к управлению организацией (концептуальные знания в области менеджмента), а также знание других научных дисциплин (социальной психологии, правоведения и др.) плюс специфики отрасли, в которой функционирует организация.

*Личные качества* — высокий уровень эрудиции, инициативность, нестандартное мышление, умение расположить к себе, решительность и настойчивость в достижении цели, умение выполнять обязательства и обещания, твердость характера, справедливость, тактичность, опрятность и аккуратность, чувство юмора и др.

*Этические нормы* — прежде всего это соблюдение норм деловой этики, то есть этические нормы поведения менеджера в условиях рыночной экономики, его нравственные принципы и идеалы.

*Навыки и организаторские способности менеджера:*

- ◆ умение определить темперамент и характер подчиненных;
- ◆ умение управлять собой;
- ◆ умение оценить и подобрать работоспособный персонал;
- ◆ умение видеть и обеспечивать перспективу развития своего коллектива;
- ◆ изобретательность и способность к инновациям;
- ◆ высокая способность влиять на окружающих;
- ◆ знание современных управленческих подходов и др.

Перечень качеств руководителя можно продолжить, но именно сочетание этих качеств имеет первостепенное значение для формирования первоклассного руководителя, который совершенствует умение руководить на основе опыта и расширения области знаний.

Все менеджеры имеют возможность развивать и повышать эффективность своей работы, однако есть и такие области, в которых они, мягко говоря, некомпетентны, что является для менеджеров ограничением. Выделяются следующие одиннадцать потенциальных ограничений в деятельности руководителя [41].

1. Неумение управлять собой.
2. Размытые личные ценности.
3. Неясные личные цели.
4. Заторможенное личное развитие.
5. Неумение решать проблемы (принимать решения).
6. Отсутствие творчества в работе.
7. Неумение влиять на людей.
8. Непонимание специфики управленческого труда.
9. Низкие организаторские способности (неспособность руководить).
10. Неумение обучать.
11. Неумение формировать коллектив.

Для того чтобы избежать этих ограничений и преодолеть их, можно использовать самоменеджмент. *Самоменеджмент* — это система взаимосвязанных мероприятий по управлению собой: своим рабочим и свободным временем, квалификацией, результатами работы и др. Менеджер, который не реализует в своей практической деятельности хотя бы часть основных направлений самоменеджмента, обречен на неудачу.

## 9.2. Власть, влияние, лидерство и авторитет менеджера

Руководитель в целом оказывает большое влияние на управление. Будучи лидером, он способен эффективно управлять своими подчиненными, добиваясь выполнения поставленных перед ними задач.

Понятие *власть* означает способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинения своей воле [20].

Власть бывает формальной и реальной. *Формальная власть* — это власть должности, которая обусловлена официальным местом должности ее занимающего в структуре управления организацией и измеряется либо числом сотрудников, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться.

*Реальная власть* — это как власть должности, так и влияние авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости его от окружающих.

Границы формальной и реальной власти не всегда совпадают. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу.

Существует несколько *основ власти* в организации.

1. *Законная власть* предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации.
2. *Экспертная власть* основана на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний.
3. *Власть, основанная на принуждении*, подразумевает подчинение, возникающее в результате страха, что отказ выполнить требования того, в чьих руках находится власть, повлечет за собой различного рода неблагоприятные последствия (страх физического насилия или страх перед различными официальными санкциями: штрафом, лишением премии и др.). Власть, основанная на законном принуждении или возможности его использования, является административной.
4. *Власть, основанная на вознаграждении*, проявляется в тех случаях, когда исполнитель уверен, что влияющий может оценить его действия и отметить определенным вознаграждением (увеличение заработной платы, повышение в должности, социальные выплаты и др.).
5. Другой основой власти является *собственность на ресурсы*, которыми данное лицо располагает, а другое нет, но в них нуждается. Прежде всего речь идет о материальных ресурсах, необходимых для удовлетворения тех или иных потребностей, и для того, чтобы их получить, нуждающееся в ресурсах лицо позволяет их обладателю властвовать над собой.
6. *Информационная власть*. Эта власть основана на том, что координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью позволяют человеку или группе людей влиять на других.
7. *Эталонная (референтная) власть* — добровольное подчинение одних лиц другим. У такого подчинения может быть три причины: традиция, личная харизма и убежденность [20].
  - *Традиция* подчиняться должностному лицу передается людьми из поколения в поколение. Ориентация на должность, независимо

от личности человека, который ее занимает, придает такой власти дополнительную прочность, поскольку недостатки, присущие конкретному человеку, не принимаются во внимание. Наиболее ярким примером такой власти является монархическая.

- *Личная харизма* — это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. Ради возможности получить одобрение, быть похожим на него, находиться с ним рядом люди готовы безоговорочно выполнять все его требования. Такая власть непрочна, поскольку основывается в первую очередь на эмоциях.
- *Убежденность* в необходимости подчиняться и выполнять требования соответствующего лица считается наиболее прочной основой власти. Она делает ненужными внешний контроль и стимулирование, поскольку подчиненный понимает, что поступать так, как то предписывает руководитель или требуют обстоятельства, наиболее разумно и целесообразно.

Однако убеждение имеет и свои недостатки: медленное воздействие и неопределенность. Для того чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем для издания приказа, подкрепленного властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, убедить слушателя, возможно, не удастся, и такое воздействие имеет одноразовый эффект, в каждой новой ситуации необходимо убеждать вновь.

Выделяют следующие способы положительного влияния на подчиненных [41].

1. *«Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием.* В случае если в разговоре собеседник нервничает и повышает голос, следует отвечать на его бурные «атаки» ровным, спокойным, а главное — доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией). В итоге собеседник перейдет на нормальный и спокойный тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы.
2. *Концентрированное внимание* на одном из подчиненных. Необходимо сосредоточить свое внимание на каком-нибудь из подчиненных — желательно на том, кто занимает самую низшую должность, понаблюдать за ним, постараться представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания. В итоге вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку, вам станет легко общаться с ним на неформальной основе, и вскоре вы ощутите доверие со стороны этого человека.

3. *«Насилие» над собственным мнением.* Для того чтобы достигнуть взаимопонимания с подчиненным, необходимо найти какие-то его положительные качества и постараться убедить себя, что до сих пор вы имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у вас были самые веские основания.
4. *Неожиданное решение.* Обычно если подчиненный не выполнил задание, то он ожидает наказания со стороны руководителя. А руководитель относится к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику с неприязнью и недоверием. Неожиданное решение заключается в том, чтобы оказать такому подчиненному временное предпочтение перед другими, дав ему ответственное поручение, сделав это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.
5. *Авансированная похвала.* Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить его, сказав, что никому другому вы не можете поручить столь ответственное задание.
6. *«Поставьте себя на мое место».* Самый простой способ проникновенного доказательства своей правоты — принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противозаконно, безнравственно.

Для эффективного руководства руководитель должен быть лидером.

*Лидерство* — это целенаправленное влияние на людей, для того чтобы объединить их усилия ради достижения цели, которую все они разделяют. В теории управления используются три подхода к определению эффективности лидерства [21].

1. Личностный подход предполагает, что лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, и если эти качества выявить, люди могут научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями. Некоторые из них — уровень интеллекта и знаний, честность, здравый смысл, инициативность, хорошее образование, высокая степень уверенности в себе.
2. Поведенческий подход основан на утверждении, что эффективный руководитель определяется не личными качествами, а манерой поведения по отношению к подчиненным (стилем руководства). Его основной недостаток заключается в тенденции

исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства.

3. Ситуационный подход основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям: руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Признание коллективом личности руководителя, оценка соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям говорит о заслуженном *авторитете*, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценностей и результатов работы.

Следует различать два источника (статуса) авторитета:

- ♦ официальный авторитет, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);
- ♦ реальный авторитет — фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

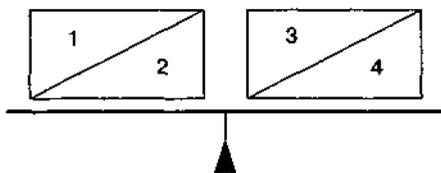
Решение авторитетного менеджера принимается без внутреннего сопротивления и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима. Менеджер, не пользующийся авторитетом, не вызывает доверия подчиненных, что оборачивается недоверием к его решениям.

Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам этики и морали. Искусственные приемы формирования авторитета приводят к созданию мнимого, или ложного, авторитета (псевдоавторитета). Можно выделить следующие разновидности псевдоавторитета [41].

1. *Авторитет расстояния*. Руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он держится с подчиненными официально, на расстоянии.
2. *Авторитет доброты*. Девиз такого типа руководителя — «Всегда быть добрым». Такая доброта снижает требовательность.
3. *Авторитет педантизма*. В этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненными, тем самым сковывая их творчество и инициативу.
4. *Авторитет чванства*. Руководитель высокомерен, гордится своими бывшими или мнимыми нынешними заслугами и везде старается их подчеркнуть.

5. *Авторитет подавления.* Менеджер прибегает к угрозам, считая, что такие приемы укрепят его авторитет.

Помимо того что руководитель имеет власть над подчиненными, в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т. п. Использование руководителем своей власти в полном объеме в одностороннем порядке может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. В связи с этим следует поддерживать разумный *баланс власти* — достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций (рис. 9.2) [41].



**Рис. 9.2.** Балансирование власти руководителей и подчиненных: 1 — власть руководителя над подчиненными; 2 — зависимость подчиненных от руководителя; 3 — власть подчиненных над руководителем; 4 — зависимость руководителя от подчиненных

Баланс власти руководителей и подчиненных можно обеспечить путем *делегирования полномочий и ответственности*, то есть передачи менеджером в процессе выполнения функций управления части своей компетенции подчиненным. Это право работать за менеджера является временным и длится на протяжении выполнения полученного задания.

*Ответственность* — это обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их решение. Ответственность делегируется по конкретным областям (например, финансам). В таком случае властные функции выполняются по отношению не к самим финансам (управление финансами), а к плановикам-финансистам, которые должны хорошо выполнять свою работу (тот, кто управляет финансами, лучше, чем менеджер, знает, как это делать).

*Полномочия* — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются не человеку, а должности, которую он занимает в данный момент. Когда человек меняет работу,

он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако, поскольку делегирование невозможно, пока должность не занята, обычно говорят о делегировании полномочий человеку.

В настоящее время сложились две концепции полномочий [33]. Согласно *классической концепции*, полномочия передаются от высших к низшим уровням организации — линейные полномочия. Однако подчиненный имеет право отклонить требования начальника. В этом случае имеет место *концепция принятия полномочий*, которая признает существование власти, уменьшающей возможности руководителей применять свои полномочия.

В направлении более высоких уровней управления организации пределы полномочий расширяются, но и полномочия высшего руководства ограничены. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями иногда не меньше, чем формальными законами.

Следует различать понятия «полномочия» и «власть». Можно иметь власть без полномочий. Например, финансовый директор предприятия уполномочен подписывать платежные поручения и обладает властью или способностью переводить деньги на свой банковский счет. Однако его полномочия ограничены законными операциями. Если он совершит кражу, генеральный директор обладает и властью, и полномочиями для того, чтобы уволить такого работника.

Причины нежелания руководителей передавать полномочия, а подчиненных — принимать ответственность обобщил У. Ньюмен, который отметил пять причин нежелания делегировать полномочия [33].

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше», которое несостоятельно, так как руководитель должен планировать и контролировать, а подчиненный — выполнять менее важную работу, пусть даже несколько хуже руководителя. Выполнение задания с дополнительными полномочиями способствует повышению квалификации подчиненных.
2. Отсутствие способности к руководству. Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что не могут осознать значение распределения работы между подчиненными.
3. Отсутствие доверия к подчиненным, которые в этом случае теряют инициативность и чувствуют необходимость часто обращаться

ся к руководителю. Это, в свою очередь, усиливает недоверие к подчиненным.

4. Боязнь риска. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы.
5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности. Параллельно делегированию дополнительных полномочий нужно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Контроль дает гарантию того, что проблемы будут выявлены прежде, чем достигнут катастрофических масштабов.

Подчиненные, в свою очередь, могут блокировать делегирование по следующим причинам [33].

1. Они считают: удобнее спросить начальника, что делать, чем самим решать проблему.
2. Они боятся критики за совершенные ошибки и уклоняются от нее, поскольку большая ответственность увеличивает вероятность ошибки.
3. У них отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
4. У них уже больше работы, чем они могут сделать, или они считают, что это так.
5. У них отсутствует уверенность в себе.
6. Им не предлагается каких-либо стимулов для дополнительной ответственности.

Ранее уже оговаривалось, что фирмы, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называют *централизованными*, а те, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления, являются *децентрализованными*.

*Степень централизации* определяется относительной степенью делегирования прав и полномочий, и оценить ее можно, определив следующие ее характеристики [33]:

- ♦ количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем больше степень децентрализации;
- ♦ важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;

- ♦ последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители нижнего и среднего уровней способны принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация является скорее децентрализованной;
- ♦ степень контроля за работой подчиненных. В децентрализованной организации высшее руководство редко проверяет оперативные решения подчиненных руководителей.

Степень централизации или децентрализации определяется уровнем делегирования высшим руководством своих полномочий по принятию важнейших решений нижестоящим уровням управления в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Однако даже в децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по вопросам определения общих целей и задач организации, стратегического планирования, формулирования политики, разработки финансовой и бухгалтерской систем. Преимущества централизованных и децентрализованных структур управления представлены в табл. 9.1 [33].

Таблица 9.1

Преимущества централизации и децентрализации управления

Централизация	Децентрализация
Улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых неопытными руководителями.	Помогает управлению крупными организациями, в которых использовать централизованное управление просто невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации.
Позволяет избежать роста и развития одних подразделений организации за счет других.	Дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всех стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.
Способствует использованию опыта и знаний персонала центрального административного аппарата	Помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале карьеры.
	Стимулирует инициативу и позволяет личности отождествлять себя с организацией, поскольку при децентрализованном подходе руководитель подразделения может хорошо понимать процесс его функционирования, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения

### 9.3. Содержание работы руководителя

Всю работу по управлению можно разделить на две части:

- ♦ управление деятельностью фирмы;
- ♦ управление людьми (персоналом).

В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить работу подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), гордиться собой и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т. д.

Во многом работа менеджера зависит от того, какому стилю руководства он отдает предпочтение. Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначальное его значение — «стержень для писания на восковой доске», а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства — это своего рода почерк в действиях менеджера.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, то есть стиль — это система постоянно применяемых методов руководства [41]. Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

Однако *стиль руководства* — явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личностью. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

Выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер [41]:

- ♦ *управлять* — руководитель дает точные указания подчиненным и следит за выполнением его заданий;
- ♦ *направлять* — менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их внести предложения и поддерживает их инициативу;

- ♦ *поддерживать* — менеджер оказывает сотрудникам помощь при выполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;
- ♦ *делегировать полномочия* — менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.

Формирование и развитие конкретного стиля руководства обусловлены рядом факторов.

Во-первых, это *содержание и технология деятельности*. Сам характер деятельности часто задает особенности и контроля, и выдачи заданий, даже стиль общения. Например, давно отмечено, что для художественных руководителей (главных режиссеров, главных балетмейстеров, хормейстеров, дирижеров и т. д.) характерен авторитарный стиль руководства. Главный замысел пьесы, кинофильма, музыкального произведения принадлежит только им. Актеры, музыканты для них — средства воплощения этого замысла.

Во-вторых, это *характер конкретных задач*. Грубо говоря, при пожаре некогда проводить совещания и принимать коллегиальные решения — необходимо отдавать четкие приказы и жестко контролировать ситуацию.

В-третьих, стиль руководства зависит и *от конкретной ситуации, и от положения*, в котором находится фирма или подразделение: в стадии становления может быть один стиль, в нормальной ситуации — другой, в ситуации восстановления коллектива после развала — третий.

В-четвертых, очень многое зависит *от степени зрелости коллектива*. Если в опытный коллектив пришел молодой начинающий руководитель, то он поневоле на первых порах будет попустительствовать. И наоборот, если опытному руководителю приходится иметь дело с неопытными, незрелыми работниками, то, каким бы он демократом ни был, все равно какое-то время он будет применять административные методы.

В-пятых, стиль руководства зависит *от индивидуального характера и опыта отдельных исполнителей*. С разными подчиненными один и тот же руководитель ведет себя по-разному.

В-шестых, стиль в существенной мере зависит *от личности руководителя*.

Стили руководства можно классифицировать следующим образом (рис. 9.3).



Рис. 9.3. Классификация стилей руководства

Рассмотрим основные, наиболее часто используемые стили руководства. Прежде всего, выделяют «одномерные» и «многомерные» стили управления.

«Одномерными стилями», то есть обусловленными одним каким-то фактором, являются: авторитарный, демократический и анархический (либеральный) стили, впервые рассмотренные К. Левиным.

Основой *авторитарного* стиля управления и его «эксплуататорской» и «благожелательной» разновидностей является известная теория «Х – У» Дугласа Мак-Грегора.

Согласно теории «Х», люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; у них нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили; больше всего люди хотят защищенности; чтобы заставить их трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Для того чтобы заставить людей работать, следует использовать *«эксплуататорский» авторитарный стиль*, или *«стиль X»*, который характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя; основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Этому стилю присущи ограниченные контакты с подчиненными, единоличное принятие (или отмена) решения; он не стимулирует проявление инициативы у подчиненных, наоборот, она часто наказуема автократом. Все новое воспринимается с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе используются практически одни и те же методы. Менеджер-автократ категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. В таких условиях, естественно, отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Согласно теории «Y», в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать; работа воспринимается как источник удовлетворения. Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого по результатам работы. Наиболее важным вознаграждением является удовлетворение потребностей в самовыражении.

В данном случае наиболее подходящим будет более мягкая *«благожелательная» разновидность авторитарного стиля*, или *«стиля Y»*, когда руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется при принятии решений их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах.

Менеджер, использующий *демократический стиль*, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Он требователен, но справедлив.

Исследования показывают, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в количественном отношении в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже.

При необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач предпочтителен *либеральный стиль управления*. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для работы, определяет ее правила, задает границы решения, а за собой он оставляет функции консультанта, эксперта, оценивающего полученные результаты.

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, получаемым подчиненными от возможности реализовать свой потенциал и творческие способности. Применение этого стиля находит все большее распространение в научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработках.

Однако такой стиль легко может трансформироваться в бюрократический, когда руководитель практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлены полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. При выполнении управленческих функций менеджер-бюрократ пассивен («плывет по течению»), не проявляет выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных, и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна. Из всего имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у менеджера-бюрократа занимают уговоры и просьбы, а так как он боится конфликтов, то в основном соглашается с мнением подчиненных и может даже отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поправок, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения.

Итак, приемы и способы воздействия на подчиненных у автократа, демократа и либерала существенно различаются (табл. 9.2).

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет. Самые высокие результаты — у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие — у коллектива с либеральным и авторитарным руководителями (рис. 9.4) [41]. Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.

Таблица 9.2  
Сравнительная характеристика стилей руководства

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
<i>Природа стиля</i>	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера. Личное установление целей и выбор средств их достижения. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации. Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме. Коммуникации строятся в основном по горизонтали
<i>Сильные стороны</i>	Внимание к срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится, без вмешательства лидера
<i>Слабые стороны</i>	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера

Для оценки эффективности каждого из стилей управления американский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитать так называемый либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК), представляющий собой отношение определяемых на основе экспертизы сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Иными словами, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения [41].

Каждый из указанных стилей в чистом виде встречается очень редко. Руководители должны по возможности использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

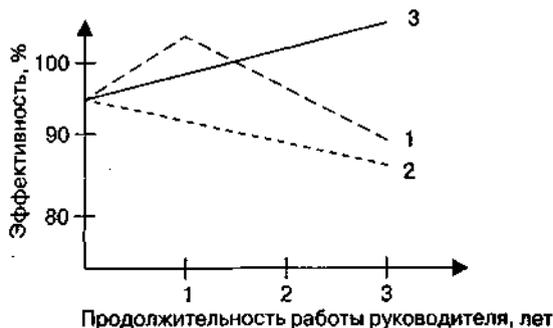


Рис. 9.4. Эффективность различных стилей работы руководителя:  
1 — авторитарный, 2 — либеральный, 3 — демократический

В современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненными, но и рядом других обстоятельств. Отражением этого являются «многомерные» стили управления, представляющие собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других и может реализовываться наряду с ними.

Первоначально сложилась идея «двумерного» стиля управления, основывающегося на двух подходах:

- ♦ забота о производстве (ось X) — стремление к получению положительных производственных результатов;
- ♦ забота о людях (ось Y) — стремление к достижению конечных результатов на основе создания благоприятных условий труда, уважения работников и взаимного понимания и поддержки.

Исследования стилей менеджеров (США, 1950–1954 гг.) привели к разработке управленческой решетки (англ. *managerial grid*, авторы Р. Блейк и Дж. Мутон), изображенной на рис. 9.5. Она представляет собой таблицу, состоящую из 9 строк и 9 столбцов, пересечение которых образует 81 поле. Если такую таблицу наложить на правый верхний квадрант, образованный осями абсцисс и ординат, то на них можно отобразить величину экспертных оценок подходов, которых придерживается тот или иной конкретный руководитель, и определить занимаемое им поле в решетке, характеризующее применяемый этим руководителем на практике стиль управления. Один балл — низкая, а девять баллов — высокая степень измерения. Другие показатели обозначают промежуточные степени того или иного измерения.



Рис. 9.5. Управленческая решетка

Конкретный тип руководства базируется на системе допущений в отношении использования менеджером власти и полномочий. Из всей совокупности типов руководства можно выбрать пять основных.

**9.1** — максимальная забота об эффективности производства (девять баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (один балл). Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Кроме того, они думают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствуют прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

**1.9** — минимальная забота о производстве (один балл) сочетается с максимальной заботой о людях (девять баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками,

пусть даже и за счет производственных показателей. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучесть кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых, непродуманных решений, за счет этого страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

1.1 — минимальная забота и о производстве, и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, требующиеся для того, чтобы сохранить свое место в организации. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производстве. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, «маяком». Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

5.5 — это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль процесса принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществление контроля их деятельности в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется

непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

**9.9** — высокий уровень заботы и о людях, и о производстве. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и хороший моральный настрой, и высокую производительность. Данная позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции 5.5, который считает, что залог успеха в компромиссе, управленец данного типа не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг он считает активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Блейк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства, оптимальным стилем, было поведение менеджера в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также утверждали, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяют всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая эффективность своей работы.

## Контрольные вопросы

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
2. В чем суть концепции ограничений? Назовите и прокомментируйте 11 ограничений в деятельности менеджера.
3. Что вы понимаете под властью? Что лежит в ее основе?

4. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть? Что вы понимаете под балансом власти руководителей и подчиненных?
5. Назовите способы влияния руководителя на подчиненных.
6. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
7. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных вам известны?
8. Какие подходы в теории управления используются к определению эффективности лидерства?
9. Что вы понимаете под авторитетом менеджера?
10. Какие два источника (статуса) формирования авторитета вам известны?
11. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета.
12. В чем сущность работы менеджера?
13. Что такое стиль управления, от чего он зависит?
14. Какие факторы влияют на формирование и развитие конкретного стиля руководства?
15. Дайте сравнительную характеристику одномерным стилям управления.
16. Какой коэффициент может быть использован для оценки эффективности стиля управления?
17. Какова зависимость между результатами труда и стилем руководства, выявленная на основе исследований немецких ученых?
18. В чем специфика многомерных стилей руководства? Что представляет собой управленческая решетка?

## 10. Мотивация труда на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма

---

### 10.1. Смысла и эволюция понятия «мотивация»

Мотивация к труду и связанное с этим состояние организационной культуры являются значимыми факторами успеха любой организации, а особенно организаций индустрии туризма, которые в большей степени зависимы от эффективности межличностных отношений работника и клиента.

Исследования показывают, что главной причиной того, возвращается клиент в организацию индустрии туризма или нет, является уровень обслуживания. В первый раз потребителя можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером, но во второй раз он приходит, как правило, благодаря профессиональной работе персонала и качественному обслуживанию, полученному ранее. Высокий уровень мотивации сотрудников туристских организаций для их качественной работы, таким образом, не просто является желательным с организационной точки зрения, а жизненно необходим, так как он прямо отражается на эффективности деятельности всей организации.

Для того чтобы все задачи, поставленные перед фирмой, были достигнуты, недостаточно только набора квалифицированных кадров. Необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач независимо от своих личных проблем.

Существует стойкое заблуждение, миф о том, что только высокая оплата побуждает человека трудиться лучше, а потому проблемы дисциплины на предприятии в условиях рыночной экономики не существует. А между тем эта проблема не исчерпана, и решается она двумя способами.

Первый связан с *оплатой труда*. Высокая оплата труда дает человеку возможность удовлетворять все свои потребности, а именно стремление человека удовлетворить свои потребности и заставляет его зарабатывать больше, а значит, работать максимально эффективно.

Второй способ, с помощью которого, как считают многие, можно решить проблемы дисциплины, — это безоговорочное *увольнение* всех, кто не вписывается в коллектив, кто перестает справляться со своими задачами.

Практика показывает, что проблема дисциплины труда с помощью этих двух способов в нашей стране, как, впрочем, и в других странах, решить нельзя. Не случайно в большинстве курсов менеджмента так много внимания уделяется мотивации труда.

Овладев совершенными способами управления дисциплинарными отношениями, работники отделов кадров, менеджеры могут значительно эффективнее управлять коллективом в целях обеспечения выполнения производственных программ.

*Мотивация* — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации, то есть это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Краткий исторический обзор поможет лучше понять истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий (рис. 10.1).

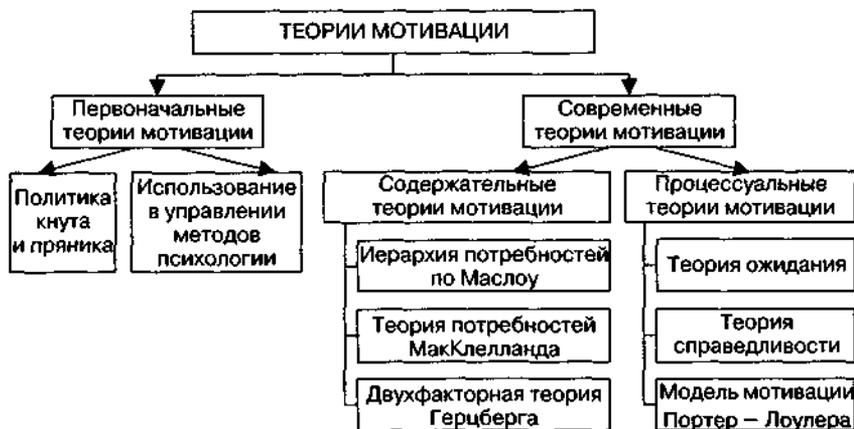


Рис. 10.1. Теории мотивации

Хотя сейчас общепризнано, что основные допущения, заложенные в первоначальных концепциях мотивации, неверны, понять их все же важно. И хотя руководители в отдаленные времена в большей степени неверно понимали поведение людей, приемы, которыми они

пользовались в тех условиях, часто были очень эффективными. Поскольку эти приемы работали и применялись много сотен лет, в отличие от пары десятилетий существования современных теорий, многие руководители, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще испытывают сильное влияние этих концепций. И вполне вероятно, что легко встретиться с такими примерами в работе.

### 10.1.1. Политика кнута и пряника

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был *метод кнута и пряника*. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. «Пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. В условиях, когда большинство людей боролись за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел А. Смит, о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Когда примерно в 1910 г. возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Постепенно, благодаря в основном эффективности, с которой организацией применялись достижения технологии и специализацию, жизнь людей в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт побудил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

### 10.1.2. Использование в управлении методов психологии

Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Эксперимент, проводившийся Мэйо на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923–1924 гг. и принесший ему популярность, укрепил его уверенность в том, что для руководителей важно принимать во внимание психологию работника, особенно некоторую ее «нелогичность». Он пришел к следующему выводу: «До сих пор в социальных исследованиях остается недостаточно осознанным то, что такие маленькие нелогичности в сознании «среднего нормального» человека накапливаются в его действиях. Возможно, они и не приведут к «срыву» в нем самом, но обусловят «срыв» его трудовой деятельности».

Первые крупные исследования поведения человека на рабочем месте явились основной частью экспериментов в Хоторне, которые проводились Мэйо и его сотрудниками в конце 1920-х гг. Работа в Хоторне началась как эксперимент по научному управлению. Она закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, работавшая в Хоторне, позволили основать новое направление менеджмента — концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х гг.

Теории «X», «Y», «Z» (первые две уже упоминались ранее) — это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель организации должен уметь использовать весьма разные стимулы к труду.

Теория «X», разработанная Ф. Тейлором, предполагает, что в мотивах работника преобладают биологические потребности, нежелание работать и брать на себя ответственность, относительно низкие

амбиции; люди могут работать только по принуждению, и за их работой нужен постоянный контроль со стороны руководства. Поэтому естественным является применение в качестве главного стимула принуждения, а второстепенного — материального поощрения (рис. 10.2).



Рис. 10.2. Порядок стимулирования в теории «Х»

Теория «У» считается противоположной теории «Х», она была развита Д. Мак-Грегором и ориентирована совсем на другую группу людей, в мотивах которых преобладают социальные потребности и желание хорошо работать; восприятие работы как источника удовлетворения. Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого по результатам работы. Наиболее важным вознаграждением является удовлетворение потребностей в самовыражении. Однако, по данным исследователей, удельный вес таких работников невелик и составляет 15–20 % численности персонала организации. Стимулы побуждения к труду в теории «У» располагаются в следующем порядке (рис. 10.3).



Рис. 10.3. Порядок стимулирования в теории «У»

Теория «Z» была предложена значительно позднее, в 80-х гг., В. Оучи. Основные ее принципы состоят в следующем: в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности; люди предпочитают работать в группе и принимать групповые решения; существует индивидуальная ответственность за результаты труда; предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки; в организации должна идти постоянная ротация кадров с непрерывающимся самообразованием; предпочти-

тельнее медленный служебный рост с продвижением людей по достижении определенного возраста; руководство проявляет постоянную заботу о сотруднике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный найм. Стимулы побуждения к труду работников данного типа эффективны в последовательности, показанной на рис. 10.4.

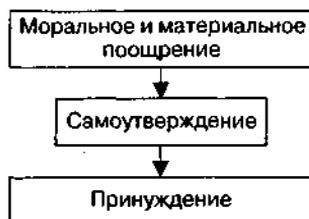


Рис. 10.4. Порядок стимулирования в теории «Z»

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. В связи с этим появились современные теории, которые на основе исследования поведения человека в труде дают некоторые общие объяснения мотивации и позволяют создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

*Современные теории мотивации* делятся на две категории: содержательные и процессуальные. Чтобы понять теорию содержательной или процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий потребности и вознаграждения.

Психологи говорят, что человек испытывает *потребность*, когда он физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашались, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

*Первичные потребности* являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, воздухе, сне и сексе.

*Вторичные потребности* по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому- или чему-либо. Первичные

потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. *Побуждение* — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. *Цели* в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как *закон результата*.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

В ходе анализа проблем мотивации необходимо ссылаться на применение вознаграждений для побуждения людей к эффективной деятельности. В разговоре о мотивации слово «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется.

*Вознаграждение* — это все, что человек считает ценным для себя. Но понятие «ценности» у людей специфично, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. *Внутреннее вознаграждение* дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутрен-

нее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

*Внешние вознаграждения* чаще всего приходят в голову, когда слышишь само слово «вознаграждение». Оно возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие как личный кабинет), похвала и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата определенных расходов и страховки).

## 10.2. Содержательные и процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются выявить потребности, побуждающие людей к действию, чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, и правильно рассчитать объем и содержание работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Создавая свою теорию мотивации в 1940-е гг., Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем.

1. *Физические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.
2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.
3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее в себя чувство принадлежности к чему- или кому-либо, чувство, что тебя принимают

другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
5. *Потребности самовыражения* — потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде *строгой иерархической структуры*, показанной на рис. 10.5.



Рис. 10.5. Иерархия потребностей по Маслоу

Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

*Потребность власти* выражается как желание воздействовать на других людей.

*Потребность успеха* удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Мотивация на основании *потребности в причастности* по Мак-Клелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Во второй половине 1950-х гг. Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях и выделении гигиенических факторов и мотивации (табл. 10.1).

Таблица 10.1  
Модель мотивации Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

*Гигиенические факторы* связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а *мотивации* — с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако даже если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения от работы и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем, его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся.

Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает сотруднику возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то сотрудник в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что сотрудник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Основные характеристики моделей Маслоу, Макклелланда и Герцберга сопоставлены в табл. 10.2.

Таблица 10.2

Сопоставление теорий Маслоу, Макклелланда и Герцберга

<b>Теория Маслоу</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.</li> <li>2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.</li> <li>3. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается</li> </ol>
<b>Теория Макклелланда</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Три потребности, мотивирующие человеческие действия, — это потребность власти, успеха и причастности (социальная потребность).</li> <li>2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены</li> </ol>
<b>Теория Герцберга</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.</li> <li>2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.</li> <li>3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Макклелланда, активно воздействуют на поведение человека</li> </ol>

В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Существуют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера—Лоулера.

*Теория ожиданий*, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

*Ожидания* можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание высшего учебного заведения позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение; вознаграждение — валентность (удовлетворенность вознаграждением).

*Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З — Р)* — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если человек чувствует, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки сотрудника, его плохой подготовки или неправильного обучения или же из-за того, что сотруднику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

*Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р — В)* есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. В этом случае, так же как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумных затратах усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, — это валентность, или ценность поощрения или вознаграждения. *Валентность* — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающего вследствие получения определенного вознаграждения. Если валентность низка, то есть ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение *любого* из этих трех критически важных для определения мотивации факторов окажется мало, то будет слабой мотивация и низки — результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой (рис. 10.6).

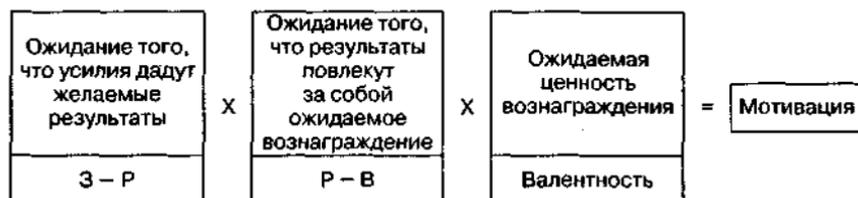


Рис. 10.6. Модель мотивации по Вруму

Для эффективной мотивации менеджер должен сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников, привести их в соответствие и установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут этого добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свой потенциал, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность, скорее всего, будет низкой. Все происходит так, словно существует закон, что результативность труда подчиненных должна соответствовать ожиданиям начальника.

*Теория справедливости* говорит о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, ко-

которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Для эффективного использования этой теории на практике необходимо установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 10.7, фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.



Рис. 10.7. Модель Портера—Лоулера

Согласно модели Портера—Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7.1), такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7.2), такие как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворенность (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд (чувство выполненной работы) ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

### 10.3. Система мотивации труда персонала индустрии сервиса и туризма

В любой организации сферы сервиса и туризма представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в коллективе.

На основе выбранной классификации потребностей администрация организации, кадровые службы выстраивают *систему мотивации труда*. Труд мотивирован максимально только тогда, когда работник может удовлетворить свои потребности исключительно посредством своей трудовой деятельности. Мотивированный труд можно рассматривать как систему, в которой взаимодействуют следующие элементы:

- ♦ *потребность(и)*, которую работник будет удовлетворять;
- ♦ *благо*, которое способно удовлетворять работника, социальные обстоятельства, которые играют ту же роль, ценности;
- ♦ *сам труд* как деятельность, как поисковая активность;
- ♦ *соотношение затрат и получаемой выгоды от труда* (оно должно быть в пользу выгоды от труда);
- ♦ *эмоции*, субъективные переживания в процессе труда;
- ♦ *установки* в поведении работников как направленность любых проявлений психики и поведения. Это наличие потребности и ситуации удовлетворения потребности;

- ♦ условия жизнедеятельности — внутренние, внешние;
- ♦ идеалы человека, его интересы — форма проявления потребности, обеспечивающая направленность личности на определенные блага.

При разработке системы мотивирования персонала необходимо учитывать фазу экономического цикла, в которой находится организация. В *фазе экономического роста* наиболее адекватны стимулы, связанные с денежным премированием, должностным продвижением, повышением самостоятельности и ответственности, поощрением увеличения продуктивности и расширением производства. В *период экономической стабильности* следует сосредоточиться на совершенствовании управления, увеличении объема продаж, распознавании творческих находок, повышающих конкурентоспособность продукции. *Фаза экономического спада* требует стимулирования повышения качества продукции, эффективности рекламы, снижения себестоимости.

Человек, как правило, всегда мотивирован своей деятельностью. Он всегда может рационально объяснить причины своих поступков, указав на обстоятельства, побудившие его к выбору именно этой деятельности. Совокупность устойчивых мотивов называют *направленностью личности*, которая характеризуется ее интересами, склонностями, убеждениями, идеалами, то есть мировоззрением.

Для мотивирования труда, а по существу, для обеспечения необходимого уровня трудовой активности в нужном направлении кадровой службе необходимо следующее (рис. 10.8).

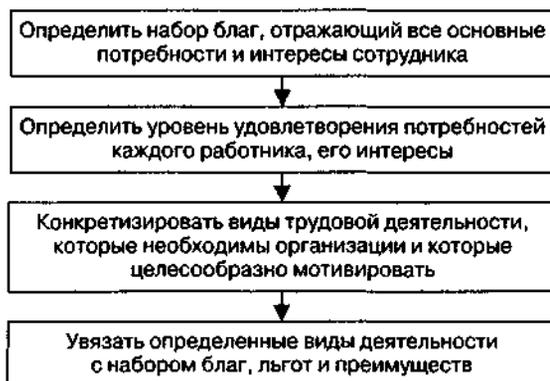


Рис. 10.8. Действия кадровой службы для мотивирования труда

Предпосылками для обеспечения достаточного уровня мотивации, по мнению Хайнца Фенеколда, являются гарантия сохранности рабочего места, справедливая оплата труда с учетом его сложности и достигаемой работником производительности, гласность решений по кадровым вопросам и привлечение работников к участию в управлении.

Мотивирование труда одновременно означает и его *стимулирование*, то есть создание условий, при которых работник может удовлетворить свои потребности, достигнув заранее установленных показателей.

*Система морального и материального стимулирования труда* в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на увеличение трудовой активности работающих и, как следствие, на повышение эффективности труда, его качества.

Стимулирование труда — довольно сложная процедура. Существуют определенные требования к его организации:

- ◆ *комплексность* — единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия;
- ◆ *дифференцированность* — индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников;
- ◆ *гибкость и оперативность* — постоянный пересмотр стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными (рис. 10.9).



Рис. 10.9. Виды стимулов

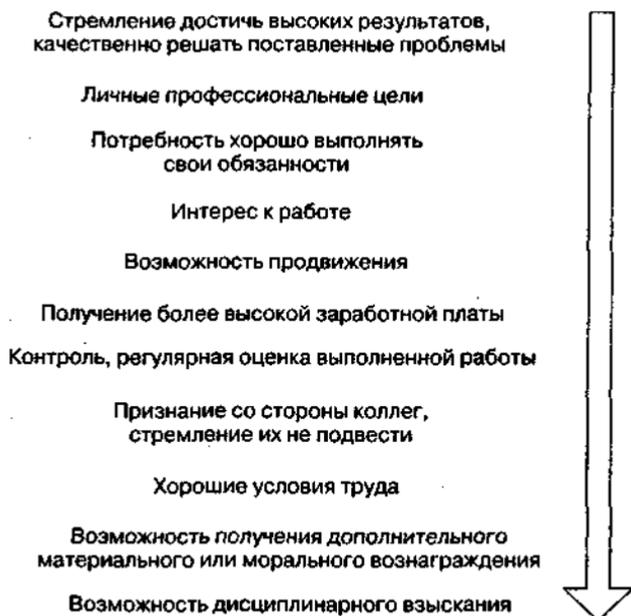
В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы:

- ◆ доступность;
- ◆ осязаемость;
- ◆ постепенность;
- ◆ минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой;
- ◆ сочетание материальных и моральных стимулов.

Стимулирование персонала сервисных предприятий с учетом мотиваций направлено прежде всего на повышение качества обслуживания потребителей, рост профессионального мастерства, а также на поощрение к внесению предложений по совершенствованию различных направлений деятельности компании. С этой целью организации используют стимулы в виде денежных премий, подарков, бесплатных поездок, конкурсов профессионального мастерства, обучения, возможности продвижения по службе. Для формирования мотивации персонала большое внимание организации индустрии сервиса и туризма должны уделять вопросам информирования работников о целях компании, ее истории, принятых методах и стиле управления, структуре, функциях, задачах и ответственности, возлагаемых на лиц, занимающих те или иные должности.

Эти направления приобретают особое значение в последнее время, характеризуя нетривиальные мотивационные стимулы работников. Сущность этой стратегии мотивации состоит в том, что все работники, включая и рядовых, становятся прямыми участниками процессов совершенствования деятельности компании. Вследствие умело проводимой работы с персоналом у каждого человека пробуждаются гордость за свою компанию, желание сделать ее лучше конкурентов. Внутри коллектива — не соперничество, а сотрудничество, доверие друг к другу и чувство причастности к общему успеху. В наиболее «продвинутых» фирмах вырабатывается система культуры обслуживания: формируется особая философия, утверждаются нормы и технологии поведения с клиентами, изготавливается специальная одежда, внедряется стиль предприятия в целом. Все это мотивирует не только клиентов, но и обслуживающий персонал предприятия.

Перечень побудительных факторов трудовой деятельности для работников выглядит следующим образом (рис. 10.10) [105].



**Рис. 10.10.** Перечень побудительных факторов трудовой деятельности работника (в порядке убывания их значения)

Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников организации — *определить меру труда и размер его оплаты*. Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы. Такой подход обеспечивает соответствие размеров оплаты труда его качественным показателям. Речь идет о справедливом вознаграждении за труд. Уровень оплаты труда в организации должен быть таким, чтобы ее работники не завидовали сотрудникам конкурирующих фирм, иначе руководство фирмы столкнется с таким явлением, как миграция рабочей силы. Чтобы этого не произошло, в системе оплаты и стимулирования труда должны соблюдаться следующие требования:

- ◆ оплата по результатам труда;
- ◆ уверенность и защищенность работников;
- ◆ стимулирующий и мотивирующий аспекты зарплаты;
- ◆ дополнительные (поощрительные) формы оплаты труда за личный вклад.

*Денежное вознаграждение* — это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимого для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений.

В сфере сервиса и туризма наиболее распространены следующие формы оплаты труда и стимулирования работников.

1. *Фиксированный месячный должностной оклад.* Оплата сотрудников сферы сервиса и туризма в соответствии с фиксированным окладом довольно часто встречается, эта система дает работникам уверенность в завтрашнем дне, в стабильности компании. Фиксированный, установленный вариант оплаты удобен в планировании как для самой компании, так и для сотрудников.
2. *Повременная заработная плата* определяется по продолжительности рабочего времени без учета производительности труда. Однако следует иметь в виду, что в этом случае работник получает зарплату не просто за свое присутствие на работе: от него ожидается определенная (нормальная для данной категории работников) выработка:

**Повременная зарплата = Количество отработанного времени × Часовая тарифная вставка.**

Повременная зарплата применяется там, где выработку измерить невозможно. Недостатки ее состоят в том, что сложно добиться от работников высокой производительности труда (нет стимулов к ее повышению) — необходимо дополнительно затрачивать время для контроля затрат рабочего времени.

Тарифная ставка устанавливается в соответствии с единой тарифной сеткой и тарифно-квалификационными справочниками. *Единая тарифная сетка* строится в виде шкалы квалификации и оплаты труда работников — от рабочих низшего уровня квалификации до руководителей высших органов законодательной и исполнительной власти республиканского уровня. При этом дифференциация тарифных ставок (окладов) осуществляется только по признаку сложности выполнения работ и квалификации работников. Тарифная ставка первого разряда определяется на основе минимальной заработной платы и служит базой для дальнейшей дифференциации оплаты труда по профессионально-квалификационным группам работников с использованием тарифной сетки. Установленные по этим группам тарифы представляют собой социальную гарантию минимальной

оплаты труда наемных работников соответствующей квалификации с учетом законодательно установленной продолжительности их рабочего времени, выполнения ими норм труда и возложенных на них обязанностей.

Стоит отметить, что для работников туристической индустрии до сих пор не существует квалификационных характеристик и функциональных обязанностей, за основу приняты разработанные в рамках международной программы TACIS EDRUS 951 «Квалификационные требования (профессиональные стандарты) к основным должностям работников туристической индустрии», утвержденные Министерством труда и социального развития РФ. «Квалификационные требования» предназначены для решения вопросов, связанных с обеспечением эффективной системы управления персоналом и качеством труда, регулированием трудовых отношений в организациях независимо от форм собственности и организационно-правовых форм деятельности. «Квалификационные требования» являются нормативным документом, предназначенным для определения должностных обязанностей работников, планирования их профессионального роста, организации профподготовки и повышения квалификации соответственно развитию требований к качеству и продуктивности услуг, для подбора, расстановки и использования кадров, а также для обоснования принимаемых решений при проведении аттестации руководителей и специалистов. «Квалификационные требования» отражают минимально необходимые требования к профессиональному уровню персонала с учетом обеспечения качества и производительности выполняемых работ на предприятиях туристической индустрии. При создании должностных инструкций допускается расширение и уточнение перечня должностных обязанностей сотрудников, основных навыков и знаний, необходимых для их выполнения, с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также прав и ответственности работников.

Наибольшее распространение тарифная система оплаты труда в туристической индустрии получила в Германии. В рамках ведущей ассоциации туристических организаций Германии — DRV — действует специальная тарифная комиссия DRV-Tarifgemeinschaft. Она устанавливает общие правила, касающиеся оплаты труда сотрудников турфирм, социальной защиты и др. В зависимости от квалификации, занимаемой должности и стажа работы тарифная сетка DRV разделяет занятых в туристическом бизнесе специалистов на семь групп: В, С, D, E, F, G, H. Например, в группу В входят операторы, работающие по телефону, С и D — менеджеры по продажам. Секретарь в зависимости от опыта работы и выполняемых

функций может относиться к группе Е или F. Начальники отделов, финансовые руководители входят в группы С или Н. Внутри групп, в свою очередь, существует градация сотрудников, соответственно их зарплаты устанавливаются по пяти уровням. Принадлежность к тому или иному уровню определяется исключительно стажем работы. Например, минимальная зарплата в группе С установлена для первого уровня в размере 1580 евро, а для пятого уровня (стаж работы пять и более лет) — 2164 евро. В самой «верхней» высокооплачиваемой группе Н зарплата в зависимости от уровня варьируется от 2779 до 3583 евро. Естественно, что по мере повышения в должности и увеличения стажа работы сотрудник перемещается вверх по тарифной сетке, как по уровням внутри группы, так и между группами. Помимо заработной платы, документ Tarifvertrage регламентирует и другие важные моменты трудового распорядка. Здесь определяется, что рабочая неделя персонала турфирм составляет 38,5 часа, продолжительность отпуска — шесть недель. Работодателям предписывается в течение года выплачивать сотрудникам два бонуса-премии: Christmas bonus, составляющий не менее 90 % от месячной заработной платы, и бонус к отпуску. В сложной экономической ситуации работодатель не должен увольнять персонал. Приемлемыми мерами признаются только уменьшение продолжительности рабочей недели (до 30 часов) и прекращение выплаты бонусов. Это далеко не полный перечень требований, касающихся оплаты труда персонала германских фирм. Однако обязаны выполнять их только 200 компаний, подписавшиеся под установлениями тарифной комиссии. Для остальных эти требования носят только рекомендательный характер [42].

1. Сдельная оплата труда. В этом случае работник получает зарплату в зависимости от выработки: либо выплачивается определенная денежная ставка за единицу выработки (аккордная заработная плата), либо дается конкретное задание по времени на единицу выработки (повременно-сдельная оплата труда). Сдельную зарплату лучше всего применять на однообразных, легко учитываемых по времени и количеству работах. Как недостатки сдельной оплаты труда и ее разновидностей следует отметить невысокое, как правило, качество работы и игнорирование техники безопасности труда. В погоне за количественным результатом часто игнорируются качественные показатели. Наряду с повременной и сдельной оплатой работникам выплачивается дополнительное вознаграждение, то есть премия. Условия премирования оговариваются, как правило, в трудовом соглашении.

2. Процент от выручки. Главное для сотрудника, работающего за проценты от продаж, — заработать как можно больше для компании, а значит, для себя, и это очевидный плюс для обеих сторон. При этом компания, на первый взгляд на персонал ничего не тратит, а только получает. Часто в таких компаниях большая текучка, много сил, времени и денег уходит на подбор и обучение сотрудников.

Для предприятий сферы сервиса и туризма наиболее распространенная система оплаты труда — это *оклад* или *оклад + фиксированная премия и процент от продаж*.

Наиболее оптимальный вариант системы оплаты труда — это сочетание *фиксированной части (оклад)* и *нефиксированной (проценты, бонусы, премии)*, дающее и стабильность, и возможность зарабатывать больше в зависимости от приложенных усилий. Однако для этого необходимо решить ряд проблем.

1. Определить соотношение фиксированной и переменной долей оплаты труда. Фиксированная часть зарплаты должна удовлетворять, но не совсем, чтобы сотруднику хотелось зарабатывать больше. Наиболее распространенные сочетания фиксированной и переменной частей в настоящий момент: 50/50, 40/60, 30/70. Это соотношение зависит от кадровой политики компании, от стабильности самого бизнеса.
2. Определить обязанности, за которые сотрудник получает фиксированный оклад и переменную часть заработной платы.

Переменная часть оплаты труда — это гибкая система, основанная на участии работников в прибылях организации и распределении ее доходов. Это не просто новая система оплаты труда. В основе ее лежит новый подход к оценке профессиональной пригодности конкретной личности. Система участия в прибылях предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где трудится работник.

Выплаты через «участие в прибылях» — это не разовые бонусы или доплаты сверх нормы. Это подвижная часть фонда оплаты труда, тесно связанная с конечными результатами деятельности фирмы. Практика показывает, что использование гибких систем участия в прибылях организации позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном росте его производительности.

В последние годы заметно большей становится роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников. Специализ-

ты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих сотрудников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- ◆ оплаченные праздничные дни;
- ◆ оплаченные отпуска;
- ◆ оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- ◆ медицинское страхование на предприятии;
- ◆ дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- ◆ страхование от несчастных случаев;
- ◆ страхование по длительной нетрудоспособности;
- ◆ помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- ◆ участие в распределении прибыли;
- ◆ предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений.

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением сотрудников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за увеличивающиеся издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название *гибких льгот* (или *гибких планов по льготам и выплатам*). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспособлявая тем самым льготы под текущие нужды сотрудников. Такой подход устраивает обе стороны — и предпринимателя, и работника.

Большой популярностью пользуются *банки отпусков*, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т. п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, «выкупить» какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять

квалифицированный персонал, способствуют развитию духа лояльности к компании.

Теоретически в организациях должна существовать тесная взаимосвязь между тем, что и как делает работник, и тем, сколько он за это получает.

Один из наиболее мощных инструментов формирования связи между результатами труда и вознаграждением — *комплексная программа оплаты и стимулирования труда*. В ней должны предусматриваться дополнительные денежные вознаграждения и сотни других мер, которые могут иногда существенно усиливать и дополнять текущую программу оплаты и стимулирования труда и удовлетворять те потребности, которые оказываются не по силам текущей программе. *Текущая программа* — это денежное вознаграждение и комплекс компенсационных и поощрительных мер.

Большинство мотивационных программ, используемых в организациях гостинично-туристского бизнеса, представляют собой *компенсационные программы*, построенные на включении в них каких-либо стимулирующих интерес факторов, таких как поощрение за соответствующее позитивное поведение или, наоборот, отсутствие наказания в негативных случаях. Существуют такие формы поощрения, как присуждение звания лучшего работника месяца, премирование за продажу определенного количества спиртных напитков, поощрение за качественное обслуживание, поддержание высокого уровня безопасности и т. д.

Так, в гостиницах, представленных на российском рынке под торговой маркой Marriott, проводится ряд мотивационных программ:

- ◆ «Лучший сотрудник месяца». Эти сотрудники получают приглашение на двоих в ресторан «Гратци» цепи Marriott и денежную премию;
- ◆ «Лучший сотрудник года». Он получает приглашение в ресторан и поездку на неделю в Европу с проживанием в пятизвездочном отеле сети Marriott;
- ◆ «Лучший супервайзер» и «Лучший менеджер» выбираются в конце каждого квартала и года.

Однако эффективность этих поощрений с течением времени снижается по ряду следующих причин.

1. Организация может иметь такое большое число подобных программ, что проконтролировать их выполнение на практике ока-

- зывается почти невозможно. В большинстве случаев руководство организации с течением времени теряет интерес к этим программам, и они становятся формальными и повторяющимися.
2. Постепенно все подобные поощрения утрачивают свое значение. Они становятся нормой.
  3. Данные программы поощрения удовлетворяют потребности более низкого порядка.

В любой организации, особенно в индустрии сервиса и туризма, где интенсивно используется рабочая сила, очень важно уделять должное внимание мотивации персонала. В связи с тем что заработная плата у работников сервисной сферы в большинстве случаев не очень высокая, то, естественно, увеличивается значение удовлетворения социальных потребностей работника.

Как считается, идеальный вариант оплаты труда — по его результатам, но на практике применить такую систему не удастся, так как оплата труда, как правило, реально связывается с проведенным на работе временем и со стажем.

В соответствии с теорией мотивации обеспечить соответствие оплаты труда достигнутым результатам можно, выделив в заработной плате три составляющие (рис. 10.11).

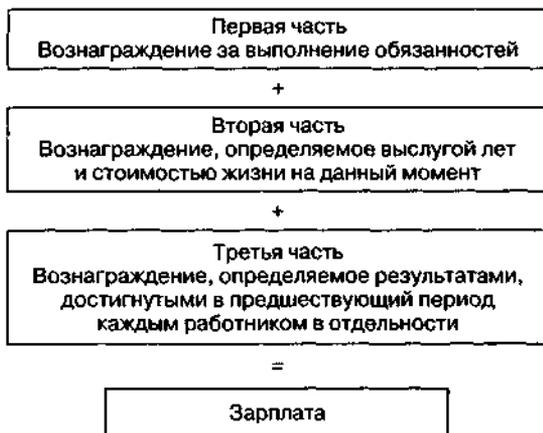


Рис. 10.11. Структура заработной платы

Таким образом, доходы работников должны складываться из нескольких частей.

1. *Минимальная (базовая) ставка* устанавливается в соответствии с тарифной системой оплаты труда (первый разряд и тарифный коэффициент).

Для того чтобы определить размер базовой ставки, необходимо:

- определить относительную ценность каждого вида труда (можно использовать функционально-стоимостной подход);
- сгруппировать виды труда по разрядам. Тарифный разряд состоит из видов труда, приблизительно равных по сложности или важности согласно результатам оценки. Если был использован балльный метод, тарифный разряд состоит из видов труда, попадающих в один и тот же интервал по количеству баллов. Если было использовано ранжирование, разряд состоит из всех видов труда, ранги которых отличаются на 2–3 единицы [6];
- определение линии заработной платы. В графической форме линия заработной платы показывает, по каким тарифным ставкам в настоящее время оплачивают виды труда, попавшие в тот или иной разряд, и оплата сравнивается с количеством баллов или рангом каждого вида труда или разряда, найденным при оценке труда. Тарифные ставки отмечают по вертикальной оси, а тарифные разряды (в баллах) — по горизонтальной. Эта кривая предназначена для того, чтобы показать соотношение между ценностью вида труда согласно результатам оценки и текущей средней тарифной ставкой разряда.

Обычно тарифные ставки на графике — это те ставки, по которым платят в организации в данный момент. Если есть причины полагать, что тарифные ставки значительно расходятся с преобладающими на рынке, внутри каждого разряда выбирается «контрольный» вид труда и при помощи обзора заработной платы определяется ставка за него. Эти новые рыночные тарифные ставки затем изображаются на графике [6].

2. *Индивидуальная ставка* устанавливается исходя из квалификации работника на основе описания трудовых функций и состояния рынка труда.

Размер индивидуальной ставки работника колеблется в пределах 80–120 % базовой ставки, что позволяет обеспечить разницу в оплате труда служащих одного и того же разряда в зависимости от качества работы или стажа. По результатам оценки

труда выделяются, например, четыре «зоны эффективности», показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям (%) [6]:

- первая зона:  $R_1 = 90$ ;
- вторая зона:  $R_2 = 100$ ;
- третья зона:  $R_3 = 110$ ;
- четвертая зона:  $R_4 = 120$ .

Например, распределение работ по «зонам эффективности» на основе оценок индивидуальных результатов работников может быть осуществлено следующим образом (табл. 10.3) [6].

Таблица 10.3  
Распределение работ по зонам эффективности

Зона эффективности	$K_i$	Коэффициент трудового вклада работника $K_i$
$R_1$	0	0,3-1
$R_2$	1	1-1,3
$R_3$	2	1,3-1,51
$R_4$	3	1,51-1,63

3. *Переменная часть оплаты труда* является дополнительной. Это гибкая система оплаты труда, основанная на участии работников в прибылях организации и распределении ее доходов — премии по результатам деятельности предприятия (подразделения).

Таким образом, заработная плата сотрудника (ЗП) может быть рассчитана по следующей формуле [6]:

$$ЗП = Б + П_1 \times K_1 + П_2 \dots,$$

где  $Б$  — базовый оклад (90 % от тарифной ставки);  $П_1$  — индивидуальная ставка (10 % от тарифной ставки);  $K_1$  — относительный коэффициент, отражающий фактическую эффективность работы;  $П_2$  — премии по результатам работы.

Для оценки результатов деятельности и повышения обоснованности оплаты труда специалистов и менеджеров всех уровней на предприятиях туриндустрии предлагается использовать функционально-стоимостный подход [61].

## 10.4. Функционально-стоимостной подход к организации и стимулированию труда на предприятиях туриндустрии

В основе *функционально-стоимостного метода* лежат оценка индивидуальных качеств специалистов и определение стоимости различных функций, выполняемых специалистами, с учетом качества их выполнения и полученных фирмой результатов. Это особенно актуально для российских предприятий туристской индустрии, так как должностной вклад неразрывно связан с понятием стоимости выполняемых функций.

Для оценки индивидуальных качеств специалистов и их вклада в конечный результат деятельности предприятия туриндустрии необходимо разработать специальную аттестационную таблицу, которая должна отражать специфику работы специалистов конкретного подразделения (табл. 10.4). Для составления такой таблицы требуется:

- ♦ разработать для каждого структурного подразделения словарь деловых характеристик;
- ♦ разработать критерии оценок (типы требований) деловых характеристик (см. табл. 10.4, столбец 1);
- ♦ определить значимость каждого критерия — присвоить весовой коэффициент (см. табл. 10.4, столбцы 2, 3);
- ♦ для каждого критерия определить признаки оценок требований и их весовой коэффициент (см. табл. 10.4, столбцы 4, 5, 6).

Ранжирование всех выполняемых функций может производиться по степени их сложности и важности. Такое ранжирование может производиться руководством предприятия (менеджером), группой экспертов или даже самими исполнителями. Каждой функции присваиваются определенные весовые коэффициенты из расчета, что их сумма должна быть равна 100 % (баллам). Эти 100 % (баллов) соответствуют должностному окладу.

Чтобы подсчитать размер заработной платы каждого сотрудника, необходимо:

- ♦ знать общий размер фонда оплаты труда на данный месяц;
- ♦ составить аттестационную таблицу для всех сотрудников, к которым относится данный фонд оплаты труда;
- ♦ по данным аттестационной таблицы подсчитать сумму баллов для каждого сотрудника;

- ♦ найти общую сумму баллов всех аттестованных сотрудников;
- ♦ выделенный фонд оплаты труда разделить на общее количество баллов (получим цену балла);
- ♦ цену балла умножить на количество набранных баллов каждого сотрудника.

*Формализованное решение* предлагаемой задачи будет выглядеть следующим образом. Модель будет содержать такие параметры:

$X_i$  — качество  $i$ -го специалиста,  $i = 1, 2, \dots, I$ , где  $I$  — количество специалистов в структурном подразделении (предприятии);  $Y_j$  — выбранные критерии,  $j = 1, 2, \dots, J$ , где  $J$  — количество критериев;  $Y_{jp}$  — признаки критериев,  $j = 1, 2, \dots, J$  — соответствует номеру критерия,  $p = 1, 2, \dots, d(m)$  — количество признаков у данного критерия;  $Y_{jpq}$  — уровни оценок признаков,  $q = 1, 2, \dots, Q$ , где  $Q$  — количество уровней оценок;  $R_p, r_p$  — весовые коэффициенты.

Модель позволяет найти  $F(X_i)$  — неотрицательное число, которое будет тем больше, чем лучше качество  $X_i$  специалиста и его вклад в конечный результат деятельности предприятия (подразделения).

Составляющими  $X_i$  являются выбранные критерии (требования)  $Y_j$ , которые и определяют индивидуальные качества специалиста. Каждому из критериев приписывается весовой коэффициент  $R_p$ , который определяется либо индивидуально руководителем, либо экспертным путем. Для более точного определения индивидуальных качеств специалиста и объективной его оценки каждый из составляющих критериев подразделяется на несколько признаков  $Y_{jp}$ , для которых также устанавливаются весовые коэффициенты  $r_p$  и разрабатывается шкала оценки (уровни).

В результате решения по данной модели определяется сумма баллов конкретного сотрудника анализируемого структурного подразделения, которая соответствует сумме баллов, определенных уровнем оценок признаков, взятых с оценочной шкалы. Причем эта величина будет стремиться (ограничена сверху) к общей сумме баллов, которую может набрать «идеальный» сотрудник. Для удобства расчетов эта величина определяется в 1000 баллов:

$$F(X_i) = \sum_j \sum_p \sum_q Y_{jpq} \leq 1000, \forall i.$$

Такой подход приводит оплату труда специалиста в прямое соответствие с его индивидуальными качествами и тем вкладом, который он вносит в результат деятельности предприятия (подразделения).

Конкретный размер заработка сотрудника будет зависеть от двух факторов:

- ♦ значения функционала  $F(X_i)$ , то есть количества набранных специалистом баллов в данный период (при этом при одинаковой доле фонда оплаты труда в разные периоды заработная плата будет непосредственно зависеть от этой величины);
- ♦ количества средств, заработанных фирмой и выделенных данному структурному подразделению на оплату труда (при одинаковой балльной оценке в разные периоды цена балла может быть различной).

Первый фактор непосредственно зависит от индивидуальных качеств сотрудника и поэтому стимулирует его профессиональный рост, способствует планированию карьеры. Второй — увязывает конкретную результативность каждого работника с результативностью фирмы, что способствует повышению у сотрудников ответственности, самоотдачи, преданности компании, вырабатывает командный дух, что в целом способствует повышению внутренней, корпоративной культуры организации.

Для удобства и оперативности использования модель должна быть гибкой и адаптивной к любой возникающей ситуации, то есть обладать следующими свойствами:

- ♦ быть способной к включению в нее любых параметров, необходимых для оценки качества специалиста;
- ♦ работать с любым количеством параметров, необходимым для оценки качества специалиста;
- ♦ допускать работу с любыми шкалами;
- ♦ позволять включать новые параметры без существенной перестройки уже построенной модели.

Модель удобно представить графически в виде дерева качества специалиста (рис. 10.12, 10.13) [61].

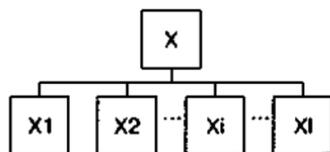
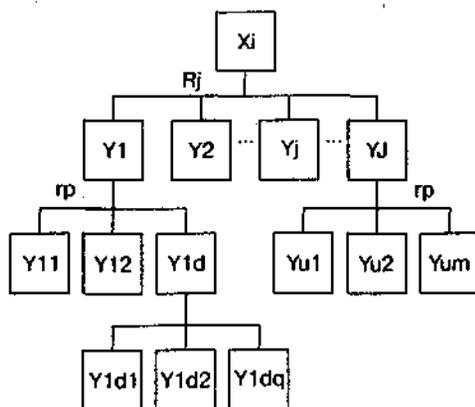


Рис. 10.12. Модель качества (X) специалистов



**Рис. 10.13.** Построение дерева качества специалиста:  $X_i$  — качество  $i$ -го специалиста,  $i = 1, 2, \dots, l$ , где  $l$  — количество специалистов в структурном подразделении (предприятии);  $Y_j$  — выбранные критерии,  $j = 1, 2, \dots, J$ , где  $J$  — количество критериев;  $Y_{jp}$  — признаки критериев,  $p = 1, 2, \dots, d$  ( $d$  — количество признаков у данного критерия);  $Y_{jpc}$  — уровни оценок признаков,  $c = 1, 2, \dots, Q$ , где  $Q$  — количество уровней оценок;  $R_j, r_p$  — весовые коэффициенты

Для этого необходимо:

- ♦ построение деревьев качества специалистов по всем выбранным критериям;
- ♦ согласование с экспертами (либо индивидуально) характера связей между элементами и определение весовых коэффициентов по всем узлам деревьев;
- ♦ разработка шкал (уровней) для оценки признаков ( $Y_{jpc}$ ), которые могут быть как непрерывными, так и дискретными и иметь значения от нуля до максимально определенной величины ( $Y_{jpc} = \frac{Y_{jpc}^{max}}{Q}$ ).

Для оценки деятельности сотрудников конкретного структурного подразделения модель можно представить в виде таблицы (табл. 10.4), в которой отображаются те критерии, по которым руководство хотело бы их оценить с точки зрения качества выполнения этих работ и с учетом вклада сотрудника в конечный результат деятельности подразделения (предприятия). Таблица строится на основе тех данных, которые были определены ранее при разработке функционально-стоимостной таблицы всех видов работ подразделения (предприятия) в баллах [61].

Таблица 10.4

Функционально-стоимостная таблица оценки персонала отдела продаж турпредприятия

№	Критерий $Y_j$	Вес. коэф. $R_j$		Признаки $Y_{jp}$	Вес. коэф. $r_p$		Уровни $Y_{jpa}$				
		в %	в баллах		в %	в баллах	1	2	3	4	5
1	А	25	250	Профессиональная квалификация	30	75	0	8	20	50	75
				Знание психологии продаж	10	25	0	5	15	20	25
				Умение расположить к себе	10	25	0	5	15	20	25
				Способность мотивировать и убеждать	10	25	0	5	15	20	25
				Умение выражать свои мысли	10	25	0	5	15	20	25
				Умение определить темперамент и характер клиента	10	25	0	5	15	20	25
				Знание компьютера и оргтехники	6	15	0	3	7	12	15
				Знание языков	6	15	0	3	7	12	15
				Выдержка	4	10	0	2	5	8	10
				Компетентность в принятии решений	4	10	0	2	5	8	10
				Всего	100	250					

№	Крите- рий $Y_j$	Вес. коэф. $R_i$		Признаки $Y_{ip}$	Вес. коэф. $G_p$		Уровни $Y_{ipk}$				
		в %	в бал- лах		в %	в бал- лах	1	2	3	4	5
2	Б	25	250	Стаж проф- фессиональ- ной деятель- ности	30	75	0	8	20	50	75
				Профессио- нальная ответствен- ность	10	25	0	5	15	20	25
				Навыки ре- шения типо- вых задач	10	25	0	5	15	20	25
				Умение предусматри- вать послед- ствия прини- маемых решений	10	25	0	5	15	20	25
				Способность урегулиро- вать претен- зии клиента после его возвращения из тура	10	25	0	5	15	20	25
				Опыт работы автономно	10	25	0	5	15	20	25
				Опыт работы в команде	6	15	0	3	7	12	15
				Связи и контакты	6	15	0	3	7	12	15
				Стабильность работы	4	10	0	2	5	8	10
				Эмоциональ- ная выноси- вость	4	10	0	2	5	8	10
				Всего	100	250					

Продолжение  $\text{D}$

Таблица 10.4 (продолжение)  
Функционально-стоимостная таблица оценки персонала отдела продаж  
турпредприятия

№	Критерий $Y_j$	Вес. коэф. $R_j$		Признаки $Y_p$	Вес. коэф. $r_p$		Уровни $Y_{i(p)}$				
		в %	в баллах		в %	в баллах	1	2	3	4	5
3	В	25	250	Эффективность работы	30	75	0	8	20	50	75
				Любовь к своему делу	14	35	0	5	15	25	35
				Стремление не останавливаться на достигнутом	10	25	0	5	15	20	25
				Инициативность	10	25	0	5	15	20	25
				Целеустремленность	10	25	0	5	15	20	25
				Готовность работать сверхурочно	10	25	0	5	15	20	25
				Предприимчивость	6	15	0	3	7	12	15
				Готовность идти на риск	6	15	0	3	7	12	15
				Исполнительность	4	10	0	2	5	8	10
				Всего	100	250					
4	Г	25	250	Личное обаяние	14	35	0	5	15	25	35
				Внешний вид	12	30	0	5	15	25	30
				Общительность	12	30	0	5	15	25	30
				Корректность поведения	10	25	0	5	15	20	25
				Коммуникабельность	10	25	0	5	15	20	25

№	Критерий $Y_j$	Вес. коэф. $R_j$		Признаки $Y_{jp}$	Вес. коэф. $r_p$		Уровни $Y_{jpa}$							
		в %	в баллах		в %	в баллах	1	2	3	4	5			
				Решительность и настойчивость	8	20	0	4	10	17	20			
				Уверенность в себе	6	15	0	3	7	12	15			
				Эрудиция	6	15	0	3	7	12	15			
				Аккуратность	6	15	0	3	7	12	15			
				Самокритика	6	15	0	3	7	12	15			
				Здоровье	6	15	0	3	7	12	15			
				Чувство юмора	4	10	0	2	5	8	10			
				Всего	100	250								
	Всего	100	1000			1000								

*Примечание.* А — профессиональные знания и навыки; Б — производственный опыт и ответственность; В — готовность работать; Г — персональные характеристики.

На условном примере туристского предприятия покажем работу данной модели. Предположим, что руководитель отдела продаж решил оценить работу своих сотрудников — менеджеров по продажам турпродукта. Для этого он разработал аттестационную таблицу, состоящую из четырех критериев. Каждый критерий представлен определенным набором признаков, которые оцениваются дискретной шкалой, содержащей пять уровней (от 1 — «практическое отсутствие» до 5 — «превосходно»). Чем больше вводится признаков, характеризующих каждый критерий, и чем больше уровней имеет оценочная шкала, тем выше адекватность модели и тем точнее можно оценить деятельность сотрудника. Весовые коэффициенты критериев  $R_j$  устанавливаются так, чтобы общая сумма всех весов была равна 100 % и 1000 баллам:

$$\sum_j R_j = 100\%, \quad \sum_j R_j = 1000 \text{ баллов.}$$

Весовые коэффициенты признаков  $r_p$  определяются:

$$\sum_p r_p = R_j \text{ в баллах и } \sum_p r_p = 100\%.$$

По таблице вычисляются количество баллов, которое может набрать каждый сотрудник, и общая сумма баллов сотрудников всего подразделения. Разделив фонд оплаты труда (ФОТ), выделяемый подразделению, на общую сумму баллов, получим цену (стоимость) одного балла. Отсюда легко можно определить заработную плату (ЗП) каждого сотрудника, умножив цену балла на набранное им количество баллов:

$$F(X_i) = \sum_j \sum_p \sum_q Y_{j pq} \leq 1000, \forall i = 1, I - \text{количество баллов } i\text{-го сотрудника};$$

$F(X) = \sum_i F(X_i)$  — общая сумма баллов сотрудников всего подразделения;

$$Ц_6 = \frac{\text{ФОТ}}{F(X)} = \frac{\text{ФОТ}}{\sum_i F(X_i)} - \text{стоимость (цена) одного балла};$$

$ЗП_i = Ц_6 F(X_i), \forall i = 1, I$  — заработная плата  $i$ -го сотрудника,

где  $\sum_i ЗП_i \leq \text{ФОТ}$ .

Использовать данную методику можно для различных целей, например для установления некоторого нижнего предела (в баллах) должностного оклада сотрудника определенной категории при приеме на работу во время испытательного срока, поскольку оценить сотрудника в этот момент по всем параметрам очень сложно.

При ротации кадров недобор определенного количества баллов, необходимого для соответствия данной должности, может послужить основанием для перевода сотрудника на другую (менее оплачиваемую) должность или поводом для его увольнения, и наоборот, высокая оценка даст возможность повышения должностного оклада или перемещения вверх по служебной лестнице.

Для планирования карьеры каждой категории служащих можно разрабатывать аттестационную таблицу, учитывающую специфику их деятельности, возможности продвижения по служебной лестнице. Внедрение данной модели на предприятии является сильным мотивирующим фактором, поскольку она позволит каждому сотруднику определить свои возможности, понять требования, предъявляемые руководством фирмы, и сконцентрироваться на их достижении.

Формализованный подход к оценке каждой функциональной процедуры часто позволяет выявить несовершенство должностных инструкций, поскольку либо многие выполняемые на практике виды работ не учитываются вообще, либо присутствуют работы, не соответствующие

щие данной должности. Выявляется также дублирование функций в различных должностных инструкциях. Поэтому на предприятиях туриндустрии целесообразно разработать функциональный перечень и выполнить анализ рабочих функций всех структурных подразделений. Это позволит руководству предприятия оценить деятельность каждого структурного подразделения, одновременно проанализировав работу всей организации в целом, устранить дублирование, выявить наиболее важные и определяющие функции. На основе проведенного анализа можно не только усовершенствовать организационную структуру предприятия, сократив ненужные (дублирующие) структурные подразделения, снизить долю второстепенных, не влияющих на конечный результат предприятия работ, но и, проранжировав и установив приоритеты этих функций, сопоставить структуру фонда оплаты труда предприятия с функциями структурных подразделений. А поскольку общая сумма баллов будет соответствовать фонду оплаты труда, то его распределение между подразделениями не составит большой трудности. Подобным же образом можно определить стоимость всех работ в каждом подразделении и правильно и объективно осуществить распределение вознаграждения среди сотрудников, что будет способствовать повышению обоснованности оплаты труда специалистов и менеджеров всех уровней.

Оценка результатов деятельности персонала предприятия выполняет три важные функции управления:

- ◆ информационную — информирует сотрудников об относительном уровне выполнения ими работы и позволяет им ориентироваться в совершенствовании своей деятельности;
- ◆ мотивационную — мотивирует сотрудников на более качественную и производительную работу, поскольку они видят прямую зависимость своего служебного (материального) роста от степени эффективности своего труда;
- ◆ административную, основанную на предыдущих двух функциях оценки трудовой деятельности сотрудника, — позволяет принимать решение о повышении (понижении), переводе и увольнении сотрудника. Информация, ведущая к принятию административного решения, как правило, мотивирует сотрудника к качественному выполнению своей работы.

Данная методика разработки аттестационной таблицы может позволить на базе регулярной аттестации не только повысить мотивацию персонала туристских предприятий, определять размер заработной платы, но и наглядно планировать карьеру сотрудников.

## Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под мотивацией?
2. Какую роль сыграли первоначальные концепции мотивации в деятельности руководителей и в чем они заключаются?
3. Сравните порядок стимулирования в теориях мотивации «Х», «Y» и «Z».
4. В чем проявляется закон результата?
5. Дайте определение таким понятиям, как потребность и вознаграждение. Какие их виды вам известны?
6. Какие содержательные теории мотивации существуют и в чем их суть?
7. Сравните «двухфакторную модель» Ф. Герцберга с теорией потребностей А. Маслоу.
8. Какие процессуальные теории мотивации вы можете назвать, в чем их отличие от содержательных теорий?
9. Опишите модель мотивации по Вруму.
10. От чего зависят результаты, достигнутые сотрудником, согласно модели Портера—Лоулера?
11. Объясните разницу между мотивацией и стимулированием.
12. Перечислите действия кадровой службы для мотивирования труда.
13. Что такое стиль управления, от чего он зависит?
14. Перечислите существующие способы экономического стимулирования.
15. Какова структура заработной платы, позволяющей обеспечить соответствие оплаты труда достигнутым результатам?
16. Дайте характеристику известным вам формам оплаты и стимулирования труда, применяемых на туристских предприятиях.
17. В чем заключается функционально-стоимостный подход к организации и стимулированию труда на туристских предприятиях? Каковы методика его разработки и основные принципы?
18. Как построить модель функционально-стоимостного подхода?
19. Каковы направления использования функционально-стоимостного подхода на предприятиях туристской индустрии?

# 11. Организация контроля за деятельностью подчиненных на предприятиях сервиса и туризма

## 11.1. Понятие, функции и концепция управления персоналом

В настоящее время повышение эффективности бизнеса в целом напрямую связываются с возможностями улучшения работы персонала. Во многом это объясняется целевым назначением сферы услуг: обслуживание людей, удовлетворение их запросов и учет интересов.

Важной особенностью турпродукта, отличающей его прежде всего от промышленных товаров, является широкое участие людей в производственном процессе (рис. 11.1) [105]. Служащие организаций (гостиниц, автотранспортных предприятий, предприятий питания и т. д.), осуществляющие прием туристов, предоставляют услуги, которые через их посредничество становятся частью продукта.



Рис. 11.1. Структура турпродукта

Индустрия туризма уникальна тем, что персонал составляет часть турпродукта, поэтому главные усилия менеджмента в туризме должны быть направлены на управление персоналом (человеческими ресурсами). На Западе термин «управление персоналом» в последние годы почти всегда вытесняется термином «управление человеческими

ресурсами». Это связано с тем, что человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента капитала организации, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышение квалификации, создание благоприятных условий деятельности — как особый вид инвестиций.

Однако, с другой стороны, внедрение автоматизации, использование компьютерных технологий, рационализация труда и организация всей работы сервисных компаний и фирм приводят к сокращению персонала. Несмотря на это, менеджеры сферы сервиса и туризма однозначно признают, что квалифицированные опытные работники выступают основным активом любой компании. Но далеко не на всех предприятиях уделяется надлежащее внимание работе с персоналом. Порой руководитель тратит больше денег на рекламу, вместо того чтобы выделить финансы на повышение квалификации работников.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности туристских организаций и считается основным критерием экономического успеха. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников.

*Персонал, или кадры* (от лат. *personalis*), — это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции [20].

Состав персонала любой организации неоднороден, ибо люди различаются по естественным и приобретенным признакам. Выделяемые на их основе группы работников образуют *структуру персонала* организации, или, по-другому, ее *социальную структуру*, которая может быть статистической и аналитической.

*Статистическая структура* персонала отражает его распределение в разрезе категорий и групп должностей.

*Аналитическая структура* определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная же структура отражает соотношение отдельных категорий работников.

*Управление персоналом* — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение целей предприятия [33].

*Концепция управления персоналом* — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также механизма его реализации в конкретных условиях функционирования организации (рис. 11.2) [33].



Рис. 11.2. Концепция управления персоналом

*Методология управления персоналом* рассматривает персонал организации как объект управления, формирования поведения индивидов для соответствия его целям и задачам организации.

*Система управления персоналом* помогает определять цели, функции организационной структуры управления персоналом, вертикальные и горизонтальные взаимосвязи руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

*Технология управления персоналом* предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

Система кадрового менеджмента состоит из двух подсистем: *тактической* и *стратегической*. Стратегическая подсистема ориентирована на разработку перспективной кадровой политики.

Кадровая политика имеет как широкое, так и узкое толкование. В широком смысле *кадровая политика* представляет собой генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач

управления персоналом, которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией компании. В узком смысле – это набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Если руководящий состав вновь создаваемого предприятия заинтересован в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, необходимо осуществлять следующие этапы по проектированию кадровой политики (рис. 11.3) [21].



Рис. 11.3. Этапы проектирования кадровой политики

*Кадровое планирование* – это направленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

*Сущность кадрового планирования* заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Кадровая политика формируется *кадровыми службами*. На сегодняшний день в связи с ослаблением централизованной системы управления туризмом перед туристскими фирмами стали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами, которые требуют совершенно иных навыков и умений, поэтому появилась новая профессия — персонал-менеджер, то есть управляющий персоналом. *Управляющие персоналом* — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению и инструментарию кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию. Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в центры по разработке и реализации стратегии организаций по труду. Это значит, что они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования их карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда, то есть создания условий для полного раскрытия потенциала персонала.

Исходя из этих задач определяются *функции кадровой службы* компании, основные из них таковы:

- ♦ формирование кадров организации (планирование, отбор и найм, высвобождение, анализ текучести и т. п.);
- ♦ развитие работников (обучение и профессиональное развитие работников, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);
- ♦ совершенствование организации труда и его стимулирования, создание безопасных условий труда.

В небольшой организации (до 50 человек) ее руководитель может быть сам себе кадровиком. Он лично осуществляет почти все функции управления персоналом. Ведение кадрового делопроизводства поручается секретарю или бухгалтерии. Если компания растет, то руководитель все острее чувствует, что времени на работу не хватает, поэтому возникает необходимость в менеджере по персоналу.

На тактическую подсистему возложены следующие функции, представленные в табл. 11.1.

Таблица 11.1  
Тактическая система работы с персоналом

Подбор персонала	Оценка персонала	Расстановка персонала	Адаптация персонала	Обучение персонала
Расчет потребности в кадрах.	Методы оценки персонала.	Типовые модели карьеры.	Испытательный срок.	Профессиональная подготовка.
Профессиональный подбор кадров.	Оценка потенциала работника.	Планирование служебной карьеры.	Адаптация молодых специалистов	Повышение квалификации.
Собеседование.	Оценка индивидуального вклада.	Условия и оплата <sup>1</sup> труда.	Наставничество и консультирование.	Переподготовка кадров.
Формирование резерва кадров	Аттестация кадров	Движение кадров	Развитие человеческих ресурсов	Послевузовское дополнительное образование

Далее рассмотрим ее более подробно.

## 11.2. Особенности технологии управления персоналом на предприятиях индустрии сервиса и туризма

Успех фирмы во все большей степени зависит от качества человеческих ресурсов, которыми она располагает. Основные рыночные моменты, определяющие особенности управления персоналом в современной организации, состоят в следующем:

- ♦ возросла цена ошибок в работе с персоналом. В условиях рынка компания, не имеющая сильных кадров, может не выдержать конкуренции;
- ♦ усложнились задачи работы по управлению персоналом. Необходимость вести бизнес в условиях острой конкуренции заставляет компании повышать требования к сотрудникам. Найти работников, соответствующих этим требованиям, становится все труднее. Еще труднее удержать сотрудников и сделать так, чтобы они профессионально развивались;
- ♦ возросла самостоятельность компаний в работе с персоналом. Меньше административного давления, не стало министерств и еди-

ных нормативных актов, которые унифицировали работу с кадрами на совершенно разных по профилю предприятиях. То, как будет вестись кадровая работа, в значительной степени сейчас зависит от самой компании, от инициативы и компетентности ее руководства;

- ♦ появилось новое понятие — коммерциализация работы с персоналом. Раньше, кроме расходов на содержание сотрудников отдела кадров, других средств на работу с персоналом на предприятиях не существовало. Даже повышение квалификации сотрудников оплачивалось не самими предприятиями, а из централизованного бюджета. Отделы кадров не влияли на расходы по оплате труда работников предприятия. В современных, успешно работающих компаниях кадровые службы имеют свой бюджет. В среднем он может составлять примерно 10 % от фонда оплаты труда персонала компании. Задача кадровой службы — оптимально распорядиться этим бюджетом, расходовать деньги эффективно. Если работники крайне редко уходят из компании, значит, им платят слишком много, возникает перерасход по оплате труда, прибыль снижается. Если сотрудники уходят часто и появляется значительная текучесть, результаты работы ухудшаются, а у компании возникают дополнительные расходы по замене персонала. Кадровая служба обязана хорошо ориентироваться на рынке труда и знать, какова в данный момент рыночная цена того или иного специалиста и как стимулировать заинтересованность персонала в повышении эффективности работы.

Однако, несомненно, главными задачами кадровой работы являются поиск и привлечение качественного человеческого ресурса и создание условий для полного раскрытия его потенциала.

Прежде чем начать процесс подбора персонала, необходимо определиться с потребностями туристской фирмы в кадрах. Данный процесс получил название *планирования потребности в персонале*.

Планирование потребности в сотрудниках нижнего звена базируется на данных об имеющихся рабочих местах, а также об их численности и структуре в будущий период с учетом развития производства и внедрения плана организационно-технических мероприятий, а численность специалистов и руководителей — на основе действующей структуры управления и работы по ее совершенствованию, штатного расписания, планов замены вакантных должностей.

План по численности персонала должен быть увязан с планом по сбыту продукции, финансовым и инвестиционным планом и др. Поскольку исходной точкой в планировании различных показателей является не план производства, а прогноз сбыта продукции, то само планирование приобретает вероятностный характер и его результатом является прогноз тех или иных показателей.

Под воздействием ряда внешних и внутренних факторов с течением времени потребности предприятия в сотрудниках меняются. В целом потребность компании в трудовых ресурсах определяется спросом на ее услуги и уровнем производительности труда. Многие турфирмы уже заняли определенную долю рынка, и им все сложнее увеличивать объемы продаж. Повысить же прибыльность предприятия возможно лишь двумя способами: либо увеличивая объемы продаж, либо сокращая издержки, а большую долю расходов компании в сфере услуг составляет заработная плата сотрудников. Поэтому многие руководители пытаются сэкономить на этой статье расходов. В связи с этим возникает необходимость точной оценки потребности в персонале.

Можно выделить два основных подхода к технологии определения потребности в персонале для предприятий сферы сервиса и туризма (рис. 11.4).

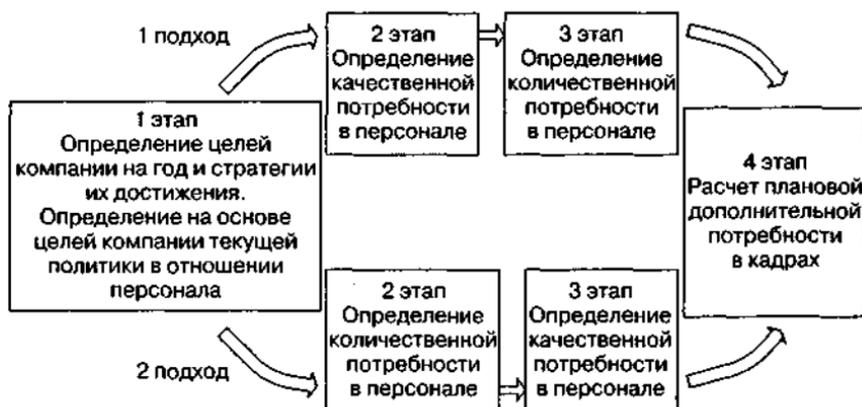


Рис. 11.4. Подходы к технологии определения потребности в персонале

*Количественная потребность* в персонале позволяет определить количество сотрудников, необходимое для решения задач фирмы. *Качественная потребность* — это прежде всего планирование про-

фессионального состава работников, определение квалификации, которой должен обладать каждый из них.

В соответствии с первым подходом кадровое планирование начинается с расчета численности по каждой профессиональной группе, и на основании этого путем суммирования определяется общая численность работников.

1. *Определение целей компании* на год и стратегии их достижения, формирование текущей политики в отношении персонала.

В общем виде можно выделить три цели подбора кадров:

- 1) расширение присутствия компании по существующим направлениям. Если туристская компания планирует выйти за год на значительный объем продаж, необходимо оценить, какими темпами он будет увеличиваться, и запланировать привлечение новых специалистов.

Например, если в ближайший год компания планирует увеличить объем продаж на 20 % без открытия новых направлений, необходимо проанализировать, справятся ли имеющиеся сотрудники с возросшей нагрузкой. Повысить производительность труда можно за счет перераспределения функций, стандартизации некоторых видов работ, оптимизации документооборота, сокращения лишних форм, введения обязательных нормативов (например, для менеджеров по продажам — не менее 20 звонков клиентам в день) и др. Компания может ориентироваться как на специалистов с опытом работы, так и на новичков, поскольку технологии продаж уже отработаны;

- 2) выход на новый рынок, новое направление. Необходимы сильные специалисты: во-первых, обладающие опытом развития новых направлений, имеющие представление о возможных нестандартных ситуациях и путях их решения, во-вторых, квалифицированные менеджеры по продажам с хорошими навыками презентации, умением убеждать и высоким уровнем обслуживания клиентов. В этом случае можно сочетать внутреннюю ротацию и привлечение новых специалистов;
- 3) сохранение позиций компании на достигнутом уровне. Происходит естественная смена персонала.

2. *Определение качественной потребности в персонале.* Для того чтобы получить качественный состав персонала, можно использовать матрицу бизнес-процессов.

Матрица бизнес-процессов представляет собой таблицу, которая составляется отдельно на каждый бизнес-процесс (работу). По вертикали в ней указываются действия в бизнес-цепочке, по горизонтали – должности сотрудников. На пересечении строк и столбцов указывается, какую функцию предусматривает данная должность относительно данной функции (пример приведен в табл. 11.2) [85].

Таблица 11.2  
Матрица бизнес-процесса «Размещение рекламы в СМИ»

Размещение рекламы в СМИ	Директор	Менеджер по маркетингу	Менеджер по продажам	Менеджер по обслуживанию клиентов
1. Разработка стратегии маркетинга	РК	ПИ	С	С
2. Составление плана и бюджета маркетинга	РК	ПИ	С	С
3. Выбор носителей рекламы	К	ПИР	С	С
4. Составление рекламных сообщений	К	ПИР	С	С
5. Оформление документов	Р	П		
6. Размещение рекламы в СМИ		ПРК		
7. Размещение рекламы в Интернете		ПРК		
8. Оценка эффективности рекламы		ПРК	И	Уи

Размещение рекламы в СМИ	Офис-менеджер	Секретарь	Юрист	Главный бухгалтер	Бухгалтер	IT-менеджер
1. Разработка стратегии маркетинга				С		
2. Составление плана и бюджета маркетинга						
3. Выбор носителей рекламы		Уи				
4. Составление рекламных сообщений						
5. Оформление документов			С	СК	И	
6. Размещение рекламы в СМИ	И	Уи				
7. Размещение рекламы в Интернете						СИ
8. Оценка эффективности рекламы		И				

*Примечание:* П – подготовка решения, сбор информации; С – согласование решения; Р – принятие решения; И – исполнение; Уи – участие в исполнении; К – контроль.

Например, этап «оформление документов на размещение рекламы» осуществляется следующим образом. Менеджер по маркетингу готовит необходимую информацию, собирает документы от предполагаемых провайдеров рекламных услуг (П). Директор принимает решение – утверждает выбор провайдера (Р). Документы согласуются у юриста и главного бухгалтера (С). После согласований директор подписывает документы (Р). Бухгалтер проводит платеж (И). Главный бухгалтер контролирует правильность и своевременность оформления документов (К). На основании матриц бизнес-процессов определяются все те функции, которые

позволят достичь намеченных на первом этапе целей. Все функции группируются по признакам сродства (сходные функции, которые могут эффективно выполняться специалистом определенного профиля и квалификации).

3. *Определение количественной потребности в персонале.* После выявления всех необходимых функций важно понять, сколько человек в состоянии справиться с поставленными задачами. С этой целью разрабатываются нормативы работы. Для многих отраслей, особенно в промышленности, существуют нормы выработки, однако для многих сфер, в частности и для туризма, таких нормативов нет. Единственный способ в такой ситуации — это разработать нормативы самостоятельно, используя фотографию рабочего времени сотрудников на тех участках, которые необходимо оптимизировать. Можно проводить как самофотографию, когда сотрудник сам фиксирует все выполняемые им дела и затраченное на это время, так и наблюдение со стороны.

Для учета затрат рабочего времени используется следующая форма (табл. 11.3) [88].

Таблица 11.3  
Форма затрат рабочего времени

№	Выполненная операция	Время начала операции	Время окончания операции	Длительность операции	Код операции	Примечание

Первые четыре пункта заполняются в процессе наблюдения, остальные — в ходе анализа. Использование кода позволяет группировать операции. Объединение в группы производится в зависимости от специфики должности.

Зная нормативы выполнения различных работ и соответствующие плановые показатели, можно определить, сколько человек необходимо для достижения целей организации.

Например, норма обслуживания одного клиента составляет 30 минут. Кроме того, менеджер по обслуживанию клиентов должен составлять отчетность, что занимает 1 час в день. Еще один час тратится на изучение документов, новой информации. 30 минут нужно использовать на прием и передачу информации от других отделов (сотрудников). Кроме того, каждый день работник обязан присутствовать на оперативных совещаниях — 20 минут. Выходит, в день менеджер

должен обслужить 8 клиентов. При восьмичасовом рабочем дне еще 40 минут остается на отдых и непредвиденные расходы времени.

В формализованном виде расчетная численность выглядит следующим образом [6]:

$$ЧР_{пл} = \sum_{i=1}^n H_{Ti} / \Phi,$$

где  $H_{Ti}$  — трудоемкость  $i$ -го вида работ;  $\Phi$  — фактический полезный фонд рабочего времени одного работника, занятого выполнением  $i$ -го вида работ. Трудоемкость производства  $i$ -го вида работ равняется произведению трудоемкости  $i$ -го вида продукта на его количество по плану.

Однако определение потребности в основных работниках с помощью этого метода не всегда возможно, так как в сфере услуг часто не обеспечивается условие непрерывности процесса производства, поэтому общая численность работников по указанному методу рассчитывается с некоторой погрешностью. При расчете в данном случае нужно использовать коэффициент выполнения нормы выработки, который обеспечивает учет равномерности распределения объема производства услуг в течение отчетного периода и экстраполируется в плановый период.

Данная технология кадрового планирования достаточно трудоемкая, особенно на этапе описания бизнес-процессов и разработки нормативов. Поэтому на первом этапе можно составить матрицы бизнес-процессов и нормативы только на отдельные виды работ. Кроме того, большинство туристских компаний придерживаются принципа «закрытой кадровой политики» — привлечения дополнительного персонала на сезон, а не увеличение штата постоянных работников. Поэтому в управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд следующих методов.

Посредством *эконометрического* метода потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем.

Метод *проектирования тенденций или метод экстраполяций* предполагает перенос прошлых тенденций к изменению величины совокупной рабочей силы и ее структуры на прогнозируемый период. Например, турагентство «Глобус» в 2005 г. имело пять агентов и объем реализации 100 тыс. долларов В 2006 г. стратегической задачей фирмы стало достижение объема реализации в 140 тыс. долларов, следовательно, фирме потребуются еще два агента.

Привлекательность метода — в его простоте. Основной недостаток — невозможность учесть изменения в развитии организации и внешней

среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования в организациях со стабильной организационной структурой, действующих в стабильной внешней среде, что очень большая редкость в отечественном туризме. В связи с этим многие фирмы используют *метод скорректированной экстраполяции*. Он учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников, рост производительности труда, снижение текучести кадров, повышение заполняемости средств размещения и т. д.

*Метод экспертных оценок* основывается на мнении руководителей подразделений относительно потребности в персонале. Менеджер по персоналу собирает, анализирует и резюмирует их оценки. Для этого могут быть использованы: групповое обсуждение, письменные отчеты, метод Дельфи (многократная экспертная оценка). Суть последнего метода состоит в том, что результаты первичной экспертной оценки потребности в персонале доводятся до сведения всех членов экспертной группы и подвергаются критическому анализу. Обобщенный результат второй экспертной оценки и составляет прогноз потребности в персонале. Преимущество метода экспертных оценок — участие в планировании управления персоналом линейных менеджеров. Недостаток — трудоемкость процесса сбора и обработки заключений экспертов, а также субъективность последних.

*Компьютерные модели* как метод определения потребности в персонале представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике всех вышеперечисленных факторов, влияющих на потребность в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов. Недостатки метода — высокая цена моделей и необходимость специальных навыков для работы с ними.

На практике часто используется методология планирования «от достигнутого уровня» — *балансовый метод*. В соответствии с данным подходом численность рабочих в плановый период ( $ЧР_{пл}$ ) рассчитывается следующим образом [6]:

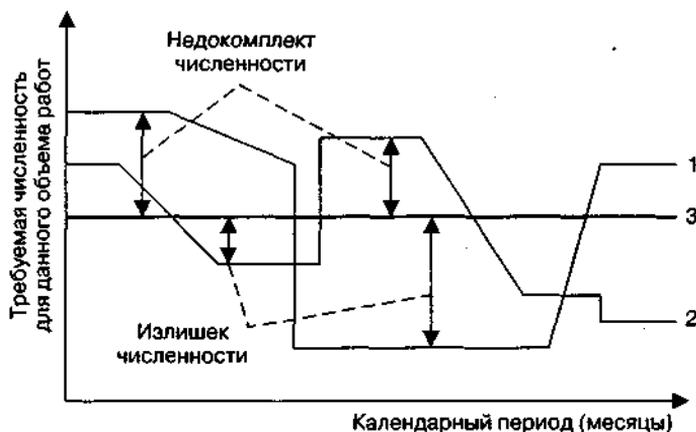
$$ЧР_{пл} = ЧР_6 (I_q / I_w)$$

где  $ЧР_6$  — численность рабочих в базисный (отчетный) период;  $I_q$  — индекс роста объема производства;  $I_w$  — индекс роста производительности.

Однако в этом случае есть опасность автоматически перенести недостатки в использовании работников в отчетном периоде на пла-

новый период. Поэтому расчеты следует дополнить анализом использования фонда времени сотрудников, составить на его основе план мероприятий, направленных на лучшее использование рабочей силы, что должно найти отражение в индексе производительности труда. Такого рода анализ особенно необходим в тех случаях, когда кадровая политика предприятия ориентирована на экономию издержек на рабочую силу, на интенсивный путь развития производства.

Расчеты требуемой численности по общепринятым формулам позволяют получить лишь среднегодовой показатель, поэтому необходимо проанализировать, имеются ли колебания потребности в рабочей силе в отдельные периоды относительно этого среднегодового показателя, вызванные различиями в предлагаемых услугах и требуемом объеме их производства (рис. 11.5) [6]. Причем диапазон колебаний может быть особенно значительным, если анализируется численность в профессиональном разрезе.



**Рис. 11.5.** Соотношение среднегодовой численности рабочих и текущей потребности в рабочей силе: 1, 2 — возможные варианты колебания требуемой численности; 3 — показатель среднегодовой численности

Однако важно знать не только диапазон колебаний численности рабочих, но и продолжительность периода, для которого характерен излишек или недокомплект численности. Только после этого можно решать вопрос о наборе кадров в соответствии со среднегодовой потребностью и методах регулирования возникших расхождений.

*Расчет плановой дополнительной потребности в кадрах.*

При изменении объема производства и уровня производительности труда возникает дополнительная потребность в рабочей силе, которая рассчитывается следующим образом [6]:

$$ДП = ЧР_{к} - ЧР_{н}, ДП = ЧР_{к} - ЧР_{н},$$

где  $ЧР_{к}$  и  $ЧР_{н}$  — расчетная численность работников соответственно на конец и начало планового периода.

Для разработки плана мероприятий по комплектованию кадров необходимы также сведения о дополнительной потребности на возмещение планируемой убыли рабочей силы и по причинам текучести.

Чтобы получить более полную картину трудоустроенности, необходимо определить потребность в работниках в профессиональном разрезе, поскольку сложности с набором возникают по отдельным профессиональным группам, а по специалистам — по направленности подготовки и должностям.

При решении проблем трудоустроенности предприятия используется система балансовых расчетов, включающая [6]:

- ♦ балансовый расчет потребности в работниках в профессиональном разрезе;
- ♦ балансовый расчет переподготовки и перераспределения рабочей силы;
- ♦ балансовый расчет удовлетворения потребности в рабочей силе за счет внутренних и внешних источников и др.

На основании составления частных балансов строится итоговый плановый баланс квалифицированных работников (табл. 11.4).

При сопоставлении фактической и требуемой численности могут быть выявлены следующие ситуации:

- ♦ требуемая численность выше фактической, и, следовательно, предприятие стоит перед необходимостью дополнительного набора рабочей силы со стороны;
- ♦ требуемая численность меньше фактической, что предполагает высвобождение излишних работников;
- ♦ фактическая и требуемая численность совпадает. Однако сложившаяся численность рабочей силы может не соответствовать потребностям производства по элементам ее структуры, а также пути удовлетворения потребности в рабочей силе для каждой группы могут быть различными. Поэтому анализ ситуации и выбор стратегии тру-

дообеспеченности необходимо проводить применительно к каждой из структурных составляющих общей численности персонала.

Таблица 11.4

**Возможная схема планового баланса квалифицированных работников**

Профессии (профессиональные группы)	Численность		Дополнительная потребность в изменении объема производства и уровня производительности (гр. 3 – гр. 2)	
	На начало планового периода	На конец планового периода		
Дополнительная потребность в замене выбывших		Общая дополнительная потребность в работниках (гр. 4 + гр. 5 + гр. 6)	Источники удовлетворения потребности в работниках	
По причине внешнего движения персонала	По причине внутреннего движения персонала		Внутренние источники	Набор со стороны

В табл. 11.5 представлены средства, используемые для приведения в соответствие потребности в рабочей силе с фактической численностью кадров [6].

Таблица 11.5

**Средства, используемые для приведения в соответствие потребности в рабочей силе с фактической численностью кадров**

Ситуация на внутрифирменном рынке рабочей силы	Возможная реакция предприятия
1. Потребность в работниках на одних участках производства снижается, а на других остается прежней	1. Увольнение работников. 2. Перевод на режим неполного рабочего дня
2. Потребность в работниках на одних участках снижается, а на других возрастает	1. Высвобождение работников с одних участков и набор новых со стороны. 2. Переподготовка и перераспределение высвобождаемых работников, и если этого недостаточно, то набор со стороны. При наличии излишней численности — увольнение. 3. Регулирование режимами найма или рабочего времени

Продолжение ♪

Таблица 11.5 (продолжение)

Ситуация на внутрифирменном рынке рабочей силы	Возможная реакция предприятия
3. Потребность в работниках на одних участках возрастает, а на других не изменяется	1. Набор со стороны на тот участок, где потребность возрастает. 2. Сочетание передвижения с других участков с набором новых работников как на освободившиеся места в связи с движением рабочей силы, так и на участки с возросшей потребностью в рабочей силе, не удовлетворенной за счет внутренних источников. 3. Применение сверхурочных работ
4. Потребность в рабочей силе возрастает на всех участках	Как и в предыдущем случае, но при значительном возрастании потребности главным становится набор со стороны

Приведенная методика кадрового планирования исходит из того, что сначала определяется качественная структура персонала, а затем происходит планирование численности персонала. Существует и другой подход, заключающийся в том, что вначале определяется общая численность работников, а затем она распределяется в соответствии с существующей структурой по профессиям. Для планирования общей численности сотрудников можно воспользоваться методами, приведенными выше: балансовым методом, методом экстраполяции и др. При использовании такого подхода точность расчета зависит от правильного определения самой профессиональной структуры в предстоящий период. Существуют три основных метода расчета структуры, относящихся к данному подходу.

Первый основан на использовании *метода экстраполяции*. Профессиональная структура работников предприятия сравнивается за длительный период, выявляются складывающиеся тенденции, и происходит их распространение на будущий период. Полученную с использованием этого метода структуру работников следует скорректировать с учетом внедрения техники, технологий, изменений в специализации предприятия.

Другой метод расчета перспективной структуры работников по профессиональным группам основан на *анализе изменения уровня производительности труда по профессиональным группам*. Чем выше производительность труда, тем меньшая численность персонала необходима

для выполнения того же объема работ. Рост производительности труда сопровождается высвобождением излишней численности, а отсюда и изменением доли данной профессиональной группы работников в их общей численности.

При прогнозировании профессиональной структуры кадров можно использовать *расчет матрицы переходов* (табл. 11.6). Она ведется на базе данных об изменении удельного веса профессиональных групп из-за внешней и внутрифирменной текучести. В основе этого метода лежит оценка вероятности межпрофессиональных переходов по причинам текучести и экстраполяции сложившихся тенденций. Использование данного метода возможно, если сложившиеся направленность и интенсивность профессионального движения работников на предприятии в определенной мере стабильны, что является соответствующим предварительным анализом. При этом большое значение имеет анализ рациональности использования рабочей силы, поскольку увеличение потребности в новых сотрудниках часто может быть компенсировано более полным использованием нанятой рабочей силы.

Таблица 11.6  
Матрица межпрофильных переходов

Профессиональные группы работников	Среднегодовая численность персонала в отчетный период		Численность работников, выбывших в отчетный период	Численность работников, выбывших/прибывших по причине внутреннего движения кадров		Планируемая численность персонала	
	Чел.	%		Чел. (+/-)	% (+/-)	%	Чел.
1	2	3	4	5	6	7	8

После определения потребности в персонале наступает очередь его непосредственного подбора. Суть этого процесса заключается в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь более или менее подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.

В целом при отборе кадров принято руководствоваться рядом *принципов*:

- ♦ ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека;
- ♦ поиск не идеальных, а наиболее подходящих для данной должности кандидатов;

- ♦ обеспечение соответствия требованиям, предъявляемым содержанием работы, индивидуальным качествам претендента.

В процедуре подбора персонала используются внешний и внутренний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо люди со стороны. Работники своей организации представляют внутренний рынок, а привлеченные извне — внешний (табл. 11.7). Весьма важно в этой связи определиться, каким будет набор — внутри организации или извне.

Таблица 11.7  
Внутренний и внешний рынки рабочей силы

Рынки	Преимущества	Недостатки
<i>Внутренний</i>	Появляется возможность продвижения; незначительные расходы при наборе; знание производства; знание сотрудников и их возможностей; соблюдение производственного уровня вознаграждений; быстрое замещение должности; свободные места для молодежи	Уменьшается возможность выбора; высокие расходы на повышение квалификации; замещение мест и повышение в должности только ради мира и спокойствия
<i>Внешний</i>	Большая возможность выбора; новые импульсы для предприятия; поступающий приносит знания другого предприятия и легче завоевывает признание; удовлетворяется потребность в кадрах	Большие расходы при наборе; способствует текучести кадров; отрицательное воздействие на климат в коллективе; нет знания производства; тратится время на испытательный срок; замещение должности требует больших затрат времени

В целом система работы с персоналом предполагает два основных аспекта: поиск сильных работников вне компании и развитие персонала внутри компании. Для каждой компании выбор внешнего или внутреннего рынка будет зависеть от возможностей и ограничений внешней и внутренней среды организации, ситуации на туристском

рынке, рынке труда и также в зависимости от целей компании, определяющих цели подбора новых кадров.

Рассмотрим технологию подбора персонала на примере вакансии менеджера по продажам. В общем виде такая технология состоит из следующих этапов (рис. 11.6).

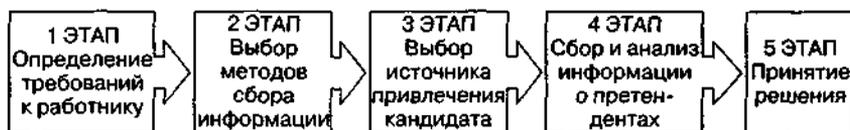


Рис. 11.6. Технология подбора персонала

**1. Формулирование требований к работнику.** Исходя из целей организации, корпоративной культуры и ситуации на рынке формируются требования к кандидатам по следующим параметрам:

- ♦ знания;
- ♦ умения и навыки;
- ♦ деловые и личностные качества.

Идеальный профиль требований к менеджеру по продажам можно представить в условном виде (табл. 11.8) [92].

Таблица 11.8  
Идеальный профиль соискателя

Требования	Степень выраженности требований (1 — наименьшая, 5 — наибольшая)				
	1	2	3	4	5
<b>Знания</b>					
Высшее / неполное высшее образование в области туризма					
Знание иностранного языка					
Минимальный рабочий стаж / практика в туристской компании					
<b>Умения и навыки</b>					
Навыки продаж, презентация					
ПК на уровне пользователя, навыки работы с информационными системами					

Продолжение ↗

Таблица 11.8 (продолжение)

Требования	Степень выраженности требований (1 — наименьшая, 5 — наибольшая)				
	1	2	3	4	5
<b>Личностные и деловые качества</b>					
Коммуникабельность				■	
Ориентация на достижение результата				■	■
Клиентоориентированность				■	
Ответственность					■
Обучаемость			■		
Способность планировать свою работу, организованность		■			
Стрессоустойчивость					■
Умение работать в команде, сотрудничать			■		
Аккуратность				■	
Внимательность					
Лояльность (близость к ценностям компании)					■

**2. Выбор методов сбора информации.** На этом этапе выбираются источники сбора информации о претендентах, которые будут использоваться для их оценки по интересующим критериям. Желательно, чтобы информацию по каждому из критериев можно было подтвердить двумя-тремя источниками (табл. 11.9).

Средства отбора и оценки претендентов на вакантные должности чаще всего делятся на личные и технические (рис. 11.7) [92].

В группе личных средств оценки персонала наибольшую сложность представляет проведение интервью-собеседования. В группе технических средств оценки персонала лучший эффект дают так называемые *оценочные центры*, то есть оценка персонала происходит в специально организованных учреждениях. Оценочные центры выполняют две главные задачи: выявляют управленческие способности испытуемых и устанавливают для каждого из них индивидуальную программу тренировки, предназначенную для повышения уровня организационной культуры и развития выявленных способностей.

Таблица 11.9  
Методы сбора информации

Требования	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж
<b>Знания</b>							
Высшее/неполное высшее образование в области туризма	■						■
Знание иностранного языка	■			■			
Минимальный рабочий стаж/практика в туристской компании	■	■					■
<b>Умения и навыки</b>							
Навыки продаж, презентация		■		■		■	
ПК на уровне пользователя, навыки работы с информационными системами	■			■			
<b>Личностные и деловые качества</b>							
Коммуникабельность		■		■		■	■
Ориентация на достижение результата				■		■	■
Клиентоориентированность		■			■	■	■
Ответственность					■	■	■
Обучаемость					■	■	■
Способность планировать свою работу				■	■	■	■
Стрессоустойчивость					■	■	■
Умение работать в команде, сотрудничать				■	■	■	■
Аккуратность	■		■		■	■	
Внимательность	■				■	■	
Лояльность (близость к ценностям компании)					■	■	
<i>Примечание.</i> А — резюме; Б — звонок; В — анкетирование; Г — собеседование; Д — тестирование; Е — групповая работа; Ж — рекомендации.							

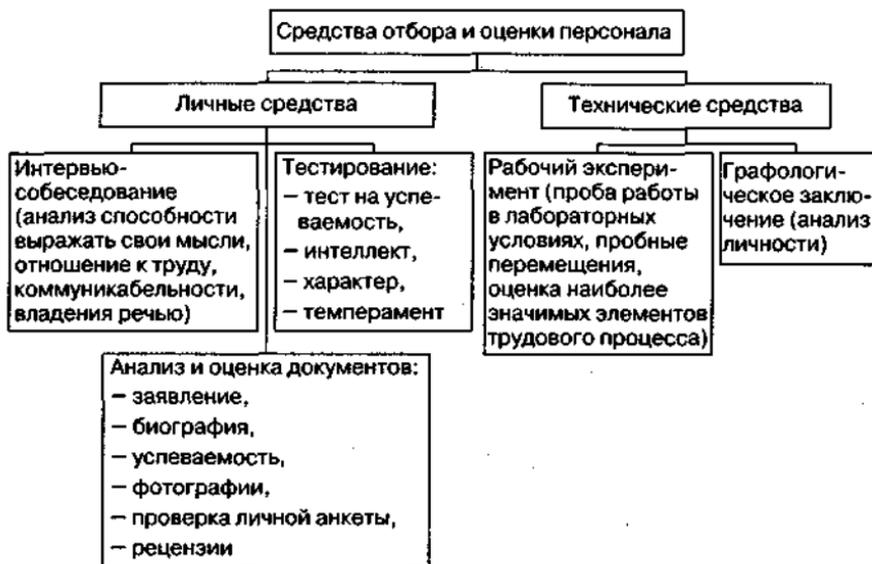


Рис. 11.7. Средства отбора и оценки персонала

В связи с тем что выбор метода оценки — это в значительной мере экономическая задача, выделяют группу достаточно эффективных и экономичных *основных методов*, которые применяются в большинстве случаев и обеспечивают решение задач правильного отбора кандидатов, и *дополнительные методы*, которые применяются в отдельных случаях и при наличии условий для этого. К основным методам относят: резюме, письмо-заявление, предварительное телефонное собеседование, анализ анкеты, основное собеседование, проверку отзывов. К дополнительным методам можно отнести тестирование способностей (IQ), психологическое тестирование, тестирование знаний и навыков, выполнение пробных заданий и др. Однако каждая компания сама решает для себя, какие методы ей использовать при подборе конкретного кандидата.

**3. Выбор источника привлечения кандидатов.** Размещение информации о вакансии. Чаще всего для поиска применяются следующие способы (рис. 11.8).

Объявления о вакансиях в печатных средствах массовой информации, обращения в агентства по подбору персонала, информация знакомых, Интернет применяются существенно чаще других. Выбор способа поиска зависит от многих факторов:



Рис. 11.8. Способы подбора персонала

- ◆ характера самой вакансии и предъявляемых к кандидату требований;
- ◆ особенностей поведения потенциальных кандидатов;
- ◆ финансовых возможностей и затрат рабочего времени;
- ◆ технических возможностей и степени конфиденциальности, с которой осуществляется поиск.

**4. Сбор и анализ информации о претендентах.** По поступившим заявлениям нужно оценить претендентов, то есть определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место. Руководству организации всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые могли бы реализовать стратегию фирмы, а также за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя на работе и она соответствовала бы их способностям и возможностям.

*Анализ резюме.* Первое знакомство с кандидатом происходит посредством резюме. Оно служит основанием для принятия решения о приглашении соискателя на собеседование. Резюме дает информацию о профессиональном уровне кандидата (опыте работы и образовании) и позволяет теоретически определить, сможет ли данный человек выполнять работу на уровне, необходимом компании. Оценить

претендента по личностным и деловым качествам можно будет на следующих этапах.

Резюме лучше просматривать два раза. Первый раз бегло — на соответствие формальным требованиям (образование, возраст, опыт работы и функционал). Второй раз более подробно, обращая внимание на следующие моменты:

- ◆ частота смены работы;
- ◆ соотношение стажа работы и выполняемых функций и достижений. Возможно ли за такой срок освоить весь этот функционал на хорошем уровне;
- ◆ перерывы в работе. Постарайтесь по резюме определить причину или уточните это на собеседовании;
- ◆ должностная динамика: можно посмотреть, на каких должностях работал претендент, как менялись должности, осуществлялся ли рост;
- ◆ описание функционала. Удастся ли человеку выделить главное в своей работе, или все перечисляется вперемешку. Грамотность описания функционала;
- ◆ описание достижений. Описание достижений в резюме считается хорошим тоном. Обратите внимание на то, что человек понимает под достижениями;
- ◆ темы курсовых, дипломных работ, места прохождения практики;
- ◆ оформление резюме. Насколько оно структурировано, легко ли его читать или надо «продираться» через текст; наличие или отсутствие орфографических ошибок и т. д.

*Первый звонок.* С теми кандидатами, которые представляются интересными после знакомства с резюме, целесообразно до приглашения на личное собеседование переговорить по телефону. Первый звонок дает возможность уточнить те вопросы, которые возникли при анализе резюме, прояснить ожидания кандидата. Задавая вопросы и слушая кандидата по телефону, можно составить первое впечатление:

- ◆ о коммуникабельности претендента. Насколько активен собеседник, как быстро он отвечает на вопросы. Впечатление о кандидате дает и голос: громкий или тихий, уверенный или зажатый и сдавленный. Немаловажна оценка самой речи кандидата (внятность, понятность, скорость);

- ◆ о наличии клиентоориентированности (уважения к клиенту, внимания, умения слушать);
- ◆ о ведущих мотивах. По вопросам можно в первом приближении оценить мотивы кандидата. Очень показательны, какие вопросы были заданы первыми: о заработной плате, о проезде до работы или о функциональных обязанностях;
- ◆ о грамотности речи, отсутствии «дефектов речи», энергетике голоса и т. д.

*Интервью (анкета, вопросы, тестирование).* Суть этого этапа: собрать максимум информации о кандидате; подтвердить или опровергнуть гипотезы, возникшие на предварительных этапах; проанализировать и оценить опыт и личностные качества кандидата. Основные инструменты: анкета, вопросы к кандидату, блок тестов.

Анкета, как правило, состоит из двух-трех частей.

1. Формальная часть похожа на гибридный резюме и личного дела: ФИО, адрес, телефон, e-mail, образование, опыт работы, цели на ближайшие 3–5 лет.
2. Неформальная часть включает в себя общие и ассоциативные вопросы, проясняющие мотивы, установки, личностные качества кандидатов. Примеры таких вопросов: напишите три свои сильные и три слабые стороны; если бы была возможность изменить жизнь, какую профессию бы выбрали, кем бы не стали никогда; три любимых цвета; любимая литература; увлечения и хобби; в какой компании вы хотели бы работать, а в какой бы никогда не стали; что вы считаете своими достижениями и т. д.
3. Часть с предложением проранжировать список ценностей компании с точки зрения приоритетности для кандидата и проанализировать в сравнении с приоритетами компании. Бывает так, что человек подходит по всем требованиям, а его система ценностей проранжирована с точностью до наоборот по отношению к ценностям компании. Такой человек вряд ли приживется в фирме.

Также благодаря письменному заполнению анкеты можно получить информацию о том, насколько кандидат является организованным человеком (ровный стабильный почерк), будет соблюдать или нарушать границы, инструкции и т. д. (текст выходит за рамки анкеты, не хватает места и пр.). Также стоит обратить внимание на аккуратность заполнения анкеты, грамматические ошибки, есть ли ответы на все вопросы анкеты и т. д.

При проведении тестирования, как правило, используется батарея тестов, которые подбираются таким образом, чтобы дополнять результаты друг друга и подтверждать или опровергать их. Отношение к тестированию неоднозначное, главное, чтобы тесты были подобраны адекватно и ими хорошо владели.

Общее время на заполнение тестов — 1–1,5 часа, в зависимости от индивидуальных особенностей кандидатов. Не обязательно пропускать каждого кандидата через всю батарею тестов. Достаточно просмотреть результаты по рисунку и тесту Кеттелла (16F), чтобы понять, стоит ли проводить тестирование и собеседование дальше, что позволит сэкономить время.

Собственно интервью с кандидатом включает в себя три основные части.

1. Презентация компании, самопрезентация кандидата (параллельно идет анализ документов, резюме, анкеты, результатов тестов), прояснение вопросов по рассказу, резюме.
2. Вопросы, проясняющие мотивы, ориентации, устанавливающие причинно-следственные связи и позволяющие получить более полную картину о кандидате.
  - Почему вы хотели бы работать в этой компании?
  - Каковы ваши сильные/слабые стороны?
  - Почему вы ушли (хотите уйти) с предыдущей работы?
  - Как вы представляете свое положение через 3 (5, 10) лет? Как вы собираетесь этого достичь? Каковы ваши профессиональные цели?
  - Какие из своих предыдущих должностных обязанностей вы выполняли с наибольшим удовольствием?
  - Назовите три ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему? Приведите три ситуации, когда вы были особенно успешны. Почему?
  - На какую зарплату вы рассчитываете?
  - С чего вы начнете, приступив к работе? Первые 5 (10) шагов?
3. Заключительная часть — вопросы кандидата, договоренность о дальнейших действиях (когда и как будут сообщены результаты собеседования).

Необходимо особое внимание обращать на вопросы, которые задает кандидат. Хорошо, если последуют примерно следующие вопросы.

- Кому подчинена вакантная должность?
- Основные обязанности?
- Почему ушел предшественник?
- Каковы возможности карьеры?
- Поощряется ли обучение и т. д.?

Хуже, если сразу следуют вопросы о зарплате, премиях, режиме работы.

*Групповая работа.* Этот этап позволяет увидеть, как «вживую» кандидаты работают с клиентами. Групповая работа представляет собой выполнение кандидатами (8–10 человек) индивидуальных и групповых заданий в течение 3–4 часов, которые затем обсуждаются и оцениваются экспертной группой. В качестве экспертов выступают менеджер по персоналу, непосредственные руководители потенциальных кандидатов и т. д. Оптимальный количественный состав экспертной группы — 3–5 человек.

Оцениваемые качества: коммуникабельность, стрессоустойчивость, навыки продаж (контакт с клиентом, выявление потребностей, презентация, работа с возражениями клиента, умение убеждать), клиентоориентированность, ориентация на результат, способность разрешать конфликтные ситуации, умение убеждать, умение работать в команде и т. д.

Возможно применить следующую процедуру оценки при подборе менеджеров по продажам.

1. Первое задание кандидатам — провести мини-презентацию (в течение одной минуты) любого выбранного предмета (каталог компании, «горячая» путевка и т. д.) таким образом, чтобы захватить внимание окружающих.

Это задание позволяет оценить навыки первичной презентации, соблюдение ее структуры, умение сконцентрироваться на главном и преподнести необходимую информацию, стрессоустойчивость и т. д.

2. Ролевая игра: менеджер по продажам работает с клиентом (установление контакта, выявление потребностей, презентация, работа с возражениями, степень продвижения к завершению сделки). В середине разговора звонит другой клиент (задаются различные ситуации: очень важный клиент, клиент с претензией, клиент, которого задерживают в аэропорту, и др.). В результате каждый из участников проигрывает свою ситуацию менеджера по продажам, а также выступает в роли клиента.

На этом этапе оцениваются навыки продаж в полном цикле, умение выходить из конфликтных ситуаций, клиентоориентированность, стрессоустойчивость, коммуникабельность, ориентация на результат и т. д.

Во время всей процедуры группа экспертов оценивает каждого из участников по заранее выделенным показателям. После групповой работы эксперты формируют единый список с оценками каждого и принимают решение о тех, кто прошел на следующий этап.

*Принятие решения о представлении кандидатов руководителю.* После сбора всей необходимой информации по каждому кандидату, дошедшему до финала, готов индивидуальный профиль, который сравнивают с идеальным: по каким качествам кандидат устраивает, где есть разрывы, возможно ли их восполнить сильными сторонами или разрыв критичен (табл. 11.10).

Из таблицы видно, что кандидат абсолютно подходит компании по требованиям к знаниям, умениям и навыкам и по части личностных и деловых качеств. Незначительные разрывы по таким качествам, как способность планировать свою деятельность, аккуратность и внимание. Однако есть сильные разрывы по таким ключевым для компании качествам, как клиентоориентированность, ответственность, стрессоустойчивость, умение работать в команде, лояльность. Эти данные говорят о том, что данный кандидат не подходит компании со сложившейся корпоративной культурой. Вероятно, кандидат достигал хороших показателей по продажам на предыдущей работе за счет своих сильных сторон. Разрыв по стрессоустойчивости говорит о том, что при возникновении перегрузок кандидат будет или «сгорать», или «взрываться», что может привести к возникновению конфликтных ситуаций.

*Принятие решения о приеме кандидата на вакансию (принять; дополнительное тестирование; не подходит).* В результате проведенного анализа видно, что данный кандидат не подходит на должность в данной компании. Если кандидат все же подошел на вакантную должность, но есть какие-либо сомнения на его счет, можно дать ему испытательный срок. Испытательный срок является последним экзаменом для кандидата. Он показывает не только профессиональную пригодность кандидата, но и обоснованность заключений, выводов, сделанных менеджером по персоналу, обоснованность потраченных на отбор сил и средств.

Согласно КЗоТ РФ, по соглашению сторон при заключении трудового договора (контракта) может быть установлен испытательный срок до трех месяцев, а в отдельных случаях по согласованию с профсоюзом — до шести.

Таблица 11.10  
Сравнительный анализ идеального и индивидуального  
профиля претендента

Требования	Степень выраженности требований (1 — наименьшая, 5 — наибольшая)				
	1	2	3	4	5
<b>Знания</b>					
Высшее/неполное высшее образование в области туризма				■	■
Знание иностранного языка		■		■	
Минимальный рабочий стаж/практика в туристической компании	■				
<b>Умения и навыки</b>					
Навыки продаж, презентация	■			■	
ПК на уровне пользователя, навыки работы с информационными системами	■			■	
<b>Личностные и деловые качества</b>					
Коммуникабельность				■	■
Ориентация на достижение результата					■
Клиентоориентированность				■	■
Ответственность			■		■
Обучаемость					■
Способность планировать свою работу, организованность	■	■			
Стрессоустойчивость					■
Умение работать в команде, сотрудничать	■		■		
Аккуратность				■	
Внимательность			■		
Лояльность (близость к ценностям компании)		■			■

Процедуру оценки результатов прохождения испытательного срока необходимо четко определить и довести до сведения кандидата. Если последний не справился со своими обязанностями, то его увольняют.

Заключение трудового соглашения — договора (контракта) венчает процесс отбора персонала. Необходимо помнить, что «сотрудником является тот, кто заключил с вами контракт о найме, а не тот, кто просто оказывает вам услуги».

После зачисления на должность начинается *задействование* сотрудника, то есть направление его на вакантное место в соответствии с потребностями организации и интересами его самого. Там непосредственный руководитель осуществляет его *введение в должность*, которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими. Для этого новичков знакомят с производственными циклами и разными подразделениями, рассказывают об истории создания компании, предоставляют видеоматериалы о фирме и справочники о правилах внутреннего распорядка.

В гостинице «Космос», например, новые сотрудники посещают вводные лекции и тренинговые занятия. К ним прикрепляются опытные наставники, которые помогают на первых этапах трудовой деятельности, знакомят с особенностями работы гостиницы.

В гостинице «Аэростар» новые сотрудники проходят «Курс обслуживания гостей». В гостинице «Рэдиссон САС Славянская» вновь принятые на работу сотрудники проходят обучение по двум программам: «Добро пожаловать, новый коллега!» и «Yes, I can! — Выполнение обещаний». Первая программа рассчитана на восемь часов обучения и включает изучение организационной структуры ООО «Славянская гостиница и деловой центр», кодекса корпоративной культуры, правил внутреннего трудового распорядка и др. Программа «Yes, I can! — Выполнение обещаний» разработана корпорацией и является обязательной для всех сотрудников гостиниц сети. Она разъясняет основные принципы корпоративной философии «Yes, I can!» и стандарты профессионального поведения. Занятие рассчитано на пять часов — это просмотр и обсуждение видеофильма, практические упражнения, ролевые игры. Вторая часть программы называется «Yes, I can! В твоём отделе» и проводится руководителями различных служб отеля. Рассматриваются конкретные ситуации и их разрешение в соответствии с принципами и стандартами «Yes, I can!». Руководители высшего звена также проходят обучение по программе «Проводник идей Yes, I can!», цель которого — научиться помогать подчиненным работать.

Профессиональное обучение нового сотрудника по правилам «Рэдиссон САС» длится не менее двух недель. По окончании обучения он сдает экзамен и только после этого начинает работать самостоятельно.

Отдел по работе с персоналом гостиницы «Новотель – Шереметьево» для новых сотрудников проводит тренинг под названием «Введение». Он позволяет представить новичку информацию об отеле, истории компании Ассог, правила работы в гостинице.

Это дает человеку ощущение того, что его ждали, к его приходу готовились, позволяет избежать на первых порах многих ошибок и тем самым снизить вероятность разочарования и досрочного ухода.

Затем начинается процесс *адаптации* нового сотрудника, то есть его приспособления к содержанию и условиям труда, социальной среде. Выделяют три вида адаптации: профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую.

*Профессиональная адаптация* заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, обусловленных техникой и технологией деятельности, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях [20]. Профессиональная адаптация начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например направляют на курсы или прикрепляют наставника. Поскольку курсы чаще всего оторваны от жизни, а запас теоретических знаний получен в учебном заведении, второй вариант оказывается более предпочтительным. Он помогает входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, ассистирования более опытным коллегам, осмысления их и собственных действий.

*Психофизиологическая адаптация* к условиям труда, режиму работы и отдыха и т. п. не представляет особых сложностей и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий.

*Социально-психологическая адаптация* к коллективу, наоборот, может быть связана с немалыми трудностями и особенно сложна для руководителей. Прежде всего может иметь место несоответствие их и новых подчиненных по уровню. Если менеджер окажется на голову выше коллектива, последний не будет воспринимать его требования и руководитель, в сущности, окажется в положении генерала без войска. В противном случае коллектив будет на положении «стада без пастуха».

Другой проблемой является *нахождение общего языка*, ибо поначалу у обеих сторон отношения друг к другу не могут не быть настороженными. У новичков хорошо заметны положительные качества и тщательно скрываются отрицательные, поэтому должно пройти немало времени, прежде чем удастся составить о них необходимое представление.

Кроме того, возникают сложности, связанные с тем, что принятие коллективом нового человека будет зависеть во многом от его сопоставления с предшественником. Легче всего адаптация новичка происходит в том случае, если он оказывается преемником лица, прежде ничем не выделявшегося, а тяжелее всего — если тот был «суперзвездой».

Однако оценка персонала не заканчивается на этапе его подбора. По истечении определенного времени необходим анализ соответствия работника занимаемой должности — аттестация.

Непосредственными объектами аттестации становятся:

- ◆ результаты работы сотрудника;
- ◆ отношение к выполнению своих обязанностей;
- ◆ творческий потенциал.

*Оценка персонала* — установление соответствия деловых и личных качеств работника требованиям должности или рабочего места [39].

Оценка работника в организации служит трем основным целям:

- ◆ административной — повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;
- ◆ информационной — в результате этой оценки появляется возможность информировать сотрудников об относительном уровне их работы. В итоге служащий узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности;
- ◆ мотивационной — результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно поощрить.

На практике существуют два основных подхода к аттестации. В соответствии с одним ее смысл состоит в контроле за деятельностью работника и ее оценке, имеющей следствием поощрение, продвижение по службе. Другой подход делает акцент на поиске путей совершенствования работы и самореализации сотрудника.

В первом случае аттестация осуществляется членами экспертной комиссии, которые ограничиваются заслушиванием отчета и вынесением «приговора», во втором случае ее проводит непосредственный руководитель, выступающий прежде всего как советник, консультант, пытающийся совместно с подчиненным найти его ошибки, пути их преодоления и решения стоящих перед ним задач.

Наибольшую сложность представляет процедура получения от экспертов объективных оценок. Для экспертизы предлагается следующая система оценки труда претендента (табл. 11.11) [41].

Таблица 11.11  
Система оценки труда претендента

Показатель (критерий) качества	Степень развитости критерия				
	А	Б	В	Г	Д
Количество труда					
Качество труда					
Отношение к работе					
Тщательность в работе					
Готовность к сотрудничеству					
<i>Примечание.</i> А — отдача недостаточна; Б — отдача соответствует требованиям; В — отдача соответствует требованиям в полном объеме; Г — отдача превосходит требования в полном объеме; Д — отдача превосходит требования в значительной степени.					

Предложенная система включает пять основных критериев [41]:

- ◆ количество труда — определяются объем, результативность, интенсивность труда, количество затраченного времени;
- ◆ качество труда — устанавливаются доля ошибок в работе, качество туристского продукта, его соответствие лучшим мировым образцам и т. п.;
- ◆ отношение к работе — аттестуются инициативность сотрудника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым, и т. п.;
- ◆ тщательность в работе — определяются отношение к средствам производства, их использование, оптимальность применения сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;
- ◆ готовность к сотрудничеству внутри предприятия — устанавливаются участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества.

Данные критерии составляют основу оценки работника, но это не значит, что их нельзя расширить. Важно, чтобы каждый из них можно

было выразить количественно (например, в баллах). Балльная оценка позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника. Эксперту достаточно проставить в соответствующих колонках свои оценки. Чтобы в полной мере учесть цели оценки, вводятся коэффициенты весомости каждого параметра. Если, например, ставится задача повысить производительность труда, то этот параметр будет иметь самую большую весомость по сравнению другими.

Аттестация должна проводиться регулярно, не реже одного раза в три, максимум в пять лет. Принятый в нашей стране порядок предусматривает проведение аттестации в три этапа (рис. 11.9) [21].



Рис. 11.9. Этапы проведения аттестации

Формальным результатом оценки является либо присвоение квалификации, либо признание работника соответствующим или несоответствующим своей должности с определенными рекомендациями на будущее о его сохранении в ней, повышении, понижении, увольнении.

Любое туристское предприятие — открытая система, поэтому его персонал находится в постоянном движении. Такое движение кадров в фирме следует рассматривать в двух аспектах. Первый аспект выражается понятием *текучесть кадров*, а второй — *развитие персонала, или управление карьерой*.

Под *деловой карьерой* понимается продвижение работника по ступенькам служебной лестницы или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни в целом.

Карьера может быть *вертикальной*, то есть подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высокими полномочиями и оплатой труда), и *горизонтальной*, что предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре туристской организации, либо расширение или усложнение задач на прежней ступени иерархии. В большинстве случаев продвижение работника осуществляется путем чередования вертикального с горизонтальным. Такая карьера получила название *ступенчатой* (рис. 11.10) [105].

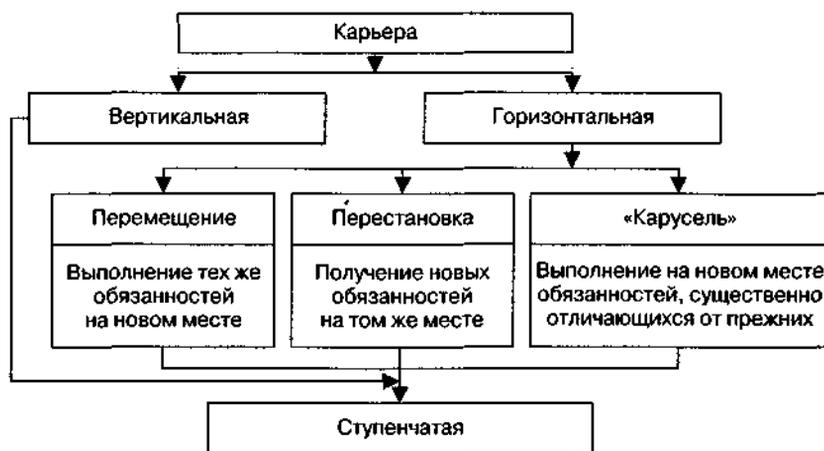


Рис. 11.10. Возможности развития деловой карьеры персонала туристских организаций

Перемещение индивидов с одной работы на другую с целью уменьшения монотонности труда и увеличения мотивации и результативности, а также повышения надежности и слаженности трудовой деятельности внутри и между подразделениями получило название *ротации кадров*.

*Управление деловой карьерой* — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой предприятия, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также целей, возможностей и социально-экономических условий всего предприятия [19].

Основой карьеры часто становится *карьерограмма* – документ, составляемый на 5–10 лет, который содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой – обязательства последнего делать для этого все необходимое (повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства).

Основные этапы деловой карьеры работника можно представить в виде табл. 11.12 [21].

Таблица 11.12  
Этапы деловой карьеры

Название этапа	Период	Содержание
Подготовительный	18–22 года	Получение профессионального образования
Адаптивный	23–30 лет	Овладение профессией, поиск места в коллективе, начало карьеры руководителя
Стабилизационный	30–40 лет	Обретение профессионализма, окончательное разделение на руководителей и исполнителей
Консолидационный	40–50 лет	Совершенствование профессионализма, освоение новых сфер деятельности
Зрелый	50–60 лет	Передача знаний и опыта молодежи
Предпенсионный	> 60	Подготовка к уходу на пенсию

Перемена работы – сложный и болезненный процесс как для работника, так и для предприятия. Фирма в силу своего стремления к наивысшей производительности труда заинтересована в *стабильном коллективе* и делает все для того, чтобы ограничить число увольнений.

*Текучность кадров* – уход работников с предприятия как по собственной инициативе, так и по инициативе администрации. Кроме того, происходит демографическое движение персонала – перемещение работников в связи с возрастными изменениями, по производственной необходимости (внутрифирменное движение) и др. [41].

По степени управляемости выделяются факторы трех групп, вызывающие движение персонала:

- ♦ факторы, возникающие на самом предприятии (производственные), – величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации производства, перспектива профессионального роста и т. п.;

- ♦ личные факторы — возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т. п.;
- ♦ факторы, внешние по отношению к предприятию, — экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т. п.

*Уровень текучести кадров* (ТК) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации ( $P_{\text{тк}}$ ), к среднесписочному числу работников ( $P_{\text{сс}}$ ).

$$\text{ТК} = P_{\text{тк}} / P_{\text{сс}}.$$

Соотношение общего числа уволившихся ( $P_y$ ) или поступивших ( $P_n$ ) на предприятие работников со среднесписочным числом представляет соответственно оборот кадров по выбытию ( $K_y$ ) и поступлению ( $K_n$ ):

$$K_y = P_y / P_{\text{сс}};$$

$$K_n = P_n / P_{\text{сс}};$$

Предупреждение реальных увольнений работников должно основываться не только на анализе мотивов уже состоявшихся увольнений, но и на данных о мотивации *потенциальной текучести* — готовности работников к смене места работы. Такой подход соответствует принципам опережающего управления. Только зная факторы готовности работника к уходу с предприятия, можно определить, чем вызвана его неудовлетворенность местом работы и как снизить степень этой неудовлетворенности, предотвратив тем самым увольнение.

Немаловажным элементом тактической системы управления персоналом, напрямую связанным с его профессиональной адаптацией, является *обучение персонала*. Дефицит квалифицированных кадров по-прежнему остается острой проблемой для туристских предприятий, особенно в связи с тем, что для получения лицензии штат турфирмы на 30 % должен состоять из сотрудников, имеющих высшее, среднее специальное или дополнительное образование в области туризма. Однако руководители туристских компаний констатируют, что программа профильных вузов в большинстве случаев далека от реальных потребностей рынка, молодые специалисты часто оказываются не готовыми к выполнению служебных обязанностей. Исходя из этого многие туристские предприятия вынуждены самостоятельно обучать кадры, тем более что связанные с этим затраты являются прежде всего инвестициями в развитие компании, залогом ее

стабильности, а педагогический аспект становится важным элементом корпоративной культуры.

Стоимость обучающих занятий в Москве на конец 2004 г. составляла: приглашение специалиста — от 300–600 долларов, тренинги и семинары с привлечением российских консалтинговых компаний — от 1000 долларов за тренинг-день, тренинги и семинары с привлечением зарубежных специалистов — от 2000 до 3000 долларов за тренинг-день, участие специалиста компании в открытом занятии — от 250 долларов (тренинг продаж) до 900–2500 долларов (мастер-класс или выездная программа).

Одной из наиболее распространенных форм обучения сотрудников на месте являются *семинарские занятия*, на которых менеджеры получают всю необходимую для работы информацию. Часто их проводят специалисты среднего звена, которые делятся опытом и дают свои рекомендации «новичкам».

*Тематические семинары* часто используются операторами для формирования менеджеров агентских компаний. Как правило, они носят информативный характер и состоят из цикла 1–2-часовых лекций по определенным темам, на которые приглашаются специалисты конкретных направлений. Обычно семинарские занятия проходят перед каждым сезоном.

В настоящее время широкое распространение получили специальные *программы тренингов*, которые активно предлагаются консалтинговыми центрами. Бизнес-тренинг — это короткий курс повышения квалификации (1–4 дня). Продолжительность одного учебного дня составляет, как правило, 8–10 часов. Оптимальным количеством участников группы считается 10–12 человек. Это позволяет, с одной стороны, каждому продемонстрировать выполнение задания преподавателю, а с другой — обменяться опытом, поучиться друг у друга.

В ходе тренингов решаются следующие задачи:

- ♦ на корпоративном уровне занятия позволяют сформировать мобильную и дружную команду, способную добиться высоких результатов, выбирать при взаимодействии эффективную тактику принятия решений, выявлять и гибко менять общую структуру группы, социальные роли, приобрести эффективные навыки коммуникации и обратной связи;
- ♦ на личностном уровне создаются условия для раскрытия потенциала сотрудника и, как следствие, повышения общего творческого потенциала команды, развиваются способности брать на себя

ответственность за групповой результат и принимать цели компании как своих собственные, слушать и слышать идеи других, принимать и продвигать наравне со своими;

- ◆ на эмоциональном уровне тренинги снимают накопившееся напряжение, дают заряд положительных эмоций, ощущение внутренней свободы и легкости, создают благоприятный психологический климат в коллективе.

Тренинги по смысловой направленности можно разделить на шесть групп [101].

1. *Самоорганизация.* Данная группа тренингов направлена на развитие способностей, улучшающих деятельность специалиста. В рамках этих тренингов люди учат эффективно распоряжаться своим временем, правильно выявлять приоритеты, легко принимать самостоятельные решения, творчески и активно относиться к своей работе, нести ответственность за процесс и результат труда.
2. *Командная работа.* Основной целью этой группы является необходимость научить людей координировать свои действия с деятельностью коллег. Участников таких тренингов учат принципам построения команд, эффективному командному взаимодействию, позитивному восприятию руководства, развитию коммуникационных навыков.
3. *Организация работы персонала.* Эти тренинги предназначены главным образом для руководящего состава туристских организаций. Руководителям преподают уроки эффективной мотивации подчиненных, делегирования полномочий, обучают технологиям лидерства и контроля, управлению конфликтами.
4. *Работа с внешними организациями.* Они направлены на развитие у персонала компаний способностей по взаимодействию с внешними агентами, деловыми партнерами, средствами массовой информации, властными структурами. Это могут быть тренинги по развитию навыков эффективных продаж, совершенствованию навыков общения, работы на выставках, обучающие искусству проведения презентаций, переговоров и деловой переписки.
5. *Ориентация на клиента.* Основной целью этой группы тренингов является создание в туристской организации доброжелательного климата для клиента. Это могут быть следующие тренинги: формирование правильной психологической установки по отношению к клиенту, телефонный этикет, умение общаться

с клиентом, искусство снятия конфликтной ситуации между служащим и клиентом.

6. *Профессиональные навыки.* Направлены на персонал определенных подразделений организаций, усовершенствование работы по их конкретному направлению деятельности исходя из опыта специалистов и, возможно, опыта других аналогичных по профилю подразделений или организаций.

Основная часть тренинга представляет собой разбор теоретического материала, который закрепляется ролевыми играми или индивидуальными упражнениями. В конце обучения проводится тестирование, которое позволяет проверить, насколько хорошо люди усвоили информацию. В ходе тренингов могут отрабатываться вопросы межличностных отношений в конкретном коллективе, предоставляются психологические рекомендации по оптимизации работы сотрудников.

Так, например, холдингом UTS Group был приобретен франчайзинг на уникальную программу тренинг-обучения Leadership Management International (LMI), разработанную американцем Полом Мейером. Участники курса «Путь к личной эффективности» должны ежедневно отрабатывать с подчиненными задачи, поставленные тренером, с последующим контролем выполнения этой задачи. На основании полученных данных разрабатывается система последующей мотивации сотрудников: финансовое поощрение, право выбора следующего курса для повышения квалификации и т. д.

Компанией «Турбазар» была разработана уникальная программа тренингов по горнолыжной тематике, благодаря которой менеджеры агентств учатся разговаривать с клиентами на их языке. В ходе программы происходит погружение в особенности продаж горнолыжных туров, ознакомление с терминологией, схемами трасс и многое другое. Ежедневно участники тренингов сдают закрепляющие тесты, которые позволяют сделать вывод о том, как усвоен материал.

Данные тренинги позволяют в имитационном режиме в условиях коллективной работы спроектировать реальные ситуации и соответствующие им модели поведения, убедиться в их эффективности, найти пути переноса опыта игровой реальности в настоящую жизнь.

Отель «Рэдиссон САС Славянская» (относится к международной сети гостиниц Radisson SAS Hotels & Resorts) имеет возможность пользоваться ресурсами своей корпорации. В корпорации есть учебный центр Radisson SAS Management School, который организует тренинги по повышению квалификации для работников гостиниц сети. Менед-

жеры московской гостиницы «Рэдиссон САС Славянская» принимают участие в работе этой школы, а в Москву приезжают западные специалисты. В апреле 2004 г. весь менеджерский состав отдела продаж гостиницы участвовал в трехдневном тренинге Sales Success, который проводила английская компания Skill.

Специфика обучения кадров в гостиничном бизнесе состоит в том, что сотрудники всех без исключения уровней на протяжении всего периода работы в гостиницах занимаются повышением квалификации. Компания «Коринтия» уделяет особое внимание обучению своих сотрудников. В отделе по развитию персонала существуют два приоритетных направления: профессиональное обучение и обучение, направленное на личностный рост сотрудника. Так, в отеле «Коринтия Невский Палас» созданы специальные программы для рядовых сотрудников по следующим направлениям: кулинарное мастерство, барменское и официантское искусство, принципы работы сотрудников отдела приема и обслуживания, стандарты работы сотрудников хозяйственного отдела. Менеджеры среднего звена отеля регулярно проходят обучение по основам управления сотрудниками, конфликтологии, управлению временем и т. д.

В гостинице «Аэростар» менеджерам среднего и младшего звена предлагается пройти программу «Мастерство управления», по итогам которой сотрудник может получить сертификат супервайзера.

В отеле «Рэдиссон САС Славянская» для менеджеров среднего звена разработан специальный курс тренингов по темам «Я руководитель и наставник. Мои сильные и слабые стороны», «Мой внешний вид, манеры, стиль поведения — образец для подражания», «Ответственность. Контроль. Последствия поведения», «Поощрение сотрудников. Выказывание одобрения», «Вынесение дисциплинарных взысканий». Каждый тренинг рассчитан на 60–90 минут, методика проведения занятий включает интерактивные дискуссии, обсуждение конкретных ситуаций, ролевые игры.

Особое место в политике любой гостиницы занимают повышение квалификации и обучение менеджеров высшего звена. Для руководителей управленческого звена в отеле «Коринтия Невский Палас» создана специальная двухгодичная программа обучения Exceleator, которая дает возможность непосредственно ознакомиться с работой всех отделов и готовит сотрудников для потенциальной позиции генерального управляющего.

В гостиницах обычно проводятся корпоративные тренинги, обязательные для всех сотрудников. В основном они направлены на

изучение стандартов обслуживания, навыков общения с клиентами, особенностей протокола и этикета и многого другого.

В гостинице «Националь» разработана собственная система «воспитания» сотрудников. Например, согласно этой системе сотрудник в процессе общения с гостем должен произнести его имя как минимум два раза. Дело в том, что при разработке стандартов максимально учитывалась психология человеческих отношений. Работа с фокус-группами показала, что, произнося имя минимум дважды, сотрудник сможет установить с гостем наиболее доверительные отношения.

Наряду с уже достаточно традиционными методами обучения сотрудников появляются новые и весьма эффективные.

Одним из них является *коучинг*. Идея коучинга состоит в особом подходе к процессу обучения и адаптации сотрудников корпорации путем нацеленности на постоянное профессиональное развитие и самореализацию. Коуч-консультантом может быть выбран как наиболее опытный и успешный в профессиональном отношении сотрудник корпорации, так и специалист в области управления персоналом, работающий в корпорации по специальному проекту коуч-менеджмента. В отличие от традиционных методов, коучинг предполагает не столько обучение конкретным операциям, приемам, формирование навыков профессиональной деятельности, сколько нацелен на выявление потенциала человека и его последующее развитие.

Международная федерация коучей придерживается формы коучинга, которая предполагает, что клиент является экспертом в своей личной и/или профессиональной жизни и что каждый клиент — это творческая, изобретательная и целостная личность. Основываясь на этом, ответственность коуча заключается в том, чтобы:

- 1) обнаружить, уяснить и объединить то, что клиент хочет достичь;
- 2) поощрять саморазвитие клиента;
- 3) облегчать созданные клиентом решения и стратегии;
- 4) наделить клиента ответственностью и подотчетностью;

*Профессиональный коучинг* — это продолжительное сотрудничество, которое помогает клиентам достигать результатов в своей личной и профессиональной областях жизни. С помощью процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, улучшают исполнение профессиональных обязанностей и повышают качество жизни.

Разница между тренингом и коучингом состоит в том, что коучинг — это более адресная работа. Например, вы посетили тренинг по мотивации персонала, где вам дали набор неких приемов. Но они не адап-

тированы к вам лично, к вашей компании, к сложившейся в данный момент ситуации. Коучинг — услуга недешевая, и, хотя полезной она может быть специалисту любого уровня, ее заказывают пока, как правило, менеджеры высшего звена. Впрочем, как убеждены профессиональные коучеры, коучинг скоро «проникнет» и в среднее управленческое звено, так как его эффективность очевидна.

Технология коучинга может быть разной: от беседы и разбора конкретных ситуаций до тестирования и выполнения каких-то упражнений. Иногда для этого достаточно нескольких часов, реже требуется более длительное сопровождение. Но коучинг, безусловно, не психоанализ, где общение с клиентом может длиться годами, — он решает конкретные проблемы. Но если работа была успешной, клиент может обратиться уже с другой проблемой.

В Великобритании появились и успешно применяются также такие методы обучения и развития персонала, как *secondment*, *shadowing* и *e-learning*.

Точного аналога термина *secondment* в российской практике обучения и развития персонала не нашлось. *Secondment* — это разновидность ротации персонала, при которой сотрудника «командируют» на другое место работы на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Этот процесс может быть внутренним, когда сотрудники «командируются» внутри организации (в другой департамент/отдел/подразделение), и внешним, когда сотрудники отправляются на работу в другую компанию, причем, как правило, другой отрасли (из коммерческой компании в государственный сектор или школу, из небольшого турагентства в более крупное или, например, в гостиницу). Особенно этот метод приветствуют компании с плоской структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развитие у них дополнительных навыков.

Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). Программа перемещения подходит абсолютно для всех уровней персонала (менеджеры, специалисты, технический персонал и т. д.). Оплачивает труд сотрудника, который перешел осваивать новые навыки в другую компанию, как правило, его работодатель, то есть компания, которая «командировала» сотрудника. Оплата может идти из бюджета на обучение и развитие персонала или из бюджета на связи с государством (если он направлен в госучреждение). Иногда оплата работы такого сотрудника возмещается принимающей организацией.

Англичане убедились, что в процессе secondment выигрывают все три стороны процесса (табл. 11.13).

Таблица 11.13  
Преимущества использования secondment

Для сотрудника	Для отправляющей стороны	Для принимающей стороны
<p>Получает возможность личного развития;</p> <p>приобретает разнообразный опыт работы в проектах;</p> <p>получает возможность использовать и специфические навыки в различных организационных средах;</p> <p>приобретает новые навыки и опыт решения задач-вызовов (challenges)</p>	<p>Получает сотрудников с улучшенными навыками;</p> <p>укрепляет командную работу и кросс-функциональное взаимодействие;</p> <p>улучшает мораль и мотивацию персонала;</p> <p>развивает сеть контактов;</p> <p>строит репутацию хорошего работодателя и общественно ориентированной компании</p>	<p>Получает ресурсы для своих проектов</p>

Безусловно, secondment можно расценить как метод развития персонала, так как в процессе secondment персонал может освоить новые навыки, получить новые знания и пр.

Примеры secondment: сотрудников отдела по обслуживанию клиентов направляют для получения новых знаний и опыта в управлении непрерывной цепью поставок (supply chain management) к поставщикам и клиентам компании. Или еще один пример: среднего менеджера направляют в добровольную организацию осваивать работу в проектах (в Англии добровольные организации славятся своим умением четко и отлаженно работать в проектах).

Конечно, в осуществлении процесса secondment есть много подводных камней и сложностей. Например, англичан каждый раз волнуют вопросы: насколько безболезненно произойдет адаптация сотрудника в новой для него обстановке и затем возвращение сотрудника на свое прежнее место работы; чьим же сотрудником является человек, работая в другой организации; должен ли сотрудник подчиняться дисциплине принимающей стороны или нет.

Несмотря на все эти минусы, метод активно используется в Великобритании. Тренинг-менеджеры компаний обязательно включают secondment в план обучения персонала, готовят интересные програм-

мы по перемещению сотрудников, поддерживают персонал специальными тренингами до и после прохождения такого необычного обучения, как работа в другой организации.

В России применение этого метода не встречается.

*Shadowing* относят к методу обучения персонала, хотя он предназначен в основном не столько для сотрудников компании, сколько для тех, кто собирается прийти в нее работать, — выпускников университетов и колледжей. Этот метод очень любопытен и, как правило, используется в компаниях, имеющих связи с вузами и программы по отбору выпускников к себе в штат или, как минимум, готовность брать молодых людей без опыта к себе на работу.

Схема действия данного метода проста. Предположим, студент хочет стать менеджером по продажам. Турагентство предоставляет ему возможность провести у себя день-другой рядом с работающим менеджером, иными словами, побыть «тенью» сотрудника. Возможно, студенту даже дадут какое-нибудь незначительное поручение и даже разрешат присутствовать на встрече с клиентом. Таким образом, студент становится свидетелем «одного дня из жизни менеджера по продажам», получает полное представление о выбранной профессии, определяет, каких знаний и навыков ему не хватает, в результате чего его мотивация к овладению знаниями в вузе возрастет.

Англичане утверждают, что данный метод простой, малозатратный и достаточно эффективный, так как снижает вероятность найма немотивированных выпускников. Не стоит забывать, что метод *shadowing* укрепляет партнерство системы обучения и бизнеса, а также качество самой системы обучения через повышение мотивации студентов. Перед тем как запустить программу *shadowing*, компании проводят ряд тренингов для тех, за кем «тени» будут ходить, для того чтобы эти сотрудники были максимально эффективными, правдивыми и информативными для своих «теней». Нужно сказать, что сотрудники охотно реагируют на подобную «нагрузку» — усилий не так много, а вероятность получить мотивированного сотрудника в свой отдел повышается.

Это очень эффективный метод, недаром его использует 71 % английских компаний.

*E-learning* — электронное образование, использование различных электронных технологий в профессиональной деятельности. Часто компании обращаются к программам электронного образования, чтобы повысить эффективность работы своих сотрудников. Главное для них — легкий доступ, индивидуальная ориентация программы, возможность оценки, сочетаемость курсов, информационные базы и онлайн-сообщества.

Используя электронные технологии, фирмы стремятся добавить достоверности обучающему процессу. Организации делают упор на изучение конкретных проблем, кейсов и сценариев. Менеджеры по продажам в любом уголке земного шара в режиме онлайн могут проверить свои способности на предполагаемом клиенте. Также у них есть шанс увидеть, как бы в этой ситуации действовал опытный торговый представитель.

E-learning состоит из нескольких этапов. Сначала идет обучение. На этом этапе человек самостоятельно заучивает информацию, к которой он может обратиться в случае необходимости. Примером может служить торговый представитель, который легко и убедительно может рассказать, чем отличается продукт его фирмы от продукции конкурентов.

Затем следует информационная поддержка и коучинг. В то время как этап обучения направлен на развитие индивидуальных способностей человека, информационная поддержка и коучинг представляют собой строительство «внешней ресурсной базы», в которой сотрудник может найти ответ на вопрос в необходимом для него время. Например, вы не хотите полагаться на свою память, или тратить время на зубрежку информации, или, к примеру, ситуация настолько серьезная, что вы боитесь принять неверное решение. В этом случае ваша проблема может быть решена с применением онлайн-системы помощи, дистанционного коучинга, базы данных в сети Интернет или программы помощи в принятии решений.

Следующий этап — сотрудничество и взаимодействие. Занятия в классе часто запоминаются благодаря элементам взаимодействия и общения преподавателя с аудиторией или самих обучающихся друг с другом. Однако современные технологии также способны вовлекать, стимулировать и пробуждать интерес у аудитории, например персональные занятия по развитию или коучинг, онлайн-сообщества, где можно попрактиковаться и набраться опыта, электронная рассылка сообщений на обсуждаемую тему до и после занятия, организованные дискуссии, индивидуальное вовлечение при помощи ряда воспроизведенных в классе ситуаций и примеров.

Завершающий этап включает руководство и контроль. Фактически современные электронные технологии предполагают более тщательное руководство, оценку, контроль и более полную информацию. Электронные системы позволяют обучающемуся сотруднику приобрести необходимые ему знания и навыки. Менеджеры смогут получать более точные отчеты об уровне знаний и навыков сотрудников своей компании. Эта же информация будет доступна и руководителям.

До этого момента речь шла, по существу, о базовой подготовке кадров. Если же учесть, что базовые знания имеют тенденцию устаревать,

то возникает необходимость в целевой подготовке, в основе которой лежат повышение квалификации и соответственно профессиональное развитие персонала.

Под *профессиональным развитием персонала* следует понимать комплекс мероприятий, направленных на повышение качества знаний, умений сотрудников и их желания эффективно трудиться. Речь идет о постоянной образовательной работе с целью расширения и углубления квалификации кадров.

Руководство города Москвы, понимая, что качество предоставляемых гостиницами услуг зависит от уровня квалификации кадров, работающих в гостиницах, в своей политике в гостиничной сфере уделяет особое внимание вопросам повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров. Важное место в этой работе принадлежит учебно-тренинговой гостинице, созданной Распоряжением Правительства Москвы от 15 января 2003 г. № 44-РП «О создании Государственного унитарного предприятия города Москвы «Учебно-тренинговая гостиница».

Учебно-тренинговая гостиница выполняет задачи по созданию качественно новой системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов отрасли, адаптированной к постоянно возрастающим требованиям со стороны туристов, соответствующей современным стандартам обучения, активно внедряющей лучший отечественный и зарубежный опыт в повседневную практику специалистов московских гостиниц. В распоряжения Правительства Москвы отмечено, что специальная профессиональная подготовка необходима для производства продуктов питания (приготовления блюд), сервировки столов и подачи напитков, административно-хозяйственной деятельности, приема и оформления клиентов, а также эксплуатации зданий и прилегающих территорий. Наряду со специальной подготовкой работники гостиниц должны знать основы «паблик рилэйшнз», уметь общаться с туристами, устранять недостатки, вызывающие нарекания.

Также в данном распоряжении отмечается, что основным направлением деятельности ГУП «Учебно-тренинговая гостиница» является подготовка специалистов для гостиничных и туристских организаций города Москвы по учебным программам, обеспечивающим систематическую подготовку, профессиональную переподготовку и повышение квалификации работников применительно к характеру их трудовой деятельности и должностному уровню и в соответствии с государственными образовательными стандартами. Комитету по внешнеэкономической деятельности Правительства Москвы поручено рекомендовать руководителям гостиничных и туристских организаций, профильных учебных заведений

города независимо от организационно-правовой формы юридических лиц, формы собственности и ведомственной подчиненности обеспечить прохождение профессиональной переподготовки, повышение квалификации работников организаций, проведение производственной практики студентов учебных заведений на базе ГУП «Учебно-тренинговая гостиница». Обучение проводится с помощью современных интеллектуальных обучающих методик, тренингов, деловых игр, семинарских занятий, консультаций, в ходе которых отрабатываются необходимые навыки в условиях конкретных реальных ситуаций, возникающих в повседневной гостиничной практике, систематизируется накопленный опыт.

В сентябре 2003 г. на базе гостиницы в рамках программы повышения квалификации прошел семинар для специалистов московских гостиниц на тему «Актуальные вопросы налогообложения гостиничных предприятий». В ноябре 2003 г. состоялся семинар на тему «Современные финансовые инструменты в деятельности гостиничных предприятий. Арбитражная практика по налоговым спорам». В феврале 2004 г. был проведен семинар на тему «Охрана труда в гостиничных предприятиях города Москвы. Менеджмент персонала гостиниц и других структурных подразделений предприятий гостиничного бизнеса».

Данная ширококомасштабная и научно обоснованная политика распространяется на все гостиничные предприятия, расположенные на территории города.

Практика менеджмента туризма свидетельствует о том, что поддержание знаний персонала на высоком уровне рассматривается как один из важнейших элементов эффективной работы фирмы.

Необходимость профессионального развития персонала связана:

- ♦ с совершенствованием технологий туристского бизнеса;
- ♦ изменением рыночных отношений и обусловленной этим необходимостью в инновациях;
- ♦ изменениями в системе личностных ценностей сотрудников предприятия.

Формально профессиональное развитие шире профессионального обучения и часто включает в себя последнее. Однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное развитие, и обучение служат одной цели — подготовке персонала фирмы к успешному решению стоящих перед ней задач. Следствием этой процедуры для работника является карьерный рост.

В целом следует признать, что на подавляющем большинстве предприятий сферы услуг отсутствуют целостная концепция по работе с персоналом и система практических мер по ее реализации. Подразделение по работе с персоналом нередко имеет низкий административно-организационный статус и не выполняет целый ряд задач кадровой политики. Весьма часто за рамками внимания менеджеров остаются следующие кадровые проблемы:

- ◆ мотивационная и социально-психологическая диагностика работников;
- ◆ анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений;
- ◆ управление производственными, социальными конфликтами и стрессами работников;
- ◆ оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- ◆ маркетинг кадров, планирование и контроль деловой карьеры.

Между тем в практике работы сервисного предприятия все указанные кадровые проблемы очень важны. Персонал, вплотную сталкиваясь с потребителями и обслуживая их, персонафицированно демонстрирует уровень эффективности работы фирмы.

### **11.3. Учет и контроль результатов труда работников**

Эффективное управление персоналом направлено на повышение качественного и количественного уровня выполнения работы руководителем или специалистом. Кадровый учет и контроль результатов труда работников производится по двум основным направлениям.

1. Учет затрат на персонал.
2. Анализ показателей, характеризующих использование кадрового потенциала (контроль результатов труда).

Для того чтобы произвести анализ стоимости затрат предприятия на рабочую силу, необходимо прежде всего определиться с тем, что относится к этим затратам.

1. Прямая заработная плата и оклады (включая премии).
2. Оплата неотработанного времени (отпуска, праздничные дни, выходное пособие).
3. Оплата еды, питья и др.
4. Стоимость жилья работника.
5. Затраты на социальное обеспечение.

6. Стоимость профессионального обучения.
7. Затраты на улучшение условий труда.
8. Стоимость культурно-бытового обслуживания и др.

Для учета затрат на персонал можно произвести анализ динамики следующих показателей (табл. 11.14).

Таблица 11.14

**Показатели, характеризующие стоимость затрат предприятия на рабочую силу**

Наименование показателя	Формула расчета	Примечания
Стоимость единицы труда на рабочую силу ( $C_T$ ), руб.	Стоимость затрат предприятия на рабочую силу ( $Z_{pc}$ ) / ССЧ	Положительная динамика — снижение значения показателя
Объем продукции, приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу ( $\Delta V_{1p}$ )	Объем реализации продукции в анализируемый период ( $O_p$ ) / $Z_{pc}$	Положительная динамика — рост значения показателя
	Среднегодовая выработка одного работника в анализируемый период ( $\Pi_T$ ) / $C_T$	
Удельная затратоемкость продукции ( $У_p$ )	$Z_{pc} / O_p$	<p>Данный показатель является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат <math>\Delta V_{1p}</math> и характеризует затраты на рабочую силу (руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.</p> <p>Динамика показателя объема продукции в расчете на 1 руб. затрат на рабочую силу <math>\Delta V_{1p}</math> позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, чтобы выяснить влияние как внешних, так и внутренних факторов</p>

Использование кадрового потенциала производится путем анализа следующего ряда показателей (табл. 11.15) [6].

Таблица 11.15

## Показатели, характеризующие использование кадрового потенциала

Наименование показателя	Формула расчета	Примечания
Объем реализации услуг, руб.	Фактическая величина	Положительная динамика — рост значения показателя. Изменение (увеличение) объема реализации может (ΔОР) произойти из-за увеличения цены одной единицы продукции, которое является экономически нецелесообразным, так как в долгосрочный период может привести к падению спроса на продукт и последующему уменьшению объемов его реализации. Поэтому дополнительно рекомендуется проанализировать изменение объема производства продукции в натуральном выражении (шт., ед. услуг)
Среднегодовая численность персонала	Фактическая величина	Необходимо сравнение величины изменения численности персонала и темпов изменения среднегодовой выработки одного работника. Экономически нецелесообразно увеличение численности персонала на большую величину изменения выработки (или уменьшение на меньшую величину)
Среднегодовая выработка	Объем реализации / ССЧ	Положительная динамика — рост значения показателя в анализируемый период. При этом следует проанализировать изменение значения показателя в натуральном выражении
Фонд оплаты труда (ФОТ), руб.	Фактическая величина	Необходим сравнительный анализ изменения значения показателя ФОТ и изменения значения показателя объема реализации
Среднегодовая заработная плата одного работника (ЗП), руб.	ФОТ / ССЧ	Необходим сравнительный анализ изменения значения показателя ЗП и изменения значения показателя среднегодовой выработки одного работника
Зарплата на 1 руб. реализации продукции, коп.	ФОТ / объем реализации продукции	Положительная динамика — снижение значения показателя, так как здесь зарплата рассматривается в качестве затрат

Конечной целью организации управления персоналом является достижение высокой производительности и качества труда. В этой связи в качестве прибыли от реализации мер по управлению персоналом можно рассматривать прирост объема оказанных услуг в стоимостном выражении, вызванный ростом производительности, и отдачу от затрат на персонал.

Эффективность мероприятий по управлению персоналом может заключаться в следующем [6].

1. *Экономия средств*, которая выражается в снижении потерь рабочего времени, условном высвобождении работников, экономии по фонду зарплаты.
2. *Экономический эффект*, который образуется от увеличения прибыли в результате роста объема выпуска рентабельной продукции и от снижения себестоимости по причине сокращения удельных затрат на единицу производимой продукции.

Жесткая конкуренция на туристском рынке обуславливает поиск способов повышения внутренней эффективности фирм. При отсутствии научно обоснованной теории эффективного управления персоналом предпринимать какие-либо шаги в этом направлении невозможно.

### Контрольные вопросы

1. Какова роль человеческих ресурсов в индустрии туризма?
2. Что такое персонал организации? Какова его структура?
3. В чем заключается концепция управления персоналом?
4. Назовите основные подсистемы тактической системы управления персоналом.
5. Какие функции управления выполняет служба управления персоналом туристского предприятия?
6. Раскройте содержание основных этапов проектирования кадровой политики.
7. Опишите технологию определения потребности в персонале.
8. Дайте характеристику основных методов планирования потребности в персонале.
9. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за ее пределами.
10. Какие источники информации используются при отборе кадров?
11. Дайте характеристику методов оценки персонала.

12. В чем суть экспертной оценки управленческих кадров?
13. Охарактеризуйте личные и технические средства оценки персонала.
14. Опишите этапы проведения аттестации.
15. Какие виды карьеры существуют?
16. Что понимается под ступенчатой карьерой?
17. Назовите разновидности горизонтальной карьеры.
18. Какие факторы вызывают движение персонала (текучесть кадров)?
19. Какие виды адаптации вы знаете?
20. Что понимается под профессиональным развитием персонала, какова его роль в деятельности фирмы?
21. Что такое бизнес-тренинг? Какие бывают виды тренингов?
22. Понятие и использование коучинга на туристских предприятиях.
23. Какова специфика обучения кадров в гостиничном бизнесе?

## 12. Управление конфликтами в сфере сервиса и туризма

---

### 12.1. Природа и функции конфликта

Наиболее общее определение *конфликта* (от лат. *conflictus* — столкновение) — противоречие, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности, связанное с непониманием или противоположностью интересов, отсутствием согласия между двумя или более сторонами.

Стороны находятся в конфликте, если действия хотя бы одной из них оказывают отрицательное влияние на другую, причем если он не переходит определенных рамок, то это называется *конкуренцией*; в противоположной ситуации имеют место отношения *сотрудничества*, а если влияния нет вообще — стороны *независимы* друг от друга.

Конфликты выполняют следующие основные полезные для турпредприятия функции [99]:

- ♦ позволяют менеджменту оператора выявлять слабые стороны своей работы, ранее незаметные на фоне всеобщего благополучия и процветания фирмы;
- ♦ дают некий прогноз того, как нельзя вести бизнес в будущем во избежание повторения конфликтной ситуации;
- ♦ разрешение конфликтных ситуаций явно демонстрирует туроператору, на что способны его бывшие партнеры;
- ♦ заставляют туристских операторов пересматривать собственное отношение к бизнесу, повышать качество работы и оказания туристических услуг, приводят к совершенствованию и повышению профессионализма их работы;
- ♦ конфликтная ситуация может оказаться весьма выгодным и действенным средством повышения интереса населения к туроператору или продаваемому им курорту.

Раньше конфликты рассматривались исключительно негативно и все действия администрации сводились к их немедленному силовому подавлению, только загонявшему проблемы внутрь и ничуть не улучшаю-

щему ситуацию. Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны, ибо позволяют получить дополнительную информацию про скрытые процессы, разнообразие точек зрения на те или иные события, что в целом облегчает управление и способствует повышению его эффективности.

В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию. Считается, что если в компании, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. Задача менеджера состоит в том, чтобы спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт.

Однако отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный (деструктивный) характер, так как в совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера и темпераменту и т. п. Эти различия порой порождают противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят так далеко, что интересы дела отступают на задний план, что отрицательно складывается на развитии организации.

Таким образом, конфликт может быть полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, то есть *функциональным*, и *дисфункциональным*, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива. Последствия конфликта зависят в основном от того, насколько эффективно управляет им менеджер.

Избежать конфликтов невозможно, но и оставлять конфликты без внимания нельзя, так как, разрастаясь, переходя из межличностного в межгрупповой, а затем и общеколлективный, конфликт может привести к непредсказуемым разрушительным результатам. Поэтому нужно управлять конфликтами, а для этого — изучать их, исследовать источники их возникновения, типичные модели и этапы развития.

## 12.2. Типология конфликтов

Существуют разнообразные варианты классификации конфликтов. Выбор той или иной классификации определяется тем, что интересует конфликтолога в данном конкретном случае. Всякая логически корректная классификация разбивает все множество конфликтов на классы по какому-то определенному признаку — *основанию* классификации. Такими основаниями могут быть:

- ◆ состав участников конфликта;
- ◆ его содержание;
- ◆ его длительность;
- ◆ его причины;
- ◆ степень его интенсивности, остроты или силы;
- ◆ формы его протекания;
- ◆ способы его решения и пр.

В зависимости от того, какое из этих оснований важно учитывать в данных конкретных обстоятельствах, конфликтолог обращается к той или иной классификации.

Условно конфликты, переживаемые в сфере туризма, можно разделить следующим образом (рис. 12.1).



Рис. 12.1. Типология конфликтов в сфере туризма

Существенную роль во внешних успехах фирмы играют внутрифирменные конфликты, которых нельзя избежать даже при очень жестком стиле руководства кадрами. Основным отличием *внутрифирменного конфликта* является то, что конфликтующими сторонами выступают работники одной и той же организации.

Внутрифирменные конфликты можно разделить на четыре основных типа:

- ◆ внутриличностные;
- ◆ межличностные;
- ◆ конфликт «личность — группа»;
- ◆ межгрупповые конфликты между большими социальными группами (социальные, политические, межкультурные и пр.).

Различные типы конфликтов взаимосвязаны между собой. В ходе развития конфликты одного типа могут переходить в конфликты другого типа (например, внутриличностные — в межличностные, межличностные — в групповые).

Причины, порождающие внутрифирменные конфликты, можно сгруппировать следующим образом (рис. 12.2) [19].

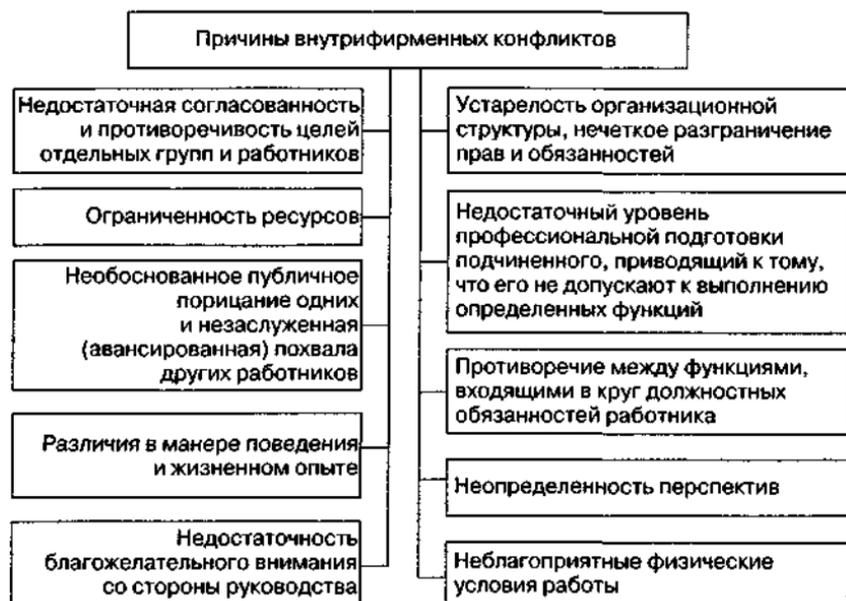


Рис. 12.2. Причины внутрифирменных конфликтов

*Внутриличностный конфликт* — это противостояние двух начал в душе человека, воспринимаемое и эмоционально переживаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая внутреннюю работу, направленную на преодоление конкретной проблемы. Внутриличностный конфликт возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, менеджер может потребовать, чтобы исполнитель постоянно находился в офисе туристской фирмы и работал с клиентами на месте. В другое время уже выражает недовольство тем, что его сотрудник тратит слишком много времени на клиентов и не занимается маркетинговой деятельностью.

Внутриличностный конфликт может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями и ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу — в свой выходной — какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил ему, что в связи с производственной необходимостью нужно в субботу работать.

Выделяют следующие основные структуры внутреннего мира личности, вступающие в конфликт (А. Шпилов).

*Мотивы*, отражающие стремления личности различного уровня (потребности, интересы, желания, влечения и т. п.). Они могут быть выражены понятием «Я хочу».

*Ценности*, воплощающие в себе общественные нормы и выступающие благодаря этому как эталоны должного. Они обозначаются как «надо» («Я должен»).

*Самооценка*, определяемая как самооценность себя для себя, оценка личностью своих возможностей, качеств и места среди других людей. Выражается как «могу» или «не могу» («Я есть»).

В зависимости от того, какие стороны внутреннего мира личности вступают во внутренний конфликт, выделяют *шесть основных видов внутрличностного конфликта*.

1. *Мотивационный конфликт*. Выделяют конфликт между бессознательными стремлениями, между стремлениями к обладанию и к безопасности или столкновение различных мотивов. Конфликт между «хочу» и «хочу».
2. *Нравственный конфликт*. Рассматривается как конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями. Иногда рассматривается как конфликт между долгом и сомнением в необходимости следовать ему. Конфликт между «хочу» и «надо».
3. *Конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности*. Это конфликт между желаниями и действительностью, которая блокирует их удовлетворение. Иногда его трактуют как конфликт между «хочу быть таким, как они» (референтная группа) и невозможностью это реализовать. Конфликт может родиться не только тогда, когда действительность блокирует реализацию желания, но и в результате физической невозможности человека его осуществить. Это конфликты, возникающие из-за неудовлетворенности своей внешностью, физическими данными и способностями, конфликт между «хочу» и «могу».
4. *Ролевой конфликт* выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько ролей (межролевой внутрличностный конфликт), а также в связи с различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью к выполнению одной роли (внутриролевой конфликт). К этому виду относятся внутрличностные конфликты между двумя цен-

ностями, стратегиями или смыслами жизни. Конфликт между «надо» и «надо».

5. *Адаптационный конфликт* возникает на основе нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой, а также в узком смысле — при нарушении процесса социальной или профессиональной адаптации. Это конфликт между требованиями действительности и возможностями человека: профессиональными, физическими, психологическими. Конфликт между «надо» и «могу».
6. *Конфликт неадекватной самооценки*. Среди конфликтов неадекватной самооценки выделяют конфликты между завышенной самооценкой и стремлением реально оценивать свои возможности, между заниженной самооценкой и осознанием объективных достижений человека, а также между стремлением повысить притязания, чтобы добиться максимального успеха, и понизить притязания, чтобы избежать неудачи. Конфликт между «могу» и «могу».

Общепризнано, что внутриличностные конфликты не могут возникать без влияния на личность окружающей среды, в том числе социальной. «Чистых», возникающих только по причине внутренних действий, внутриличностных конфликтов нет. Их можно разделить на две группы исходя из природы противоречий, лежащих в основе конфликта:

- ♦ возникающие как результат перехода объективных противоречий, внешних по отношению к человеку, во внутренний мир (моральные конфликты, адаптационные и др.);
- ♦ возникающие из противоречий внутреннего мира личности (мотивационные конфликты, конфликт неадекватной самооценки), которые отражают отношение личности к окружающей среде.

Преодоление внутриличностного конфликта обеспечивается образованием и действием механизмов психологической защиты. *Психологическая защита* — нормальный, повседневно работающий механизм психики. Развиваясь как средство социально-психологической адаптации, механизмы психологической защиты предназначены для контроля эмоций в тех случаях, когда опыт сигнализирует человеку о негативных последствиях их переживания и выражения.

*Межличностный конфликт* — противоборство двух человек на основе столкновения противоположно направленных мотивов. Считается,

что на 75–80 % межличностные конфликты порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей.

Существуют пять основных способов разрешения межличностных конфликтов [41].

1. *Избегание, уклонение.* При этой стратегии поведения действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции. Он не берет на себя ответственность за решение проблем, не хочет видеть спорных вопросов, не придает значения разногласиям, отрицает наличие конфликта или же вообще считает его бесполезным, старается не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.
2. *Принуждение.* Действия менеджера направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Такой руководитель заставит принять свою точку зрения любой ценой.
3. *Сглаживание.* Действия руководителя направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого он готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его интересы.
4. *Компромисс, сотрудничество.* В этом случае действия менеджера направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересам, так и пожеланиям другого лица в ходе открытого обмена мнениями о проблеме. Он пытается урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, в процессе переговоров ищет промежуточные средние решения, устраивающие обе стороны, при которых никто ничего особенно не теряет, но и не приобретает.
5. *Решение проблемы* предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и разрешить его приемлемым для всех сторон способом. Тот, кто пользуется этой стратегией, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Существуют и другие способы разрешения межличностных конфликтов.

1. Координация — согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решения общей задачи. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями.
2. Интегративное решение проблемы. Разрешение конфликта основывается на предположении о том, что может существовать такое решение проблемы, которое устраняет все конфликтные элементы и приемлемо для обеих сторон. В этом случае для разрешения конфликта требуется много времени и менеджер должен иметь хорошую технологию — модель для решения проблем.
3. Конфронтация как путь решения конфликта предполагает вынесение проблемы на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта, вступать в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом, чтобы выявить и устранить все недостатки.

Групповые конфликты менее распространены, чем межличностные, но они всегда более масштабны и тяжелы по своим последствиям. Каждый из нас на работе может быть втянут в групповой конфликт. Опасность таких конфликтов заключается в том, что они часто возникают из-за амбиций лидеров, руководителей. *Групповой конфликт* представляет собой противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой. Такое противоборство возникает на основе столкновения противоположно направленных групповых мотивов.

Исходя из этого можно выделить два основных типа групповых конфликтов: конфликт «личность — группа» и конфликт «группа — группа».

#### 1. Конфликт «личность — группа» (табл. 12.1).

Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые следует учитывать в управлении этими конфликтами.

*Первая особенность* связана со структурой такого конфликта. Субъектом в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой — группа. Стало быть, конфликтное взаимодействие здесь происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов.

*Вторая особенность* отражает специфику причин рассматриваемого конфликта, которые непосредственно связаны с положением индивида в группе, характеризующимся такими понятиями, как «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль», «групповые нормы».

Таблица 12.1  
Классификация конфликтов типа «личность — группа»

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководитель — коллектив	Новый руководитель, назначенный со стороны (в коллективе был свой достойный претендент на эту должность). Стиль управления. Низкая компетентность руководителя. Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров
Рядовой член коллектива — коллектив	Конфликтная личность. Нарушение групповых норм. Неадекватность внутренней установки статусу
Лидер — группа (микрогруппа)	Низкая профессиональная подготовка. Применение компромата против лидера. Превышение полномочий лидерства. Изменение группового сознания

Причины возникающих между личностью и группой конфликтов всегда связаны:

- ♦ с нарушением ролевых ожиданий;
- ♦ с неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внутренней установки);
- ♦ с нарушением групповых норм.

*Позиция* — официальное, определяемое должностью положение личности в группе.

*Статус* — реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень ее авторитетности. Статус может быть высоким, средним и низким.

*Внутренняя установка* — субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

*Роль* — нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

*Групповые нормы* — общие правила поведения, которых придерживаются все члены группы.

Третья особенность находит свое отражение в формах проявления данного конфликта. Такими формами могут быть: применение груп-

повых санкций; существенное ограничение или полное прекращение неформального общения членов группы с конфликтующим; резкая критика в адрес конфликтующего; эйфория со стороны конфликтующего и т. д.

## 2. Межгрупповые конфликты (табл. 12.2).

Таблица 12.2

### Классификация межгрупповых конфликтов

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководство организации — персонал	Неудовлетворительные коммуникации. Нарушение правовых норм. Невыносимые условия труда. Низкая заработная плата и т. п.
Администрация — профсоюзы	Нарушение трудового законодательства со стороны администрации. Неудовлетворительные условия труда. Низкая заработная плата и т. п.
Конфликт между подразделениями внутри организации	Взаимная зависимость по выполняемым задачам. Распределение ресурсов. Неудовлетворительные коммуникации. Структурная перестройка
Конфликт между организациями	Нарушение договорных обязательств. Борьба за ресурсы, сферы влияния, рынки сбыта и т. п.
Конфликт между микрогруппами внутри коллектива	Противоположность интересов, ценностей, целей. Амбиции лидеров

В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или микрогруппы). В основе такого противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей).

Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям.

1. *Деиндивидуализация взаимного восприятия.* Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «мы — они».
2. *Неадекватное социальное, групповое сравнение.* В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются.

3. *Групповая атрибуция.* В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой объясняются внутренними причинами, а соответственно — внешними обстоятельствами.

Внутрифирменные конфликты могут принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны уметь анализировать его, понимать и управлять им. Некоторые туристские фирмы вводят в штатное расписание должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолога).

Следующим немаловажным типом конфликтов являются конфликты между туроператором и его деловыми партнерами (поставщиками) и агентами. Причинами таких конфликтов чаще всего выступают:

- ◆ денежные взаимоотношения (экономическая природа конфликтов);
- ◆ недолжное качество работы обеих сторон, приведшее к возникновению конфликтных ситуаций с туристами (например, из-за некачественного выполнения туроператором возложенных на себя обязательств вспыхнул конфликт между агентством и туристом или между туристом и работниками отеля);
- ◆ недопонимание между сторонами (работник туристского агентства неправильно понял менеджера туроператора и потому донес до туриста недостоверную информацию, что и привело к появлению конфликта), которое чаще всего возникает в силу некачественных систем коммуникации между фирмами;
- ◆ недобросовестность или непрофессионализм сторон.

Для преодоления возможных конфликтных ситуаций во взаимоотношениях туроператора и партнеров или агентов необходимо:

- ◆ по возможности строить серьезные деловые отношения только с опытными и известными своей положительной репутацией фирмами (как партнерами, так и агентствами);
- ◆ текущую работу полностью оформлять в договорной форме (педантичное отношение к бумагам и документам зачастую позволяет избежать появления конфликтных ситуаций между партнерами и туроператорами за счет максимальной ясности и отсутствия возможностей для недопонимания сторонами друг друга);
- ◆ постоянно модернизировать схемы взаимного сотрудничества, к примеру расширять применение в партнерских отношениях Интернета или программного обеспечения.

### 12.3. Основные причины и методы преодоления конфликтов с туристами

В работе турпредприятия наибольшее значение приобретают конфликты с туристами, так как именно от взаимодействия с ними зависит успешное функционирование организации. Конфликты с туристами всегда крайне негативно сказываются на деятельности туроператора:

- ♦ наличие конфликтов всегда подрывает положительную репутацию и имидж туристского оператора на рынке;
- ♦ конфликт с туристом может повлиять на репутацию не только на рынке туроператора, но и может быть вынесенным далеко за пределы родного города или даже страны с посвящением в подробности конфликтной ситуации иностранных партнеров. Это связано с тем, что в основном конфликты между туристическим оператором и клиентом возникают во время тура, когда невольными свидетелями конфликта становятся не только посторонние люди, но и работники поставщиков — партнеров туроператора;
- ♦ информация о возникших конфликтных ситуациях с туристами моментально становится достоянием конкурентов, которые обязательно воспользуются ею как очередным собственным конкурентным преимуществом.

По времени возникновения конфликты с путешествующими можно условно разделить на конфликты, возникающие [99]:

- ♦ до отправления в поездку (при оформлении документов в офисе туроператора или агентства, во время проводов туристов в аэропорту);
- ♦ во время потребления туристских услуг (при авиаперелете, при проживании в отеле);
- ♦ во время стыковок отдельных туристских услуг, входящих в состав турпакета (при расселении туристов в гостинице, сборах на экскурсию и т. д.).

Среди *основных причин* возникновения осознанного недовольства туриста можно выделить следующие основные [99].

#### 12.3.1. Недолжное качество предлагаемых туристских услуг

*Восприятие качества услуги* — это соотношение ожиданий потребителя и реального исполнения заказанных им туристских услуг.

Восприятие исполнения туристской услуги зависит и определяется личностными характеристиками путешествующего. *Стабильные личностные характеристики* формируются в процессе взросления, воспитания и образования потребителя как личности, с трудом поддаются изменениям и практически не зависят от мнения окружающих и конкретной ситуации (сдержанность, коммуникабельность, эрудиция, интеллект, воспитанность, чувство юмора, отзывчивость и т. д.).

*Динамические характеристики* во многом определяются внешними ситуационными факторами и меняются вместе с ними (настроение человека, его самочувствие, расположенность, внимательность и т. д.). Сочетание стабильных и динамических личностных характеристик потребителя туристской услуги является так называемым «черным ящиком», недоступным для анализа и оценки продавцом туристических услуг, но непосредственно влияющим на формирование отношения туриста к качеству предлагаемых ему туристических услуг.

*Ожидания потребителя* — это его личные представления о качестве и полезности приобретаемых им услуг. Ожидание во многом определяется работой менеджера, продающего путевку и сообщающего максимум необходимой для совершения поездки информации. Однако на формирование ожидаемого качества предстоящей туристской поездки оказывают влияние и отзывы друзей, коллег, родственников потенциального туриста об отдыхе на том или ином курорте или о работе того или иного туроператора, информированность самого туриста о месте предстоящего посещения, личный опыт совершения путешествий и т. д.

Каждый профессиональный менеджер турфирмы должен уметь оказывать необходимое воздействие на формирование ожидания потенциального туриста в соответствии с его (работника) личным представлением о качестве продаваемых им услуг. Если турагент реально знает, что качество предлагаемых им туристских услуг будет объективно ниже того уровня, на который настроился турист, безопаснее для самого организатора тура сообщить всю правду относительно предстоящего отдыха.

Стоит отметить ряд требований, которые необходимо соблюдать любому работнику, непосредственно продающему путевку (как менеджеру туроператора, так и турагенту) [99]:

- ♦ прежде всего донести отвечающую действительности информацию относительно условий передвижения и проживания;
- ♦ уметь оценить личностные качества клиента в ходе личной беседы и использовать полученные знания при консультировании и рекомендации;

- ◆ уметь выяснить «туристский» опыт клиента и его отзывы о гостиницах и турпоездках, в которых он бывал ранее. Существует так называемое *правило повышения градуса*: часто путешествующему клиенту нельзя ни в коем случае предлагать для отдыха туры и отели более низкого качества, чем те, в которых он бывал раньше;
- ◆ методы корректировки ожидания клиента от предстоящего тура должны выбираться менеджером в прямой зависимости от личностных характеристик самого клиента. Иногда полезнее категорическое разрушение сложившихся ожиданий потенциального туриста, иногда — уговаривание и оказание незаметного давления на представление человека;
- ◆ корректировка ожиданий клиента должна проходить в полном соответствии с целями предстоящего тура;
- ◆ корректировка ожидания клиента в любом случае должна сопровождаться весомыми и бесспорными аргументами и доказательствами (фотографии, видеозапись, информация каталогов), способными убедить клиента в том, что изменение ожидания качества предстоящей поездки — не прихоть менеджера турфирмы, а объективная необходимость;
- ◆ во избежание возможных недоразумений и неполноты изложения информации туроператор должен каждого туриста снабдить соответствующим информационным листком, в котором в доступной форме излагался бы максимум информации о предстоящем отдыхе туриста с указанием правил поведения и мер предосторожности. Турист должен не только ознакомиться с содержанием информационного листка, но и поставить свою подпись в подтверждение. Это сможет обезопасить турфирму от излишних претензий и требований клиента.

Реальное исполнение качества проданных туристских услуг должно соответствовать [99]:

- ◆ *условиям договора*, содержащего перечень услуг, оплаченных клиентом, исполнение которых является непосредственной обязанностью туроператора, к примеру расселение в конкретной гостинице, в номере конкретной категории, предоставление соответствующего питания и дополнительных услуг. В случае, когда перечисленные в договоре услуги не предоставляются вообще или предоставляются не в должном качестве, туроператор не выполняет

принятых на себя по договору обязательств и является лицом, непосредственно виновным в наступлении конфликтной ситуации из-за несоответствия ожидаемого и реального качества туристической услуги;

- ♦ *принятым в государстве или на курорте стандартам обслуживания потребителей.* Услуги поставщиков, которые формируют продаваемый туроператором пакет, должны соответствовать принятым стандартам качества. К примеру, клиент должен быть уверен, что при покупке тура на отдых в четырехзвездочный отель ему не придется размещаться в номерах без удобств, которых, согласно принятым стандартам, вообще не должно быть в отеле соответствующей категории.

Ситуации, когда ожидаемое потребителем туристской услуги качество не соответствует качеству реального исполнения тура, возникают довольно часто. Это связано в основном с тем, что в сфере услуг, и в особенности в туризме, нет реальной возможности обеспечения максимальной эффективности стандартизации и составления уникального договора, содержащего абсолютно все требования к предстоящей работе туроператора по организации планируемой поездки.

В зависимости от того, соответствуют ли ожидания туристов реальному качеству услуг или нет, между туроператором и туристом возможны следующие виды ситуаций, отображенные на рис. 12.3.



Рис. 12.3. Возможные ситуации в зависимости от восприятия клиентом качества услуг

Оптимальная для туроператора и туриста ситуация, когда качество реального исполнения тура превосходит все возможные ожидания последнего. В этом случае совершивший поездку человек остается доволен туром и благодарен туроператору, пополняя ряды его постоянных клиентов.

Ситуация, которой должен достигать в своей работе любой туроператор, — полное соответствие ожидания клиентов качеству реального исполнения услуг, то есть такая организация турпоездки, при которой достигается такое соответствие.

Наиболее пессимистична ситуация, при которой клиент остается полностью разочарованным совершенной поездкой, когда его ожидания, даже поддавшиеся корректировке со стороны менеджеров турфирмы, оказались выше качества реального исполнения турпоездки. Это один из наиболее вероятных поводов возникновения конфликтной ситуации между туроператором и туристом, но ответственность туроператора в возникшем конфликте наступает только в случае, когда им не были выполнены или были выполнены не в должном качестве гарантированные договором или принятыми в курортной местности стандартами услуги. Например, если туристу было предоставлено расселение согласно условиям договора, но под окном номера, в котором проживал турист, располагалось кафе и с утра до вечера гремела музыка, ответственность туроператора не наступает. Хотя мнение туриста о туроператоре как о профессионале, который должен был проинформировать отъезжающего о возможных неудобствах, скорее всего, исчезнет.

Однако на возможность уравнивания ожидаемого и реального качества исполнения туристских услуг имеют влияние еще огромное количество не зависящих ни от туриста, ни от организатора поездки объективных факторов. Среди них можно выделить такие, как контингент отдыхающих или туристов в группе, погода, возможные и имеющие негативные последствия для туриста происшествия или инциденты с местным населением, обслуживающим персоналом, органами государственной власти.

### **12.3.2. Осознание туристом явной низкой ценности приобретенного тура**

*Ценность тура* — это зависимость между реальным качеством туристских услуг и оплаченной туристом стоимостью тура. Причем она находится в прямой зависимости от качества оказываемых туристских услуг и в обратной — от стоимости этих самых услуг. Качество

оказываемых туристских услуг всегда воздействует на отношение клиента к работе туроператора, однако даже оказание услуг низкого качества может не привести к возникновению конфликтной ситуации, если турист объективно осознает дешевизну приобретенного тура, что и повысит его (тура) ценность. Аналогично безупречное качество туристической поездки может обернуться недовольством туриста, уверенного в том, что он «переплатил» за путевку и объективная стоимость оказанных ему в поездке услуг намного ниже уплаченной им цены.

Ценность тура для путешественника определяется сугубо личностными факторами по причине того, что разные люди по-разному относятся к заплаченным ими деньгам за поездку, а это зависит от:

- ◆ материального благополучия путешественника;
- ◆ воспитания;
- ◆ образования;
- ◆ эрудиции;
- ◆ имеющегося опыта путешествий и поездок.

Причинами возникновения конфликтных ситуаций вокруг неоднозначного отношения к ценности путевок могут стать:

- ◆ информирование туристов (обычно это происходит в ходе тура) о том, что другие путешественники, получающие аналогичные по количеству и качеству туристские услуги, заплатили за них меньше;
- ◆ более качественный и дешевый опыт путешествий в прошлом;
- ◆ получение туристом информации о реальной стоимости услуг поставщиков.

### **12.3.3. Неверное или неполное информирование туристов об особенностях предстоящей поездки**

*Информирование туриста* — это предоставление ему максимума знаний об ожидающих его в поездке трудностях, проблемах, стрессах, к которым турист должен быть и материально, и морально готов.

Работники турфирмы должны донести до отъезжающего всю информацию, необходимую для попадающего в чужую среду обитания человека. Объем знаний для полного информирования человека невозможно определить однозначно, однако менеджер может представить себя на месте туриста, попавшего в непривычную для него среду обитания с самого момента прибытия до момента отправления домой.

Только в такой ситуации можно определить, что действительно необходимо знать отъезжающему.

Для того чтобы гарантировать сообщение одной и той же информации всем клиентам в одинаковом объеме, продажа любой туристской путевки должна сопровождаться передачей туристу *информационного листка*, содержащего минимум достоверной информации, необходимой для совершения путешествия. При этом турист, как уже говорилось выше, обязан в присутствии работников туристского агентства или самого туроператора ознакомиться с содержанием информационного листка, в доказательство чего расписаться на экземпляре, остающемся у работников турфирмы. Эта процедура минимизирует риск возникновения конфликтной ситуации и обезопасит туроператора от неправомерных претензий и требований клиентов.

Помимо трех основных перечисленных причин возникновения недовольства туристов, способного перерасти в конфликт, можно выделить еще несколько. Это [99]:

- ♦ плохая организация самих туристов во время совершения групповых поездок. К примеру, по неопределенным и не зависящим от туроператора причинам туристы не могут собраться на месте отправления или в пунктах стоянок вовремя, постоянно опаздывают во время экскурсионной программы и т. д., чем вызывают задержки в процессе тура и недовольство других членов туристской группы. Зачастую это недовольство адресуется представителю туроператора, хотя и сами туристы понимают отсутствие его вины в этом;
- ♦ неорганизованные «стыковки» между оказываемыми во время тура отдельными услугами по не зависящим от туроператора причинам. Зачастую даже весьма опытные туристические операторы оказываются бессильными против специфики работы или обслуживания в каком-либо туристическом регионе. По этим причинам туристы вынуждены часами ожидать ответственного за расселение группы портье, который совершает намаз, разыскивать экскурсовода, который забыл о назначенном месте и времени сбора группы, часами ожидать пропуска через государственные границы и т. д.;
- ♦ чрезвычайные происшествия во время тура. Например, поломка автотранспортного средства после превосходно спланированной и проведенной автобусной поездки.

### 12.3.4. Методы преодоления конфликтов с туристами

Очевидно, насколько важно применять все возможные меры по недопущению возникновения конфликтов с туристами как перед началом, так и во время поездки.

Одной из основных мер предотвращения конфликтов с путешествующими является рост профессионализма и ответственности работников туроператора, который должен проявляться в максимизации предоставляемой туристам информации о предстоящем туре, обеспечении обещанного качества проданных туристских услуг, распространении более развернутых договоров с туристами, содержащих всю необходимую официальную информацию о качестве гарантированных туроператором услуг.

Наиболее важной персоной, способной не только не допустить перерастания конфликта в инцидент, но и ликвидировать конфликт практически на любой его стадии, является сопровождающий туристической группы. По этой причине он должен быть не только профессионалом туристического бизнеса и иметь необходимый опыт сопровождения тургрупп, но и обладать базовой психологической практикой, умением разбираться в людях.

Существует ряд методик преодоления конфликтных ситуаций во время самой туристической поездки (рис. 12.4).



Рис. 12.4. Методика преодоления конфликтных ситуаций во время туристских поездок

В любом случае сопровождающий должен соблюдать ряд правил поведения в конфликтных ситуациях (табл. 12.3).

Таблица 12.3  
Правила поведения в конфликтных ситуациях

Тактика поведения	Содержание
<i>Согласительная тактика</i>	Сопровождающий выслушивает претензии туристов, соглашаясь со всем, что они говорят (это даст туристам возможность выговориться и успокоиться, внушит им доверие к сопровождающему)
<i>Тактика нападения</i>	Сопровождающий резко, но аргументированно выступает на защиту собственной фирмы и объясняет туристу несправедливость его требований и претензий
<i>Тактика разубеждения</i>	Ориентирована на изменение ожидания туристов, к примеру: «А чего вы ждали от трехзвездочного отеля?» Однако данная тактика применима только в случаях, когда турист явно переоценил возможности поездки либо неадекватно отнесся к ее ценности
<i>Тактика отсрочки</i>	Разрешение конфликтной ситуации пытаются отложить на более поздний срок. Чаще всего к данному стилю поведения сопровождающие прибегают в ситуациях, когда мгновенное разрешение конфликта на месте, во время поездки не представляется возможным или эффективным (например, требование туристов заменить отель на курорте в пиковый сезон). Достигают отсрочки обычно просьбой письменно изложить претензию туристов с целью ее рассмотрения по прибытии
<i>Тактика подробного анализа</i>	Применима только при разрешении конфликтных ситуаций, стороны которых (и турист, и сопровождающий) готовы к сотрудничеству и преодолению сложившейся неприязни. В этом случае оказываются весьма действенными подробное «разложение по полочкам» всех негативных сторон и последствий сложившейся ситуации, выяснение критических точек и их совместное решение
<i>Тактика активного соучастия</i>	Применима в отношении эмоциональных или индивидуальных клиентов, для которых зачастую наблюдение активного содействия со стороны сопровождающего важнее, чем сами результаты такого содействия
<i>Тактика персонализации</i>	Состоит во вступлении сопровождающего в более тесный контакт и общение с наиболее конфликтным туристом или туристами. Например, личные беседы во время приема пищи, совместный поход по магазинам и т. д.

При разрешении конфликтных ситуаций во время туристической поездки сопровождающий ни при каких условиях не должен [99]:

- ◆ сваливать всю вину за случившуюся нештатную ситуацию на менеджеров туроператора, рекомендовать туристам подавать иск на туроператора, оказывать им содействие в сборе подтверждающей информации и т. д.;
- ◆ допускать столкновения с туристами в присутствии других туристов или работников партнерских фирм;
- ◆ явно и безапелляционно указывать на неправоту туриста (даже если это действительно так), допускать неуважительные фразы или поступки в отношении туристов;
- ◆ указывать на неадекватное восприятие туристами ценности турпоездки (например, абсолютно недопустимы фразы типа: «Да за такие копейки радуйтесь, что вас вообще из страны выпустили...»), а в случае объективной необходимости делать это корректно и в мягкой форме, не допуская унижения путешественников.

После возвращения туристов из поездки руководство туроператора должно приложить все возможные усилия для того, чтобы сложившаяся во время тура конфликтная ситуация не переросла в судебное разбирательство. Однако, с другой стороны, необходимо также не допустить возникновения незаконных или неправомерных требований возмущенных туристов. Стадиями послетурового разрешения конфликта условно можно назвать досудебное и судебное разбирательства (рис. 12.5).

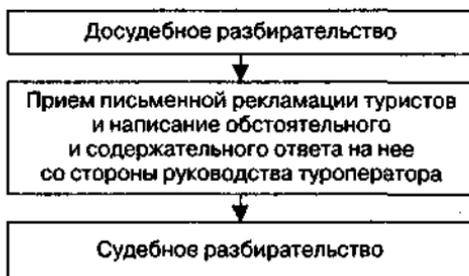


Рис. 12.5. Стадии послетурового разрешения конфликта

На стадии *досудебного разбирательства* с клиентом обычно проводятся разъяснительные беседы, нацеленные на выяснение не только

требований туриста, но и на самой его позиции в отношении защиты своих требований (так, одному клиенту для удовлетворения достаточно получить извинения туроператора или стоимость недооказанных услуг, в то время как другой, более амбициозный клиент добивается судебного разбирательства с широким освещением в местной прессе). Во время беседы руководство туроператора должно:

- ◆ обязательно выслушать подробное описание сложившейся во время поездки конфликтной ситуации;
- ◆ пытаться заострить внимание туриста на положительных моментах поездки;
- ◆ объяснить клиенту причины возникновения конфликта;
- ◆ акцентировать внимание пострадавшего клиента на том, что подобный конфликт случается впервые, что все прежние туристы были очень довольны отдыхом и т. д.;
- ◆ призвать туриста на помощь в разрешении конфликтной ситуации, выслушать все его требования. В случае если требования туриста чересчур велики и амбициозны, лучше по обоюдному согласию прийти к уменьшению этих требований;
- ◆ незаметно намекнуть во время беседы с туристом на бесперспективность и малоэффективность судебного разбирательства.

Следующей за переговорной стадией досудебного разбирательства является *прием письменной рекламации туристов и написание обстоятельного и содержательного ответа на нее со стороны руководства туроператора.*

В претензии (рекламации) турист обычно указывает на основные пункты договора тура с оператором, которые, по его мнению, были нарушены, либо на несоответствие оказанных во время тура услуг принятым в стране или регионе стандартам обслуживания, а также выражает собственные требования по преодолению конфликтной ситуации (например, требует определенной суммы в качестве возмещения морального вреда или определенной стоимости недооказанных или оказанных в недолжном качестве туристических услуг).

Действующее законодательство дает потребителю туруслуг основания для предъявления турфирме следующих требований (табл. 12.4).

Претензии к качеству туристского продукта предъявляются туристом туроператору или турагенту в письменной форме в течение 20 дней с момента окончания действия договора и подлежат удовлетворению в течение 10 дней после получения претензии.

Таблица 12.4

## Требования компенсации в связи с нарушениями

Допущенные турфирмой нарушения	Предъявляемые требования со стороны туристов
<p>Отсутствие необходимой достоверной информации о качестве предоставляемых услуг;</p> <p>несоответствие условий проживания и мест размещения указанным в листке предварительной информации;</p> <p>некачественное, не соответствующее стандартам обслуживание;</p> <p>произвольная замена программы пребывания;</p> <p>наличие условий договора, противоречащих законодательству;</p> <p>нарушение сроков оказания услуг</p>	<p>Уменьшение стоимости услуг;</p> <p>возмещение дополнительных расходов, вызванных некачественным оказанием услуги или понесенных при устранении недостатков;</p> <p>безвозмездное устранение недостатков оказываемой услуги;</p> <p>расторжение договора;</p> <p>возмещение всех убытков, причиненных туристу, в том числе морального вреда;</p> <p>изменение условий договора;</p> <p>уменьшение цены услуги;</p> <p>выплата компенсации за каждый день просрочки;</p> <p>расторжение договора;</p> <p>полное возмещение убытков, причиненных в связи с нарушением сроков оказания услуги;</p> <p>поручение оказания услуги третьим лицам за разумную цену и возмещение понесенных в связи с этим расходов</p>

В ответе на претензию указываются причины возникновения каждого конкретного несоответствия условиям подписанного с туристом договора и определяется степень вины туроператора. Кроме того, ответ должен предлагать пути возможного мирного разрешения конфликта, быть лаконичным, выражать, с одной стороны, согласие с требованиями туриста, а с другой — не указывать на прямую вину туроператора.

Финальной стадией разрешения конфликтов является суд. Иски со стороны пострадавших туристов принимают суды общей юрисдикции либо арбитражные суды (если в качестве туриста выступает юридическое лицо), а судебная процедура полностью регламентирована процессуальными кодексами страны. Во время судебного разбирательства и туроператором, и туристом может привлекаться адвокат, проводится сбор необходимой документации (в том числе и актов от поставщиков, сопровождающего), могут вызываться в качестве свидетелей другие члены туристической группы.

На *стадии судебного разбирательства* руководству туроператора необходимо помнить, что теперь его целью является не столько сохранение клиента, сколько обеспечение собственной экономической безопасности и своего доброго имени. Главным принципом и руководством к действиям туроператора в суде должно стать недопущение проигрыша дела. Проигранное дело в любом случае станет достоянием общественности и прецедентом в судебной практике региона или даже целой страны, а это не только испортит имидж туроператора, но и составит общественное мнение о нем как о слабой и беззащитной организации, с помощью которой всегда можно воспользоваться «бесплатным» отдыхом (то есть, применяя судебную систему, требовать с туроператора возврата денежной суммы, уплаченной за поездку).

## 12.4. Процесс развития конфликта

В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий. Эти стадии не являются обязательными, возможно, что какие-то из них в ходе конфликта «проскакиваются». Различной может оказаться продолжительность стадий, но последовательность их в любых конфликтах одна и та же.

Модель конфликта показана на рис. 12.6.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. п. Положение дел накануне конфликта может быть совершенно благополучным, и конфликт тогда начинается внезапно под воздействием какого-то внешнего, случайно вторгнувшегося в ситуацию фактора (например, в комнату неожиданно вошел посторонний человек и устроил скандал). Но чаще всего на этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта (даже в вышеприведенном примере это, скажем, сама возможность появления в комнате постороннего человека).

Бывает, что на предконфликтной стадии имеется достаточно сильная напряженность в отношениях, но она остается подспудной и не выливается в открытые конфликтные столкновения. Подобное положение может сохраняться довольно долго. Его называют *потенциальным*, или *латентным* (скрытым), конфликтом. Конфликтная ситуация обязательно включает в себя объекты и субъекты конфликта. Это и есть *база конфликта*.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим *инцидент*, когда одна из сторон начинает действовать так, что ущемляет интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания — вследствие объективных обстоятельств или случайности.

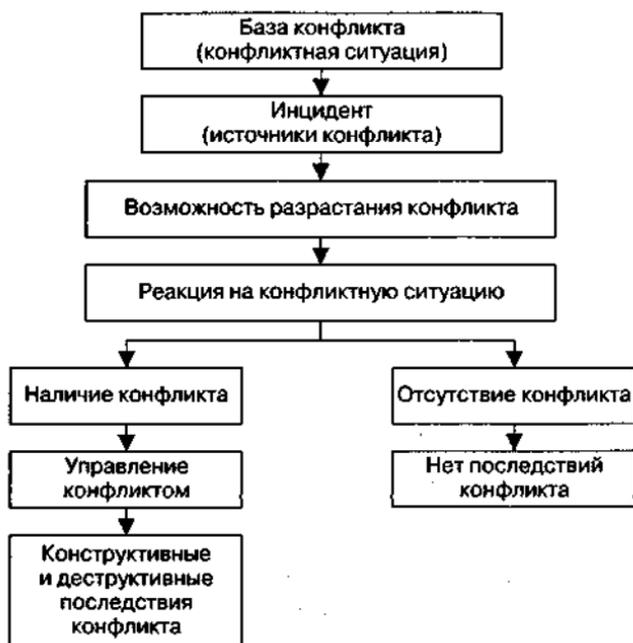


Рис. 12.6. Модель конфликта

Конфликт, начавшийся с инцидента, может вместе с ним и закончиться. В одних случаях так происходит потому, что конфликтанты расстаются, чтобы больше не встречаться (например, перебранка пассажиров в городском автобусе). В других случаях конфликт исчерпывается инцидентом, так как конфликтантам удается в ходе инцидента разрешить свои разногласия. Но при «нормальном» ходе развития конфликта после инцидента наступает следующая его стадия.

Возможность разрастания конфликта получила название *эскалация* (от лат. *scala* — лестница). В фазе эскалации конфликт «шагает по ступенькам», реализуясь в серии отдельных актов — действий и противодействий конфликтующих сторон. Эскалация может быть *непрерывной* с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы

ударов, которыми обмениваются конфликтанты, и *волнообразной*, когда напряженность отношений то усиливается, то спадает, периоды активной конфронтации сменяются затишьями и временным улучшением отношений.

Эскалация также может быть *крутой*, быстро вздымающейся до крайне резких проявлений враждебности, и *вялой*, медленно разгорающейся, а то и долго держащейся примерно на одном уровне. В последнем случае имеет место *хронический (затяжной) конфликт*, который надолго задерживается на этой стадии: годами, а в общественных отношениях (например, классовых, международных) — десятилетиями или столетиями — и, возможно, так и не выходит за ее пределы. Иногда при этом он постепенно идет на спад и иссякает сам собой.

Различные варианты эскалации конфликта изображены на рис. 12.7.

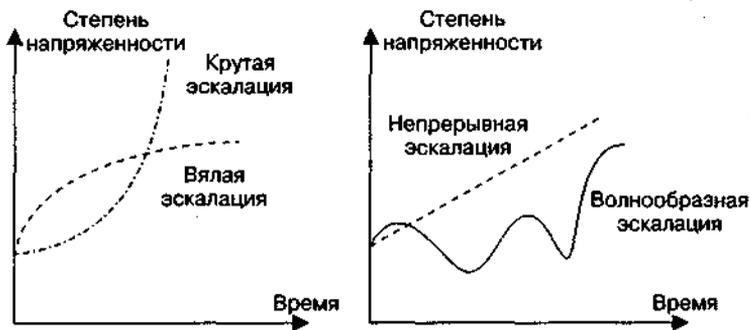


Рис. 12.7. Варианты эскалации конфликта

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приводит к прекращению данного конфликта, а возможно, и к началу нового.

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а *управлять* им и эффективно использовать его.

*Управление конфликтом* — это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Основная цель управления конфликтами будет заключаться в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

- ◆ прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- ◆ предупреждение или стимулирование конфликта;
- ◆ регулирование конфликта;
- ◆ разрешение конфликта.

Содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой, которая отражена в табл. 12.5.

Таблица 12.5  
Характеристика видов управления конфликтом на каждом этапе его развития

№	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование, предупреждение (стимулирование)
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Развитие открытого конфликта	Регулирование
5	Завершение конфликта	Разрешение

1. *Прогнозирование конфликта* — это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.

Основным источником прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: стиль управления, уровень социальной напряженности, социально-психологический климат, лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления. Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин конфликтов.

2. *Предупреждение конфликта* — это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конф-

ликта. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение) является составной частью общего процесса управления в этой системе. Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения и др.

Подобную форму предупреждения конфликтов в отличие от предыдущей можно назвать *превентивной*.

3. *Стимулирование конфликта* — это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т. п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.
4. *Регулирование конфликта* — это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности (рис. 12.8).

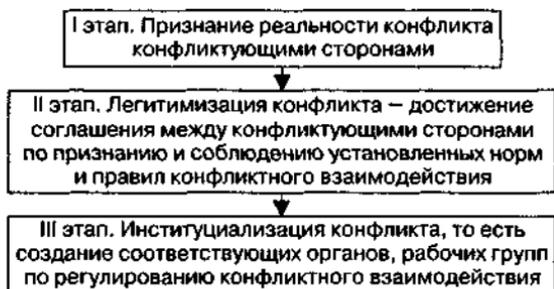


Рис. 12.8. Этапы регулирования конфликта

*Завершение конфликта* – это заключительный этап управления конфликтом.

Особую сложность для менеджера составляет нахождение способов завершения конфликтов. Здесь необходимо ввести два понятия: цена конфликта и цена выхода из конфликта.

*Цена конфликта* ( $C_k$ ) для каждой из конфликтующих сторон складывается из суммы трех величин:

- 1) затраты ( $Z$ ) энергии, времени и сил на конфликтную деятельность;
- 2) ущерб ( $D$ ), наносимый недружелюбными действиями другой стороны;
- 3) потери ( $C$ ), связанные с ухудшением общей ситуации (развал общего дела из-за плохого взаимодействия сторон и несогласованности их усилий, беспорядок, утрата общественного престижа и т. д.):

$$C_k = Z + D + C.$$

Цену конфликта в принципе можно перевести в денежное выражение, но обычно она выступает как интуитивное понятие.

*Цена выхода из конфликта* ( $C_{вк}$ ) – это разность между утратами ( $У$ ), с которыми сопряжен этот выход из конфликта (утрата каких-то приобретений, статуса, перспектив; затраты на реорганизацию, нахождение новых возможностей; уступки другой стороне и т. п.), и приобретениями ( $П$ ), которые даст выход (освобождение сил для другого поля деятельности, открытие новых возможностей и пр.):

$$C_{вк} = У - П.$$

Если приобретения ( $П$ ) больше, чем утраты ( $У$ ), то выгода от прекращения конфликта очевидна. Если  $C_k$  меньше  $C_{вк}$ , то есть выход из конфликта дается слишком дорогой ценой, то попытки продолжить конфликтную борьбу еще имеют смысл. Если же  $C_k$  больше  $C_{вк}$ , то,

наоборот, дешевле прекратить конфликт, чем расходовать средства на его продолжение.

Таким образом, сравнение цены конфликта и цены выхода из него позволяет рационально решить вопрос: стоит ли продолжать конфликт, учитывая дальнейшее возрастание его цены, или же выгоднее прекратить его.

Выделяют следующие возможные способы завершения конфликта.

*Разрешение конфликта* — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов (или хотя бы одного из них), их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

*Урегулирование конфликта* отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия.

*Затухание конфликта* — это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит из явной формы в скрытую. Затухание конфликта обычно происходит в результате:

- ◆ истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы;
- ◆ потери мотива к борьбе, снижения важности объекта конфликта;
- ◆ переориентации мотивации оппонентов (возникновение новых проблем, более значимых, чем борьба в конфликте).

*Устранение конфликта* — такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Несмотря на «неконструктивность» устранения, существуют ситуации, которые требуют быстрых и решительных воздействий на конфликт (угроза насилия, гибели людей, дефицит времени или материальных возможностей). Устранение конфликта возможно с помощью следующих способов:

- ◆ изъятие из конфликта одного из оппонентов (перевод в другой отдел, филиал, увольнение с работы);

- ♦ исключение взаимодействия оппонентов на длительное время (отправка в командировку одного или обоих и т. п.);
- ♦ устранение объекта конфликта (мать забирает у ссорящихся детей игрушку, из-за которой возник конфликт).

*Перерастание в другой конфликт* происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

*Исход конфликта* рассматривается как результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта. Исходами конфликта могут быть:

- ♦ устранение одной или обеих сторон;
- ♦ приостановка конфликта с возможностью его возобновления;
- ♦ победа одной из сторон (овладение объектом конфликта);
- ♦ деление объекта конфликта (симметричное или асимметричное);
- ♦ соглашение о правилах совместного использования объекта;
- ♦ равнозначная компенсация одной из сторон за овладение объектом другой стороной;
- ♦ отказ обеих сторон от посягательств на данный объект.

Конфликт редко проходит совершенно бесследно. Влияние прошедшего конфликта на возникшую после его завершения ситуацию называется *последствием конфликта*. Это последствие может быть *деструктивным*, негативным, отрицательно сказывающимся на жизни и деятельности конфликтантов, сообществ или организаций, членами которых они были во время конфликта, а может быть и *конструктивным*, позитивным, способствующим перемене дел к лучшему, введению полезных инноваций, выявлению и разрешению существенных проблем, ранее остававшихся в тени. Чаще всего, однако, последствия конфликта бывают одновременно и теми и другими. В зависимости от того, какого рода последствия преобладают, конфликт в целом называют деструктивным либо конструктивным (хотя на практике далеко не всегда легко определить, что в его последствиях преобладает).

## Контрольные вопросы

1. Что такое конфликт? Какие основные полезные функции он выполняет по отношению к турпредприятию?

2. Определите возможные последствия функционального конфликта.
3. Выявите роль дисфункциональных конфликтов.
4. Какие типы конфликтов вам известны? Дайте их краткую характеристику.
5. Назовите и поясните основные причины конфликтов в зависимости от их видов.
6. Какие могут быть выделены виды внутриличностных конфликтов в зависимости от того, какие стороны внутреннего мира личности вступают во внутренний конфликт?
7. Какие могут сложиться ситуации между туроператором и туристом в зависимости от того, соответствуют ожидания туристов реальному качеству услуг или нет?
8. С помощью каких методов можно преодолеть конфликтные ситуации с туристами во время турпоездок?
9. Опишите и поясните пять основных стилей отношений между людьми при разрешении конфликта.
10. Что лежит в основе конфликта?
11. Какие виды деятельности характеризуют процесс управления конфликтами?
12. В чем заключается особенность завершения конфликта?

## 13. Методы принятия решений в сфере сервиса и туризма

---

### 13.1. Управленческое решение и его особенности. Классификация управленческих решений

Каждый из нас в течение дня принимает десятки, а на протяжении жизни — тысячи решений. Для менеджера принятие решений — постоянная и очень ответственная работа.

Можно выделить следующие основные признаки, отличающие управленческие решения:

- ♦ *цели.* Субъект управления принимает решения исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации;
- ♦ *последствия.* Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей;
- ♦ *разделение труда.* В частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его выполняет, в организации одни работники заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие — реализацией уже принятых решений;
- ♦ *профессионализм.* В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений — гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки.

Поскольку принятые решения касаются не только самого менеджера, но и других людей и во многих случаях — всей организации, понимание природы и сути этого процесса чрезвычайно важно для эффективного управления.

*Управленческое решение* — это выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

В управленческой практике в процедуре принятия решений сложились два основных подхода: индивидуальный и групповой [21].

*Индивидуальный подход* предполагает, что большая часть решений в организации принимается в высшем звене управления и, как правило, одним или небольшой группой менеджеров.

При *групповом подходе* к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих. В этом случае менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия на самый низкий управленческий уровень. Этот подход предохраняет главных менеджеров от возможности увязнуть в решении мелких ежедневных проблем. Главное преимущество его состоит в том, что разрешение работникам участвовать в принятии решений увеличивает эффективность.

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих разнообразными характеристиками. Однако существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определенным образом классифицировать (табл. 13.1).

Таблица 13.1  
Классификация управленческих решений

Признак классификации	Вид
По степени повторяемости проблемы (степени сложности подготовки управленческих решений)	Традиционные; нетипичные
По значимости цели	Стратегические; тактические
По сфере воздействия	Локальные; глобальные
По сроку действия последствий решения	Долгосрочные; среднесрочные; краткосрочные
По степени неопределенности, зависящей от количества информации, имеющейся в распоряжении лиц, принимающих решения	Детерминированные решения; вероятностные

Продолжение ↗

Таблица 13.1 (продолжение)

Признак классификации	Вид
По широте охвата	Общие решения; узкоспециализированные
По субъекту, принимающему решения	Единоличные; групповые или коллективные
По количеству критериев выбора	Простые; сложные
По жесткости регламентации	Контурные; структурированные; алгоритмические
В зависимости от метода разработки	Формализованные; неформализованные
По функциональному признаку	Экономические; социальные; технические; организационные

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения [41].

*Организационное решение* — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

*Интуитивное решение* — это выбор, основанный на суждениях, ощущениях, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

*Рациональное решение* не зависит от прошлого опыта и обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

На принятие решений большое влияние оказывает *личностный профиль менеджера*, то есть та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой его решения к исполнителям.

Влияние личности менеджера на характер разрабатываемых решений дополняет их классификацию следующими разновидностями, зависящими от соотношения усилий руководителя на двух основных фазах принятия решения: стадии генерации и разработки альтернатив (А) и стадии их критического анализа, оценки и контроля (К).

*Инертные решения* ( $A \ll K$ ) характеризуются крайне медленным появлением исходной гипотезы, оценки сверхкритичны, каждый шаг проверяется неоднократно, что ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

*Решения осторожного типа* ( $A < K$ ) характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к какому-либо выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий.

*Решения уравновешенного типа* ( $A = K$ ) свойственны людям, которые предварительно анализируют условия и требования задачи, формулируют исходную идею и только после этого приступают к проблеме. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

*Рискованные решения* ( $A > K$ ) напоминают импульсивные, разница заключается в том, что они не обходят этап обоснования гипотезы, а приходят к оценке лишь после того, как обнаружена какая-то несообразность. В конечном счете, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.

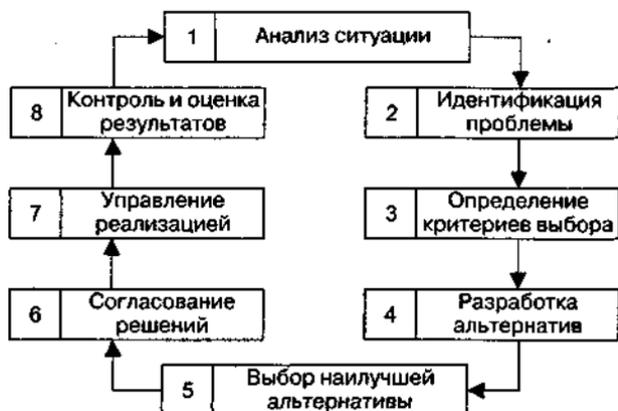
*Импульсивные решения* ( $A \gg K$ ) характерны для людей, которые относительно легко генерируют идеи, но мало заботятся об их оценке, соответственно процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки.

## 13.2. Процесс и методы принятия решений

*Процесс принятия решений* — это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения [48].

При разработке управленческого решения одновременно идут два процесса: творческая деятельность, направленная на решение новых задач, и технократическая деятельность, основанная на пунктуальном выполнении оправдавших себя управленческих процедур. Эти процессы, постоянно обновляясь, составляют основу управления.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий (рис. 13.1).



**Рис. 13.1.** Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

Управленческое решение можно формировать на трех стадиях развития проблемы (рис. 13.2) [83]:

- ♦ в начале развития (область 1), когда величина проблемы еще не внушает опасений. Решение будет действовать по упреждению;
- ♦ в период устойчивого опасного развития (область 2), когда величина проблемы оказывает существенное негативное влияние на управленческую деятельность. Решение будет действовать с некоторым запозданием от проявления негативных результатов проблемы;
- ♦ в период стабилизации (область 3), когда всем станут очевидны размеры проблемы и опасное действие. Решение будет действовать в режиме реального времени.

Проблема формируется как разность между значениями цели и ситуации, пунктиром на рисунке показаны пути возможного изменения ситуации.

Ход решения можно рассматривать как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет уточнен и индивидуализирован (табл. 13.2).

В теории управленческих решений имеется огромное количество всевозможных методов. Все их можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные [19].

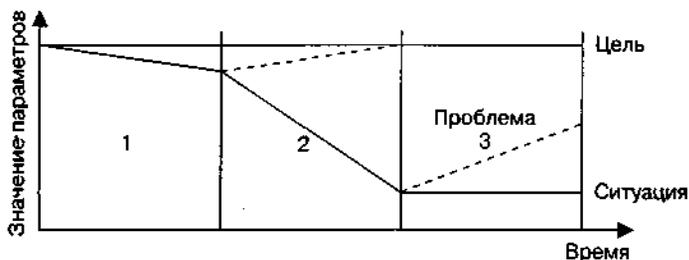


Рис. 13.2. Стадии развития проблемы

Таблица 13.2  
 Содержание основных этапов принятия и реализации решения

Фаза	Содержание фазы
1. Анализ ситуации	Наблюдение за внутренней средой фирмы. Наблюдение за внешней средой
2. Идентификация проблемы	Описание проблемной ситуации. Выявление организационного звена, где возникла проблема. Формулировка проблемы. Оценка ее важности. Выявление причин возникновения проблемы
3. Определение критериев выбора	Детальное описание объекта. Определение области изменения переменных факторов. Определение требований к решению. Определение критериев эффективности решения. Определение ограничений
4. Разработка альтернатив	Расчленение задачи на подзадачи. Поиски идей решения по каждой подзадаче. Построение моделей и проведение расчетов. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме. Обобщение результатов по каждой подзадаче. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче. Разработка вариантов решения всей задачи
5. Выбор наилучшей альтернативы	Анализ эффективности вариантов решения. Оценка влияния неуправляемых параметров

Продолжение ↗

Таблица 13.2 (продолжение)

Фаза	Содержание фазы
6. Согласование решения	Проработка решения с исполнителями. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами. Утверждение решения
7. Управление реализацией	Подготовка рабочего плана реализации. Распределение работ по исполнителям и срокам. Реализация плана
8. Контроль за исполнением решения	Внесение изменений в решение в ходе его реализации. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

*Неформальные (эвристические) методы принятия решений* основаны на аналитических способностях лиц, принимающих эти решения, и представляют собой совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Основу эвристических методов составляет метод индукции, то есть переход от частного к общему. При этом проблема разделяется на несколько относительно простых подпроблем. Для каждой подпроблемы формируются набор задач и набор соответствующих решений. Считается, что при успешном выполнении всех решений проблема будет разрешена в целом.

Преимуществом этих методов является то, что решения принимаются оперативно. Недостаток же в том, что они не гарантируют от выбора ошибочных решений, поскольку эти методы эффективны, если руководитель смог так разделить проблему, что получившиеся подпроблемы являются типовыми (штатными) для конкретной компании и имеется типовая методика борьбы с ними.

*Коллективные методы обсуждения и принятия решений* могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т. п. Наибольшее распространение получил такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм», или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений). Для того чтобы решить сложную проблему, собирается группа людей в обстановке, максимально благоприятной для свободного генерирования идей, предлагаются любые, даже самые абсурдные решения проблемы. Запрещается опровергать или критиковать идею,

какой бы фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами (рис. 13.3) [21].

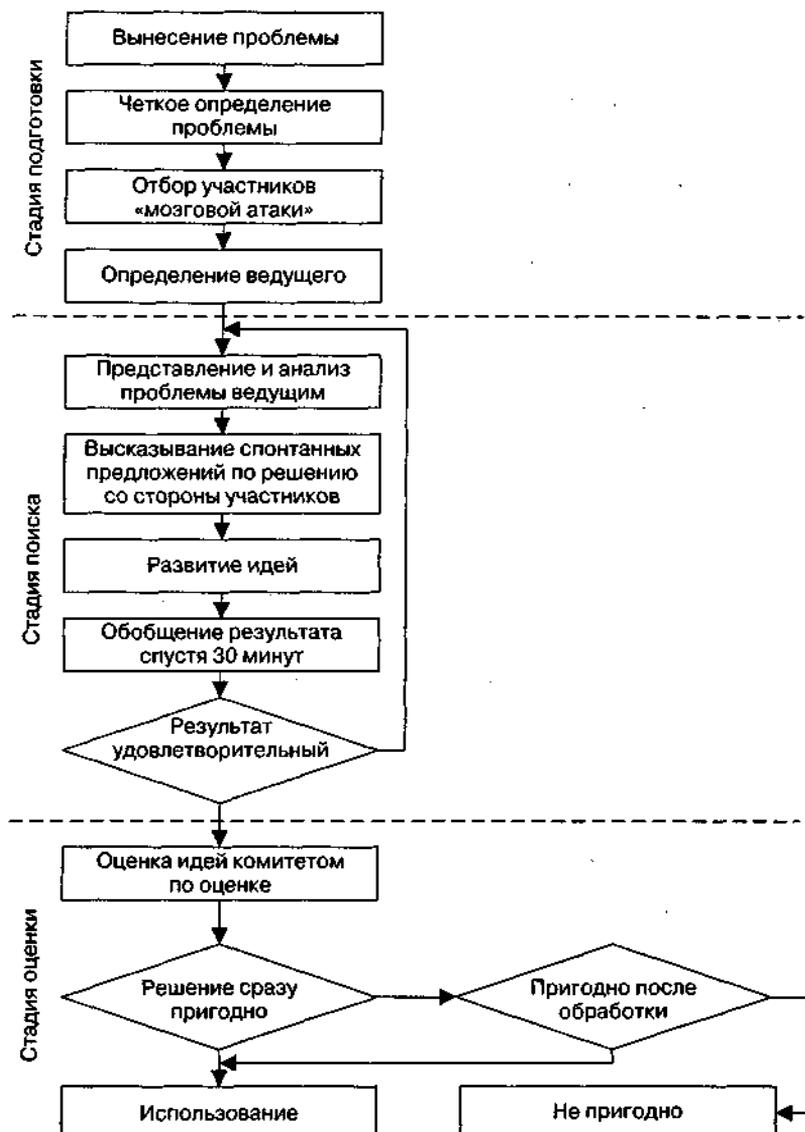


Рис. 13.3. Основная структура метода «мозговой атаки»

Часто применяемыми на практике коллективными методами принятия решений являются *экспертные методы*, основанные на совокупном мнении специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности.

Существуют четыре основных направления экспертных методов, рассмотренные ниже.

*Метод простой ранжировки.* Метод основан на том, что каждый эксперт располагает набором признаков, например: время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Эти признаки располагают для каждого решения в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный признак, цифрой 2 — следующий за ним по важности и т. д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются либо вручную, либо с помощью методов математической статистики. В качестве примера приведена таблица оценок признаков по четырем решениям (табл. 13.3) [83].

Таблица 13.3  
Таблица оценок признаков по каждому решению

Показатели критериев	Желательный приоритет	Фактический приоритет показателя критерия в решении			
		1	2	3	4
Время реализации	4	1	3	4	2
Финансовые затраты	3	3	2	1	5
Повышение объема сбыта	1	5	1	3	4
Величина дополнительной прибыли	2	2	4	2	1
Качество продукции	5	4	5	5	3

В таблице нет решения, соответствующего желательному распределению приоритетов признаков. Наиболее приемлемым считается решение 2, в котором совпадают с желательным приоритеты по третьему и пятому признакам и имеются небольшие отклонения по остальным.

*Метод задания весовых коэффициентов* заключается в том, что каждому решению ставится в соответствие весовой коэффициент (коэффициент значимости). Используются два варианта формирования весовых коэффициентов:

- ♦ сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу, например для шести признаков решения устанавливаются коэффициенты 0,3; 0,1; 0,2; 0,2; 0,1; 0,1 — в сумме это составляет 1;
- ♦ для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент (например, 8), все остальные коэффициенты равны долям этого числа (например, 1, 2, 4, 6).

*Метод последовательных сравнений (сортировки).* В состав его входят следующие операции:

- 1) составляется перечень признаков решений;
- 2) перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости;
- 3) в таблицу записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям, максимальная оценка — 5 (табл. 13.4) [83];

Таблица 13.4  
Оценки признаков по каждому решению

Признак		Оценка реализации решения			
		1	2	3	4
Наименование	Коэффициент значимости				
Время реализации	1	4	5	3	3
Финансовые затраты	0,8	5	3	4	4
Повышение объема сбыта	0,6	5	3	2	1
Величина дополнительной прибыли	0,6	2	4	4	5
Качество продукции	0,5	2	5	4	3
Сумма		13,2	14,1	11,8	11,3

- 4) в каждом столбце находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака;
- 5) производится сортировка полученных значений по максимальному значению суммы, и определяется предпочтительный вариант решения. По данным примера предпочтительный вариант имеет решение 2 с суммой в 14,1 балла.

Метод парных сравнений (парная сортировка) реализуется путем парных сравнений признаков каждого управленческого решения и дальнейшей статистической обработкой управленческих решений (рис. 13.4) [83]. На схеме УР1–УР5 – варианты УР, сравниваемых по набору их признаков.

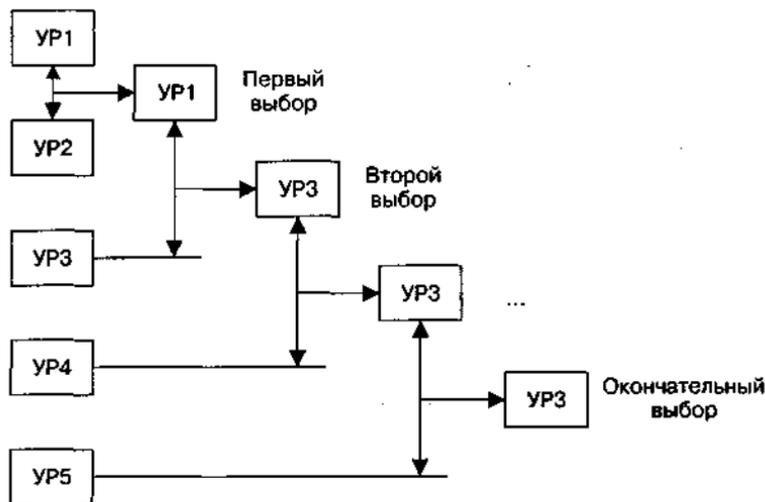


Рис. 13.4. Схема реализации метода парных сравнений

Для осуществления парных сравнений по приведенной схеме решения записываются подряд в любом порядке. Затем эксперт сравнивает два первых УР, лучшее из них сравнивается с третьим УР и т. д. В результате парных сравнений выбирается одно лучшее УР.

Примером коллективного принятия решений может служить также метод Дельфы, получивший название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами – предсказателями будущего. Метод Дельфы – многотуровая процедура анкетирования. Суть данного метода состоит в том, что каждый эксперт отвечает на вопросы независимо и анонимно. Затем все ответы анализируются и в сводном виде доводятся до каждого эксперта. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекра-

щается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение [41].

В основе *количественных методов принятия решений* лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- ◆ линейное моделирование, при котором используются линейные зависимости;
- ◆ динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;
- ◆ вероятностные и статистические модели;
- ◆ теория игр — моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;
- ◆ имитационные модели позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Одним из наиболее используемых на практике методов, который заслуживает внимания, является метод *многомерных матриц*, базирующийся на принципе системного анализа новых связей и отношений, которые проявляются в процессе матричного анализа исследуемой проблемы. Метод реализует выбор лучшего решения из набора альтернатив на основе компромисса признаков (критериев), достигнутых заинтересованными сторонами.

Компромисс может быть достигнут между двумя, тремя или более заинтересованными сторонами, поэтому матрица признаков может быть двухмерная, трехмерная и т. д. (рис. 13.5) [83].

Данный метод имеет свои преимущества и недостатки. Достоинством его является то, что он позволяет решить сложные задачи и найти новые, неожиданные идеи. Он применяется при возникновении повторяющихся или сходных ситуаций. Наряду с этим вариантов решений может быть огромное множество, и выбор из них оптимального оказывается затруднительным. При этом в базе данных должен иметься набор альтернативных решений и различных критериев. Задача руководителя состоит в согласовании значений критериев и установлении их приоритетов. Данный метод также не гарантирует, что будут учтены все параметры исследуемой системы.

В начальном варианте метод многомерных матриц может представлять собой двухмерную матрицу, например  $6 \times 6$  элементов (табл. 13.5):

- ◆ шесть приемов решения задачи;
- ◆ шесть характеристик показателей объекта, которые необходимо улучшить.

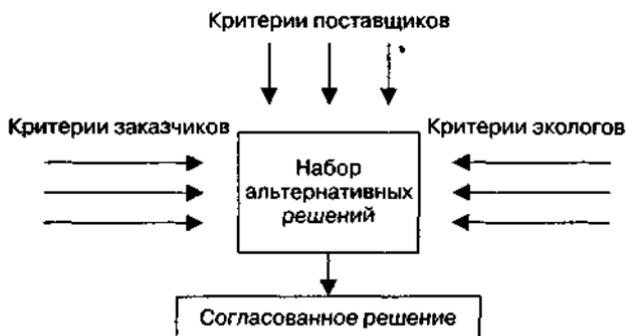


Рис. 13.5. Схема матричного метода (трехмерная матрица)

Таблица 13.5  
Многомерная матрица

Альтернативные варианты решения проблемы	Оценка критериев, балл						Средняя оценка по альтернативному варианту
	1	2	3	4	5	6	
Степень приоритетности оцениваемых критериев							
1							
2							
3							
4							
5							
6							

В результате проведения экспертной оценки степени воздействия на каждую исследуемую характеристику рассматриваемых приемов решения задачи может быть определена наиболее оптимальная из всех предложенных альтернатив.

### Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под управленческим решением? В чем его отличие от решений, которые мы принимаем в повседневной жизни?
2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
4. В чем заключается индивидуальность стилей принятия решений?
5. Что представляет из себя метод «многомерных матриц»?

## **14. Инновационная программа менеджера**

### **14.1. Особенности процесса внедрения инноваций в сферу услуг**

Менеджмент сегодня — это прежде всего управление на основе постоянных нововведений. Важнейшей составной частью менеджмента становятся инновации — процесс постоянного обновления во всех сферах предпринимательства. За последние 10–15 лет отечественный сервис освоил множество разновидностей услуг, с которыми общество советского периода напрямую не сталкивалось (консалтинг, инжиниринг, лизинг, игровой и шоу-бизнес и др.). Своеобразным импульсом в деле освоения сервисных инноваций оказался финансовый кризис 1998 г. В неблагоприятных экономических условиях многие предприятия сервиса были вынуждены быстро реагировать на требования стремительно меняющейся конъюнктуры и потребительского спроса. В этот период шло интенсивное совершенствование прежних видов и направлений сервисной деятельности, появлялись новые для российского общества виды и направления услуг, разрабатывались оригинальные сервисные продукты.

Необходимость внедрения инноваций стимулируют конкурентная борьба и целый ряд других требований рынка. Важность их использования также обуславливается изменениями демографического, экономического и социального порядка, меняющимися потребительскими запросами и желаниями потребителей, изменениями в психологии современного человека. С середины 1980-х гг. в туристском спросе обозначились новые тенденции, которые проявляются в следующем:

- ♦ *изменение стереотипов поведения туристов.* В мотивации туристских поездок усиливается влияние активных форм отдыха; модными видами туризма стали экзотические туры; в мотивации туристских поездок проявляется спрос на удовольствия и смену впечатлений;
- ♦ *расширение круга потенциальных потребителей туристских услуг.* Все новые категории лиц вливаются в туристское движение.

В качестве перспективных целевых групп рассматриваются одинокие люди и бездетные пары, пожилые люди, работающие женщины;

- ◆ *изменение возрастной структуры путешественников* — их старение, то есть увеличение удельного веса пожилых лиц в общей совокупности туристов;
- ◆ *специализация и индивидуализация спроса*. Туристы все больше предпочитают индивидуальные поездки, выбранные по собственному вкусу. Групповые туры на общезвестные и явно «перенаселенные» курорты многих уже не удовлетворяют. В связи с этим туристские фирмы не адресуют свой продукт туристам в целом, а ориентируются на удовлетворение конкретных целевых групп клиентов;
- ◆ *экспансия выездного туризма*. В структуре туристских поездок наблюдается тенденция к увеличению числа поездок за рубеж при одновременном уменьшении их внутри страны;
- ◆ *экологизация мышления потребителя*. Происходит осознание хрупкости окружающей среды и ее неразрывного единства с человеческим обществом, как следствие этого повышается спрос на экологические туры;
- ◆ *изменение частоты и длительности туристских поездок*. Частота путешествий имеет долгосрочную тенденцию к росту, а их длительность — к уменьшению. Это явление получило название «путешествия с интервалами». Причина заключается прежде всего в стремлении потребителей к так называемому расщеплению основного отпуска. Вместо одного длительного отпуска в год предпочтение отдается 2–3 коротким турпоездкам (например, 10 дней летнего отпуска, 5–7 дней отдыха зимой и две поездки в выходные или праздничные дни). Короткий, но интенсивный по сравнению с основным отпуск отличают такие особенности, как более высокий уровень расходов туристов за один туро-день, большая активность и мобильность туристов. Кроме того, «путешествия с интервалами» помогают решить одну из самых острых проблем туристской отрасли — сгладить сезонную неравномерность в работе туристских предприятий;
- ◆ *повышение требований туристов к уровню сервиса*. Туристы стали более грамотными и опытными, следовательно, более требовательными;
- ◆ *интенсификация туристского отдыха*, насыщение его экскурсиями, прогулками, встречами и т. п.

Влияние этих факторов приводит к тому, что инновации в российских условиях становятся для туристских предприятий главным средством выживания на рынке. Нововведения должны внедряться по мере потребности рынка, но менеджер обязан предвидеть их необходимость и целесообразность. В рамках работы в этой области рекомендуется:

- ♦ выявление тех видов товаров и услуг, которые обеспечат желаемую долю рынка;
- ♦ определение товаров и услуг, заменяющих устаревающие, внедрение инноваций во всех других сферах деятельности фирмы (реклама и т. д.);
- ♦ сбалансирование кратко- и долгосрочных программ инноваций (как увеличить прибыль, каким образом эффективнее использовать имеющиеся средства и т. д.).

Остановимся на общих закономерностях процесса внедрения инноваций.

*Инновационный менеджмент* — вид научно-технической, социально-экономической, а также предпринимательской деятельности, направленной на достижение целей организации на основе эффективной организации инновационных процессов [12].

Принято считать, что понятие «нововведение» является русским вариантом английского слова *innovation*. Буквальный перевод с английского означает «введение новаций», или, в нашем понимании этого слова, «введение новшеств».

Следует различать понятия «инновация» и «нововведение». *Новация (новшество)* — новый или обновленный продукт чьей-либо творческой деятельности, предлагаемый потребителям для дальнейшего преобразования и использования.

Новшество может представлять собой новый метод, изобретение, новое явление. Новация прежде всего характеризуется признаком новизны, поэтому к новшествам можно относить результаты творческой деятельности (продукт труда, содержащий новое решение) и то, что является новым для потребителя.

*Инновация (нововведение)* — новшество, ставшее предметом процесса освоения, внедрения. Новшество становится нововведением с момента принятия его потребителем для дальнейшего преобразования или использования. Инновацией к тому же может быть лишь новшество, обладающее признаком новизны для потребителя. Таким образом, новацию (новшество) следует считать инновацией (нововведением) лишь при соблюдении двух условий:

- 1) новшество должно быть принято данным потребителем;
- 2) новшество должно обладать признаком новизны для данного потребителя.

Различают *базисные* нововведения, то есть новшества в организации сервиса и обслуживания клиентов, которые заметным образом трансформируют всю организацию сервисной деятельности, и *частичные* инновации, усовершенствующие некоторые звенья и аспекты процесса обслуживания. Те и другие характеризуются тем, что они совершенствуют разные стороны сервисной деятельности, сокращая время оказания услуг, создавая удобства для потребителей.

Выделяются следующие основные типы инноваций в производстве услуг:

- ♦ технические, связанные с внедрением новых видов техники, приспособлений, инструментов, а также технико-технологических приемов труда в обслуживании. Наиболее заметная тенденция в современной сфере услуг связана с внедрением компьютерной техники, распространением информационно-технологических новшеств, облегчающих работу с клиентами и в целом весь процесс сервисного производства;
- ♦ организационно-технологические, связанные с новыми видами услуг, более эффективными формами обслуживания и организационными нормами труда;
- ♦ управленческие, ориентированные на совершенствование внутренних и внешних связей организации, использующие методы и формы менеджмента;
- ♦ комплексные, охватывающие одновременно разные аспекты и стороны сервисной деятельности.

Инновационный процесс зарождается на этапе разработки новой идеи. Далее эта идея углубляется и конкретизируется в ходе создания внедренческого проекта. Вслед за этим инновационный процесс продолжается в деятельности по внедрению нововведения, а также в ходе его распространения в сервисной практике.

Процесс введения новшества на рынок принято называть процессом *коммерциализации*. Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию) называется *инновационным лагом*.

*Инновационный процесс* — это совершенствование сбалансированности различных сфер деятельности предприятия при контроле за

рентабельностью работы каждого звена. Все нововведения проводятся на основе систематического, комплексного анализа различных сторон работы фирмы, главное в котором — сравнить полученные результаты не с уже достигнутыми, а с тем потенциалом (емкостью) рынка, который имеется в данное время. Цель такого анализа — определить, насколько полно использует фирма возможности рынка в каждый период.

При внедрении нововведений фирмой выбирается одна из типовых *инновационных стратегий*:

- ◆ наступательная стратегия (ориентация на новые области рынка и рыночные перспективы);
- ◆ защитная стратегия (выход на рынок только после анализа результатов деятельности конкурента);
- ◆ поглощающая стратегия (покупка нововведения у других компаний);
- ◆ промежуточная стратегия (заполнение ниши между конкурентами);
- ◆ создание рынка (применение нововведения, значительно увеличивающего рынок);
- ◆ разбойничья стратегия (применение нововведений, серьезно уменьшающих размеры рынка);
- ◆ привлечение специалистов-разработчиков.

Внедрение инновации носит вероятностный характер. Другими словами, нельзя заранее с полной уверенностью утверждать, что новшество приживется. Вместе с тем, не закрепившись в одном месте, оно может внедриться в другом. Чем больше характер новшества приближается к базовому, тем более неопределенным становится результат внедрения. Поэтому сложные нововведения трудно планировать. Небольшие усовершенствования, уже апробированные в тех или иных фирмах, внедряются легче, сравнительно проще прогнозировать их внедрение. Кроме того, новшества могут вызывать конфликт интересов как внутри коллектива, так и во взаимодействии с партнерами, потребителями.

Все это заставляет обращать особое внимание на процесс внедрения. На многих предприятиях сервиса имеются *инновационные менеджеры*, то есть специалисты, профессионально занимающиеся управленческой деятельностью по внедрению инноваций в работу фирмы. Но в целом эффективное инновационное внедрение позволяет предприятию повысить прибыльность процесса оказания услуг, укрепить деловой имидж, стабилизировать свое положение на рынке в целом.

Как правило, инновационный процесс охватывает разные стороны производственной, организационно-технологической, маркетинговой и управленческой деятельности, независимо от того, как внедрение обозначают сами менеджеры и в каких структурных подразделениях они его отрабатывают. Помимо менеджеров, специалистов по маркетингу к инновационным процессам напрямую оказываются причастны рядовые работники, весь персонал сервисного предприятия. В этом случае процесс внедрения направлен вертикально сверху вниз. Если нововведение внедряется успешно, то в эту вертикаль начинают интегрироваться и потребители. В таком случае нововведение приобретает возможность распространяться вширь: успех нововведения позволяет фирме увеличить объем продаж, расширить число клиентов и одновременно вызывает желание у конкурентов повторить ее успех.

Для разработки и внедрения нововведения может быть создано специальное объединение, в состав которого вовлекаются крупные предприятия, малые фирмы, учебные и научные заведения. Целью подобного объединения оказывается внедрение конкретного нововведения с соответствующим обеспечением новым оборудованием, технологией, подготовленными кадрами.

Источниками средств для разработки и реализации нововведений могут быть прибыль предприятия, заемные средства, государственные научные программы. Государство обычно разрабатывает системы мер, стимулирующих предприятия к внедрению нововведений: поддержка фундаментальных научных исследований, предоставление налоговых льгот, организация государственного фонда инвестиционной поддержки, поддержка баз научной информации.

Следует отметить, что к концу 1990-х гг. из потока первоначальных зарубежных новинок сервиса в отечественной сфере услуг закрепились далеко не все. Многие товары, формы и виды сервисной деятельности пришли в конфронтацию с экономической практикой, а также с платежеспособностью и запросами населения. Сказывалось также и расхождение потребительских стандартов, свойственных гражданам зарубежных стран, с одной стороны, и нашему потребителю — с другой.

Осознавая огромную сложность внедрения инноваций в сервисную практику, предприниматели и менеджеры должны планировать весь процесс освоения инновации, внимательно отслеживать его ход и результаты. Помощь в этом им может оказать разработка инновационной программы.

*Инновационная программа* обеспечивает успешное функционирование системы «маркетинг — техническая политика», в которой роль

маркетинга заключается в информационном обеспечении, а также в формировании системы оценки достигнутых результатов и участии в определении главных целей.

Наличие инновационной программы облегчает использование ресурсов организации и выбор наилучших средств для достижения цели, значительно снижает опасность, исходящую из внешней среды.

Основные этапы разработки и осуществления инновационной программы показаны на рис. 14.1.

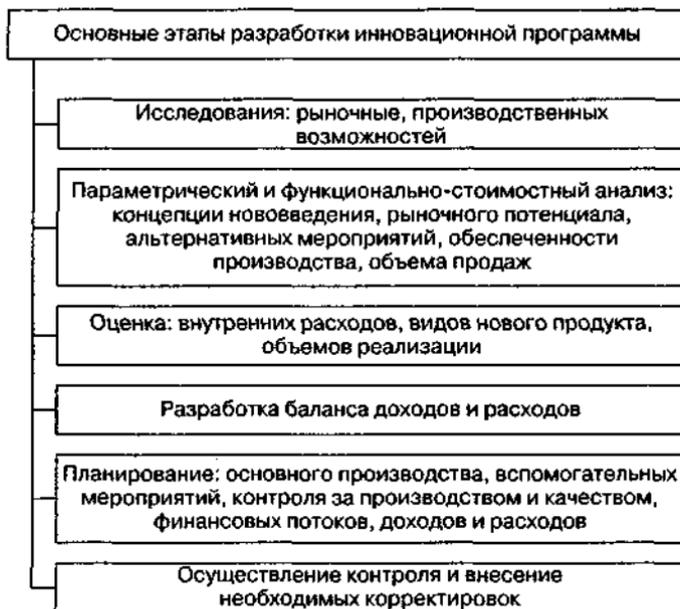


Рис. 14.1. Этапы разработки инновационной программы

При разработке инновационной программы можно использовать ряд *принципов отбора первоочередных нововведений*:

- ♦ принцип важности;
- ♦ принцип заполнения вакуума (иногда предприятие нуждается не в новых, а в необходимых технических решениях, без которых тормозится развитие производственно-технологических процессов);
- ♦ принцип отрыва показателей (нововведение должно показать значительно лучшие эксплуатационные характеристики);

- ♦ принцип минимума капитальных вложений (шансов на внедрение тем больше, чем меньше новые решения требуют капитальных вложений);
- ♦ принцип экологичности.

Основными направлениями инновационной деятельности туристских организаций являются:

- ♦ использование новой техники и технологий в оказании традиционных услуг;
- ♦ внедрение новых услуг с новыми свойствами;
- ♦ задействование новых туристских ресурсов, ранее не использовавшихся;
- ♦ изменения в организации производства и потребления традиционных туристских услуг;
- ♦ выявление и использование новых рынков сбыта туристских услуг и товаров.

Рассмотрим каждое из этих направлений более подробно.

## **14.2. Инновации в организации услуг и формах обслуживания потребителей**

Повышенная потребность отечественного сервиса в инновациях особенно остро ставит проблему освоения российскими предприятиями сферы услуг инноваций в организации услуг и формах обслуживания потребителей, идущих к нам из мировой практики.

Новшества в российской сфере услуг в некоторых случаях приобретали характер прорывов, влияющих на практику мирового сервиса. Ниже рассмотрена возможность расширения современных видов туризма на примере морского круиза в Арктику [5]. В 1991 г. атомный ледокол «Россия» совершал ледовый поход с научными целями к Северному полюсу. На нем в атмосфере строжайшей секретности проследовала туристская группа, состоящая из арабского шейха и сопровождающих лиц (включая гарем), численностью почти сорок человек. Это был первый опыт использования атомных ледоколов в туристских целях, позволивший решить вопросы финансирования научно-экспедиционных работ нетрадиционным для того времени способом.

При строительстве российских ледоколов в настоящее время заранее проектируется возможность перевозки на них туристских групп,

строятся каюты повышенной комфортности и предусматриваются другие туристские услуги.

Для туристских круизов на Северный полюс активно используется атомоход «Ямал». На судне для туристов предлагаются 50 комфортабельных кают вместимостью не более 100 туристов, состав экипажа — 150 человек. Маршрут проходит из Мурманска через Землю Франца-Иосифа на Северный полюс и далее возвращается с остановкой на северной и южной оконечностях островов Северная Земля обратно в Мурманск. На Северном полюсе для туристов организуются дневная стоянка и широкий ассортимент развлечений вплоть до моржевания в полынье. В среднем стоимость круиза составляет от 15 тыс. долларов и выше. Спрос исключительно высок, туры объявлены на три года вперед.

В условиях жесткой конкуренции в поисках инновационных методов сервиса ряд туристских фирм разрабатывает и внедряет новые системы отдыха. Например, одной из новых систем отдыха на российском рынке стал таймшер.

Классическим определением *таймшера* является совместное владение недвижимостью (обычно туристическими отелями, коттеджами) в привлекательных для туризма регионах с возможностью использования его в определенное время (обычно одну неделю в год) на протяжении оговоренного срока (от 10 лет до бессрочного пользования).

Сама эта система зародилась давно. Еще до кризиса в Америке один богатый американец купил себе виллу на Гавайских островах и периодически выезжал туда отдыхать. После того как в Америке грянул экономический кризис, он решил избавиться от своего роскошного владения, так как не мог больше себе позволить отдыхать, как раньше. Но в условиях кризиса продать столь дорогостоящую недвижимость оказалось делом непростым. Тогда предприимчивый американец разделил год на недели и предложил не одному человеку, а большому количеству людей стать совладельцами виллы, купив лишь 1, 2, 3 и т. д. недели отдыха.

С тех пор эта система, название которой — Time Share — переводится как «разделение времени», стала развиваться. С течением времени система Time Share совершенствовалась и стала привлекать все большее количество людей. Особенно большой популярностью таймшеры стали пользоваться в 1980-х гг. Их количество в мире с 1980 г. по 1996 г. увеличилось в девять раз и еще в несколько раз с 1996 г. по 1999 г.

Время пользования недвижимостью измеряется в неделях time division. Существует условное деление года на красный, белый и синий сезоны (рис. 14.2).



**Рис. 14.2.** Распределение времени отдыха в зависимости от сезона

Если вы покупаете неделю отдыха в красном сезоне, то имеете возможность в любое удобное для вас время в течение года поехать отдыхать, так как красный можно поменять на красный, белый и синий. Белый сезон — это около 70 % времени в году. Таким образом, вы можете отдохнуть на курорте в любое удобное для вас время, исключая несколько месяцев в году, белый можно поменять только на белый и синий. Для каждой страны исключение составляют разные месяцы. Синий — это мертвый сезон. Вы можете посетить свой курорт в сезон, наименее благоприятный для отдыха в выбранной вами стране. Есть страны, в которых не существует синего сезона, в которых круглый год тепло, например Таиланд, ОАЭ, Канарские острова и т. д. В зависимости от сезона колеблется и цена на Time Share. Синий сезон, естественно, дешевле белого сезона, а красный — самый дорогой.

Став владельцем недели отдыха на определенном курорте, вы можете распорядиться им следующим образом.

1. Пользоваться — то есть раз в год ездить отдыхать на свой курорт вместе со всей вашей семьей.
2. Накопить — то есть если по каким-либо причинам вы не можете поехать отдыхать, то ваши недели не пропадают, а остаются в вашем активе на будущее. Накопить можно до пяти недель, а потом ваши недели пропадают.
3. Взять авансом. Если вы владеете одной неделей отдыха, но отдохнуть вы хотите больше, то действует система аванса. Вы можете поехать на три недели сразу, а потом два года не ездить отдыхать.
4. Передать по наследству. Так как таймшер — это своего рода недвижимость, то все операции, проводимые с недвижимостью,

можно применить и к таймшеру, а значит, вы можете передать его по наследству. Оформите завешание, и ваши дети и внуки смогут пользоваться этим приобретением.

5. **Одолжить.** Если вы — владелец таймшера — не можете или не хотите им воспользоваться, то вы имеете возможность одолжить его своим друзьям, знакомым или родственникам. И они могут поехать вместо вас.
6. **Оформить аренду.** У вас есть шанс даже заработать на этом. Предложите тем, кто хочет отдохнуть, свой таймшер за определенную цену. И вам выгодно — прибыль, и тем, кто воспользуется вашим таймшером, дешевле: стоимость авиабилета + цена ниже, чем в обычном туристическом бюро, + чудесный отдых на шикарном курорте.
7. **Продать.** Если вы испытываете материальные затруднения или какие-то другие и решили избавиться от таймшера, вы всегда можете его продать.
8. **Обмен.** Конечно, если каждый год ездить отдыхать в одно и то же место, как бы хорошо там ни было, это может надоесть. Но вам вовсе не обязательно ездить каждый год на один и тот же курорт. Для этого существует одна из наиболее интересных сторон Time Share — обмен. Он осуществляется посредством существующих координационных центров, объединяющих определенное количество курортов. Примером может служить система RCI (Resort Condominium International) — Международное со-владение курортов. Эта система объединяет 3100 фешенебельных курортов в 85 странах мира. Все эти курорты класса luxe, что соответствует пяти звездам гостиничного сервиса (в Москве есть официальное представительство RCI, а в Подмосковье — курорт, входящий в систему RCI). Таким образом, вы можете посетить любой из этих 3100 курортов, обменяв на него неделю отдыха на «своем» курорте. Стоимость одного обмена составляет около 50 долларов независимо от того, в какой стране находится выбранный вами курорт. И сумма взимается не с каждого человека, а с семьи.

Помимо этого, использование таймшера позволяет сэкономить, разница в стоимости пакета услуг на одного человека между системой таймшер и обычной системой составляет не менее 100 долларов за счет того, что все члены клуба имеют скидку на авиабилеты и на питание в ресторанах, расположенных на территории курорта.

Цена пакета услуг в бессрочное владение в системе таймшер составляет в среднем 10 тыс. долларов — апартаменты, рассчитанные на семью из трех человек в белый сезон на курортах, расположенных на острове Тенерифе.

При обычной системе отдыха на сумму 10 тыс. долларов вы могли бы отдыхать семь сезонов. По системе таймшер вы могли бы отдыхать восемь сезонов за ту же сумму. И, кроме того, после восьмого сезона ваше проживание становится практически бесплатным + все льготы по системе RCI сохраняются на неопределенный срок.

Однако данный вариант клубного отдыха, известный во многих странах, не прижился у нас. В российском обществе были предложены жесткие, не всегда реалистические и удобные для нашего потребителя условия высоких денежных выплат с неясной перспективой отдыха. Это справедливо было расценено клиентами как вымогательство.

Помимо таймшера, туристские фирмы используют и другие инновационные методы для того, чтобы идти в ногу с прогрессом, например обслуживание VIP. VIP — это деловые люди, которые за свои деньги могут позволить себе «режим наибольшего благоприятствования» в зарубежных поездках.

VIP-турист отличается от просто богатого путешественника тем, что его окружают повышенным вниманием на всем пути. Индивидуальная программа VIP учитывает малейшие пожелания клиента. Работать с VIP-туристами сложно, но интересно. Это задача с множеством неизвестных, своеобразная проверка потенциала фирмы.

VIP-туристы всегда выбирают пятизвездочные гостиницы. Если клиент хочет поселиться не просто в гостинице, а, скажем, на вилле или в замке, фирма обязана предоставить ему то, что он хочет. VIP-турист должен чувствовать: ему советуют лучшее из того, что фирма может предложить.

Примечательным является и то, как предприимчивые коммерсанты используют интерес населения к редким зрелищам. Ярким примером является солнечное затмение, которое состоялось 11 августа 1999 г. [5].

За две недели до ожидаемого затмения появилось огромное количество сообщений о том, где именно будет расположено «самое лучшее место для наблюдения затмения». В качестве «лучших смотровых площадок» фигурировали Румыния, Иран, Турция. Туристские фирмы отметили проявление интереса к Карпатам. В Швейцарии по всей полосе затмения отели были переполнены. На два специальных поезда,

которые следовали за затмением из Цюриха, все билеты были проданы за две недели до события.

Еще одна инновация в российском туризме, связанная с появлением новой разновидности культурного туризма, — организация *цивилизационных туров* [5]. Весь маршрут и содержание экскурсий организуются в рамках целостного представления о культуре. Нововведением здесь является организация туризма — содержательное наполнение туристского маршрута, обобщенное видение культуры, с которой знакомятся путешественники на примере конкретной местности и исторических памятников.

Идея цивилизационных туров родилась в коллективе ученых во главе с известным профессором Ю. В. Яковцом. Ученые вместо привычных маршрутов культурного туризма, в продолжение которых путешественникам показывают отдельные, порой мало связанные между собой исторические памятники и музейные экспонаты, предложили объединить маршруты в разных регионах России сквозной идеей, раскрывающей особенности российской культуры. Освоение сквозных идей о российской цивилизации позволяет участникам тура лучше запомнить все увиденное, глубже понять отечественную культуру и ее место в мировом развитии. Таким образом, все, что встречают путешественники на своем пути: исторические памятники, культурные ландшафты, реалии современной жизни, конкретных людей, — получает объемную интерпретацию, объединяющую разные исторические эпохи и разные пласты жизни народа в единое целое.

В мировой практике туризма это первое начинание такого рода было с особым интересом встречено участниками делового и научного туризма, иностранными туристами. Планируется также расширить цивилизационные туры за счет участников познавательного туризма (школьников, студентов). В настоящее время ученые вместе с рядом заинтересованных туристских фирм отработывают цивилизационные туры на примере таких разных маршрутов, как «Города Северо-Западной Руси» (Псков, Новгород, Санкт-Петербург), «Народы и культуры Поволжья» (Кострома, Ярославль, Самара, Казань, Астрахань и др.).

Музейные центры страны также заняты поиском новых форм обслуживания, способных привлечь в них многочисленных посетителей. Речь идет не только об обновлении экспозиций, разработке новых экскурсионно-тематических направлений работы. В этом плане примечательны более тесные связи музеев с образовательными цен-

трами, турбизнесом, а также предоставление посетителям более широкого диапазона дополнительных услуг (продажа печатной, сувенирной продукции и т. п.) современного типа [5].

Рассмотрим шаги по обновлению своей работы в меняющихся условиях широко известного Государственного мемориального историко-литературного и природно-ландшафтного музея-заповедника А. С. Пушкина «Михайловское». Исходя из понимания мирового и российского значения этого мемориального центра, работники музея рассматривают перспективы его развития в рамках сохранения живого свидетельства жизни национального поэта как механизм поддержания нашей исторической памяти. Поэтому основной своей задачей они ставят бережное соединение материальных (ландшафт, постройки, музейные экспонаты) и духовных (стихи поэта, воспоминания современников) свидетельств прошлого с современным образом жизни и потребностями посетителей, которые приезжают в заповедник как туристы. Сама территория заповедника и музейные постройки, экспонаты должны по возможности сохраняться в наибольшей приближенности к прошлому, без неоправданных вторжений современных примет. Особое направление в работе музея — современные формы пропаганды пушкинского поэтического наследия и обслуживания туристов: продажа сувениров, печатной продукции, проведение специальных пушкинских мероприятий и т. п.

С другой стороны, на территории невозможно полностью отказаться от построек технического назначения, уборочных машин на дорожках парка и др. Не могут быть забыты на территории и простейшие потребности людей в отдыхе, удовлетворении физических нужд и др. За пределами музея-заповедника, где расположены гостиницы, точки питания и т. п., удельный вес современных услуг увеличивается. Но и здесь музейные работники понимают важность умелого сочетания примет прошлого и нынешнего времени. Например, районный центр Пушкинские Горы должен стать для туристов первым шагом приобщения к прошлому, соединив в более свободном стиле признаки старины и современности. Точки общепита станут предлагать туристам меню с блюдами русской кухни первой трети XIX в., на территории районного центра должны быть детские игровые городки, построенные в тематическом ключе сказок Пушкина.

Это лишь малый перечень тех инноваций, которые используются предприятиями сферы сервиса и туризма в организации услуг и формах обслуживания потребителей.

### **14.3. Использование новых туристских ресурсов как одно из направлений инновационной деятельности туристских предприятий**

Вовлечению новых туристских ресурсов способствует расширение географии туристских маршрутов с традиционными услугами. Часто туристам показывают различные объекты, первоначально созданные для других целей, но которые стали достопримечательностью для данного района, что также приносит немалый доход. Так, например, в городе Гельзенкирхене экскурсанты спускаются в шахты, в Руре туристы ходят смотреть на домны на закрытом сталеплавильном заводе, а один из модных ресторанов — бывшая котельная.

Освоение новых туристских районов подталкивается развитием транспортной системы, новых информационных технологий, а также тенденцией к «прозрачности» границ, в результате которых фактор отдаленности теряет силу и происходит «стягивание» мирового пространства.

В последнее время возрастающим спросом пользуются религиозные памятники: соборы, мечети, культовые музеи и духовные центры. Спрос на эти ресурсы способствует развитию в России религиозного туризма. Возникают фирмы по организации религиозных и паломнических туров, а также паломнические службы при монастырях, храмах и других религиозных организациях.

Анализ отечественного и зарубежного опыта формирования территориальных рекреационных (туристских) комплексов позволяет выделить пять стадий их развития. На первой стадии — пионерной — происходит выборочное освоение ресурсов и создание точечных (локальных) туристских объектов. На второй стадии, когда территория уже некоторое время используется в туристских целях, складывается группа рекреационных (туристских) учреждений. На третьей стадии создаются или вовлекаются в туристское обслуживание уже существующие предприятия различных сопутствующих сфер хозяйствования, например культурно-бытового обслуживания и т. д. Четвертая стадия характеризуется расширением видов туристской деятельности, образованием новых рекреационных (туристских) и сопутствующих предприятий. В результате формирующийся территориальный рекреационный (туристский) комплекс может изменить свой первоначальный профиль. На заключительной, пятой, стадии развития находятся комплексы со сложившейся специализацией и определенным сочетанием рекреационных (туристских) предприятий и инфраструктуры [8].

Туризм часто выступает в роли «катализатора» регионального развития. Вовлечение в туристское использование новых территорий способствует развитию слабозаселенных и экономически отсталых районов. В этом отношении показателен опыт стран Европейского союза по трансформации социально-экономической структуры хозяйства депрессивных старопромышленных районов. В комплексе мер по реорганизации их экономики важное место отводится созданию сектора услуг, в частности туризма. При этом наследие промышленной эпохи избирательно сохраняется, восстанавливается, чтобы придать ему туристскую привлекательность и создать романтическую атмосферу начала индустриальной эры. Как правило, к зонам наследия привязаны небольшие предприятия обслуживания (отели, клубы, пивные кабачки и т. д.). Сами же промышленные объекты с окружающими их индустриальными ландшафтами нередко становятся музеями под открытым небом. Положительные примеры решения проблемы отсталых районов путем развития в них туризма существуют в Великобритании, Ирландии, Германии, Финляндии [9].

Процессы туристского освоения новых территорий идут не только в Европе, но и во всем мире. Расширяется перечень туристских центров. На рынок туризма вышли страны Азии, Северной Африки, Латинской Америки. Происходит перераспределение потоков посетителей между традиционными и новыми туристскими направлениями. Если в 1950 г. первые 15 стран по туристским прибытиям держали 97 % мирового рынка путешествий, то к 1999 г. их доля снизилась до 61 %. За тот же период удельный вес остальных стран возрос более чем в 10 раз. В 1950 г. на 15 стран приходилось около 25 млн туристских прибытий, а в 1999 г. более 70 стран и территорий мира зарегистрировали свыше 1 млн прибытий каждая.

#### **14.4. Инновации в организации производства и потребления туристских услуг**

В связи с тем что товары и услуги, приобретаемые туристами, являются комплементарными, то есть взаимодополняющими, их следует использовать совместно, чтобы достичь необходимого результата. Поставщик знает, что спрос на его продукт означает спрос и на остальные туристские товары и услуги. Поэтому, во-первых, каждый производитель, руководствуясь мотивом максимизации прибыли, стремится распространить свою деятельность на другие сферы туризма. Во-вторых, продажа инклюзив-туров, состоящих из нескольких

элементов, прежде всего перевозки и размещения, приносит компания дополнительные выгоды, в частности экономии на маркетинге. В-третьих, фирмы, базирующиеся в странах — генераторах туристских потоков, получают конкурентные преимущества благодаря хорошим знаниям туристского спроса и тенденций на рынках путешествий и пользуются ими при реализации продуктов принимающих туристских центров.

Все это приводит к тому, что изменяются организационные структуры производства туристских услуг и происходит выход туристских предприятий за пределы национальных границ. Во многом это предопределено своеобразием турпродукта, так как часть его соотносится со страной происхождения туриста, другая — со странами и регионами, лежащими на пути его следования и пересекаемыми транзитом, третья — со страной назначения. Инициатива интернационализации производства в туризме исходит в значительной степени от стран — поставщиков туристов, которым она приносит наибольшие выгоды.

Главное внимание в исследованиях уделяется двум основным направлениям расширения масштабов деятельности туристских предприятий: глобальным объединениям (корпорациям) и стратегическим союзам.

Цель создания *глобальных объединений* — координация и интеграция деятельности предприятий в мировом масштабе в целях получения экономии от увеличения масштабов производства или приобретения опыта (обучения), использования преимуществ своей торговой марки и обслуживания международных поставщиков и клиентов. Глобальные объединения образуются путем слияний, приобретений и поглощений организаций. Данный процесс объединения получил название *концентрации*, выражающийся в том, что в ходе образования олигополии и монополий происходит укрупнение хозяйствующих единиц. Большие предприятия постепенно вытесняют мелкие, занимая господствующие позиции на рынке. В их руках сосредоточивается огромная экономическая власть.

Сформировались два основных пути концентрации производства в туристской индустрии: внутренний и внешний. В случае *внутренней концентрации* укрупнение происходит в рамках отдельной хозяйствующей единицы вследствие внутреннего роста. *Внешняя концентрация* проявляется в сотрудничестве (кооперации) или объединении (слиянии) широкого круга предприятий.

Существуют три основные формы объединения.

1. *Интеграция* — это объединение организаций, выпускающих одинаковую продукцию или оказывающих аналогичные услуги, — *горизон-*

*тальная интеграция* — либо предприятий, образующих единую технологическую цепочку начиная от поставщика услуги и заканчивая организацией, реализующей конечные продукты (услуги), — *вертикальная интеграция* (рис. 14.3) [9].

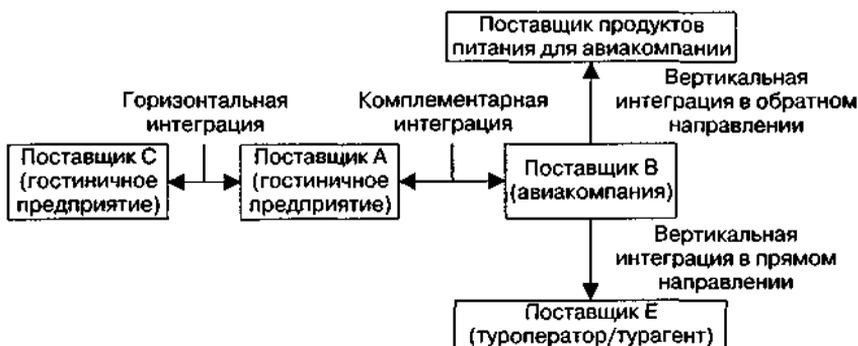


Рис. 14.3. Виды интеграции в туризме

Самой ранней и распространенной формой считается горизонтальная интеграция. На авиатранспорте основными целями горизонтальной интеграции является стремление авиакомпаний удержать клиентов на остроконкурентных рынках воздушных перевозок, снижение простоев транспортных средств путем совместной их эксплуатации, увеличение числа комбинаций маршрутов, доступ к новым сбытовым каналам, возможность использования глобальных компьютерных систем бронирования. Чаще всего она принимает простые формы: партнерство, обмен идентификационными кодами между авиакомпаниями, совместная рекламная деятельность, сотрудничество в рамках специальных поощрительных программ для часто летающих пассажиров. Специальные программы FFP закрепляют клиентов за определенными авиакомпаниями и препятствуют перетоку пассажиров к другим перевозчикам. В последнее время они превратились в мощный маркетинговый инструмент, эффективность применения которого возрастает многократно в случае его интеграции в глобальные стратегические альянсы. Значительно реже встречается поглощение одним перевозчиком другого, поскольку оно связано с большими капитальными затратами.

Наибольшее распространение горизонтальная интеграция получила в гостиничной индустрии. Гостиничные и мотельные цепи получают экономический эффект благодаря централизованному управлению и особенно совместным маркетинговым усилиям, включая создание

общих сбытовых служб, что способствует установлению контроля над потребительским спросом с целью приведения его в соответствие с фиксированным предложением.

Среди туроператоров и турагентов процессы горизонтальной интеграции часто протекают в виде слияний или путем приобретения контрольных пакетов акций. Подавляющая часть созданных таким образом крупных туроператоров и турагентств остается в пределах национальных границ, и только некоторые образуют широкие международные цепи. Например, крупный британский туроператор First Choice в целях улучшения работы собственной агентской сети приобрел туроператоров: Tours — в Турции, Nazar — в Германии, Margara/Etapes Nouvelles — во Франции, Taurus — в Австрии и Швейцарии и Bosphorus — в Бельгии.

В результате вертикальной интеграции образуются вертикальные маркетинговые системы, включающие производителей, оптовых и розничных продавцов, действующих как объединенные системы. В туризме вертикально интегрированные маркетинговые каналы получили широкое распространение. Инициатива их создания часто исходит от крупных туроператоров или от поставщиков туристских услуг. Повышенную активность здесь проявляют авиакомпании. Они проникают в смежные области, раздвигая рамки производственно-сбытового процесса в «прямом направлении» — к рынку потребителей (приобретение туроператора или турагентства) или в «обратном направлении» — к источникам услуг (покупка поставщика продуктов питания для авиапассажиров). В конечном счете авиакомпании сосредоточивают в своих руках управление всем технологическим процессом производства и реализации турпродукта.

Характерную особенность современного этапа развития индустрии путешествий составляет внедрение авиоперевозчиков в сферу деятельности турфирм. На туристском рынке Германии авиакомпания Lufthansa выступает в качестве одного из ядер, вокруг которого формируется своеобразный блок туроператорских и турагентских фирм. Авиакомпания Air France основала туристскую фирму SOTAR. Бельгийская авиакомпания Sabena организовала туристское предприятие Transair international, а швейцарская Swissair создала туроператорскую фирму Kuoni. Государственная железнодорожная компания Франции SNSF имеет туроператорскую фирму Vacans 2000, входящую в число 13 крупнейших турфирм Франции, на долю которых приходится 50 % туристского рынка страны. Голландский туристский консорциум HINT был основан авиакомпанией

KLM, морским концерном NSU и голландской железнодорожной компанией. В России авиакомпания «Аэрофлот» создала туристскую фирму «Мир аэрофлота» [8].

Наряду с туроператорской и турагентской сферами деятельности воздушные перевозчики проникают в сектор размещения, включаясь в процессы *комплементарной интеграции*. Начиная с 1970-х гг. практически все ведущие авиакомпании мира занимаются гостиничным бизнесом. United Airlines и American Airlines, Lufthansa, British Airways и SAS вкладывают капиталы в строительство и приобретение действующих отелей, выступая инициаторами создания гостиничных цепей. Air France, например, имеет цепь туристских деревень «Эльдорадо», работающих по принципу «все включено», гостиничную цепь «Меридиан», объединяющую 53 отеля в Европе, Америке, Африке, странах Ближнего Востока и на островах Индийского океана. По мнению руководства французской авиакомпании, собственные средства размещения позволяют увеличить количество авиаперевозок за счет того, что пассажиры могут всегда найти номер в отеле в нужном месте и в нужное время [9].

Аналогичную политику проводят предприятия других секторов индустрии туризма. Гостиничные компании проникают в сектор общественного питания. Туроператоры приобретают отели и мотели, чтобы гарантировать размещение своим клиентам, используя этот факт в качестве веского аргумента в пользу предлагаемых ими пакетов услуг. Туристские группы нередко расширяются путем объединения с автотранспортными предприятиями в целях повышения надежности наземных трансфертов и выполнения экскурсионных программ. Они также могут создавать при себе объекты развлечений для привлечения потребителей [9].

2. *Диверсификация* предполагает объединение функционально и технологически разнородных предприятий. Они принадлежат к близким, родственным отраслям.

Туристские компании редко простирают свои интересы за пределы отрасли. В основной массе они имеют небольшие размеры и недостаточную прочную финансовую базу для диверсификации. Инициатива диверсификации исходит, как правило, от предприятий других отраслей экономики. Их привлекает сфера туризма в силу ряда обстоятельств: низких барьеров выхода на рынок путешествий (включая невысокие капитальные затраты в ряде его секторов), ускоренного развития туристского бизнеса, сложившегося представления о туризме (часто ошибочного) как об очень приятном и легком виде деятельности. Кроме того, с ним свя-

зывается возможность компенсации убытков и рисков на предприятиях других отраслей, входящих в диверсифицированные компании.

В туроператорский сектор устремили свои капиталы крупные торговые центры в Германии, имеющие разветвленную сбытовую сеть, торговые фирмы Neckermann, Kaufhof, Hertie без значительных материальных затрат открывают офисы по продаже турпродукта, располагая их в своих универмагах.

3. *Конгломерат* — это объединение под единым финансовым контролем фирм (предприятий), не имеющих производственных связей и принадлежащих не только к разным видам производства, но и к различным сферам экономики.

В туризм устремяются капиталы нефтяных компаний (например, AGIP). Активное участие в туристской индустрии принимают финансовые структуры. В Нидерландах RABO Bank занимается туристскими операциями, в России страховая группа «Спасские ворота» основала туристскую компанию «Спасские ворота-Тур».

Формирование конгломератов зачастую позволяет избежать разорения организаций туристской индустрии, так как деятельность одних предприятий финансируется из прибыли предприятий других отраслей.

Для индустрии туризма, как и для других отраслей, характерен выход процесса концентрации предприятий за пределы национальных границ путем создания *транснациональных корпораций*. В соответствии с документами ООН, к ТНК относятся компании, имеющие филиалы в двух и более странах независимо от юридической формы или сферы хозяйствования и осуществляющие координацию их деятельности. Большинство ТНК в туризме базируются в странах так называемой триады — США, Западная Европа (Франция, Великобритания, Германия), Япония, — генерирующих туристские потоки и осуществляющих зарубежное инвестирование.

В качестве примера можно привести германский концерн Preussag, владеющий ведущей туристской группой TUI Group. Preussag является бесспорным лидером в туризме как в Германии, так и в Европе. Его дочернее туристское предприятие TUI Group приносит более половины годового оборота группы. Preussag приобрел в 2000 г. в собственность за 2,8 млн евро одну из крупнейших британских туристских компаний Thomson Travel Group.

Специалисты считают, что создание и управление глобальным объединением — это сложный процесс, требующий немало времени и ресурсов, поэтому многие компании за рубежом обращаются к дру-

гой форме организации международного сотрудничества – стратегическим союзам (альянсам).

В *стратегические союзы* входят компании, непосредственно не затрагивающие отношения собственности, сохраняющие свою автономию, с целью согласования и координации усилий в решении отдельных задач: в проведении маркетинговых исследований; разработке, производстве и сбыте услуг; подготовке персонала. В рамках альянса продукт одной фирмы открывает возможность другой выйти на рынок, и путем разделения финансового риска обе они уходят от банкротства при благоприятной экономической конъюнктуре.

Суть стратегических союзов определяется такими понятиями, как «дружественные союзы», «конкуренция», «формы совместного предпринимательства с юридическим оформлением договоров, координацией действий партнеров». Характерной чертой стратегических союзов является наличие конкуренции (по крайней мере потенциальной) между стремящимися сотрудничать предприятиями. Создание стратегических союзов – это промежуточная политика между открытой конкуренцией на рынке и полным слиянием фирм.

К *видам межфирменного обмена* в стратегических союзах, активно используемым в туристском бизнесе, относятся:

- ◆ соглашения о сотрудничестве,
- ◆ соглашения о франчайзинге;
- ◆ управленческие контракты;
- ◆ контракты по маркетингу;
- ◆ совместные предприятия и консорциумы.

*Контракт на управление* предполагает передачу оперативного контроля над туристской организацией, отелем или какой-то фазой их деятельности специалистам другой фирмы за определенную плату. По контракту владелец обязуется не вмешиваться в процесс управления и несет все текущие расходы, а также финансовые и операционные риски, вытекающие из права собственности. Другая сторона, оператор, вступает в управление гостиницей или туристской организацией без приобретения каких-либо прав на нее. Его финансовая ответственность ограничена. За предоставляемые услуги он получает гарантированное вознаграждение. Оплата услуг принимает разные формы: проценты от объема продаж или прибыли, разовые вознаграждения и т. д. Такие соглашения могут касаться управления производством услуг или кадрами, маркетинга или финансового управления.

Широкое распространение в рамках контрактов на управление получили *контракты по маркетингу*. Они похожи на соглашения о предоставлении управленческих услуг: начинающая турфирма делегирует крупному туристскому предприятию ответственность за все виды деятельности, связанные со сбытом всего или части ее турпродукта за определенную плату.

За последние годы *лицензионное соглашение* (франчайзинг) стало самой быстрорастущей формой договорных отношений. Франшиза (от англ. *franchise* — право голоса) — право продавать услуги от имени определенной фирмы на основе заключенного лицензионного соглашения. Главное отличие франчайзинга от других контрактных систем состоит в том, что он обычно основан либо на уникальных услугах, либо на методах осуществления бизнеса, либо на торговой марке, патенте или авторском праве. Франшизные системы наиболее распространены в организациях питания (например, McDonald's) или размещения (например, Holiday Inn), где они получили название цепей (цепочек).

*Совместные предприятия* (СП) часто создаются для выхода на зарубежный рынок, когда компания решает объединиться со своим зарубежным партнером, разделяя права собственности и контроль за деятельностью этого предприятия. Обычно СП существуют в двух видах: предприятия совместного владения (*joint venture*) и акционерные совместные предприятия (*joint equity venture*).

Создание *консорциумов* характерно в основном для гостиничных цепей. Путем членства в таких организациях они получают доступ к услугам, ранее считавшимся привилегией интегрированных гостиничных цепей, и при этом остаются самостоятельными в правовом и экономическом отношениях. Главной целью, которую преследуют независимые отели при объединении в консорциумы, является проведение совместного маркетинга, а также снижение издержек при совместных централизованных закупках, осуществление совместного отбора кадров и тренингов. Отели часто вступают в консорциум, чтобы стать абонентами глобальных компьютерных систем резервирования. Однако консорциумы в отличие от гостиничных цепей не могут контролировать качество гостиничного продукта и ценовую политику отелей. Хотя по правилам членства каждый отель должен подвергаться детальной инспекции.

Сравнение двух основных направлений расширения масштабов деятельности туристских предприятий показывает, что данные организационные формы имеют целый ряд преимуществ, которые позво-

ляют повышать качество реализуемого турпродукта, вкладывать средства в «экологически чистое» туристское производство, выявлять существующие ниши туристского рынка, диверсифицировать предлагаемые услуги в рамках выбранной ниши или сегмента рынка, увеличивать индивидуализацию обслуживания потребителей.

Повышение эффективности российской экономики невозможно без интеграции России в мировое хозяйство. Главным образом обеспечить динамичное развитие туризма могут прямые иностранные инвестиции. Но это требует активной политики со стороны государства. Усилия должны быть направлены на создание условий для развития мощных транснациональных туристских корпораций, которые станут основой для строительства территориальной инфраструктуры российской экономики туризма.

По международным меркам большинство российских компаний представляют мелкий и средний бизнес. Самые крупные отечественные операторы обслуживают в год до 550 тыс. туристов, а их годовой объем продаж — около 120 млн долларов. Однако российский турбизнес тоже затронули процессы интеграции, хотя пока и не столь заметные: происходит концентрация капитала, появляются корпоративные структуры, в которые вливается финансовый капитал. Среди лидеров этого процесса — «Интурист», «Инна Тур», «Туральянс-холдинг», «Натали Тур», УТЕ, «Капитал Тур» [79].

Компания «Инна Тур» разворачивает масштабную программу корпоративного строительства, за два последних года в нее было инвестировано около 500 млн рублей. Ее главный акционер — «Гоинкор-холдинг». «Интурист», инвестором которого является АФК «Система», поставил задачу занять более 30 % рынка приема туристов. «Туральянс-холдинг», объединяющий компании «Туральянс-оператор», «Туральянс-авиа», «Туральянс-медиа» и агентскую сеть «Куда.ги», занят в настоящее время разработкой инвекторной системы, которая свяжет воедино отели, агентские сети, поставщиков услуг и потребителей, а также будет генерировать списки и запросы. Руководство фирмы пытается добиться максимально возможной капитализации компании, то есть повышения ее рыночной стоимости, с тем чтобы в последующем вывести контролируемый холдинг на фондовый рынок, продать примерно 20 % акций компании и вернуть вложенные средства.

Реструктуризацией бизнеса и строительством холдинга занята компания «Натали Турс». Сейчас она контролирует фирму «Сольмар», сеть агентств «Гринэкс» и авиаперевозчика АЖТ. Руководство компании

планирует перестроить структуру и передать финансовое управление в руки профессионалов.

Новый этап развития переживает и UTE Megapolus. В состав недавно образованного холдинга вошли, кроме туроператорской компании «UTE Megapolus Авиаچارтер», трансферная компания «UTE Megapolus Экспресс», компания «География красоты и здоровья», аудиторская компания, три салона розничной продажи туров.

О строительстве мощного международного холдинга объявил недавно появившийся на рынке многопрофильный оператор «Капитал Тур». Стартовый капитал компании составили средства иностранных партнеров и кредит московского «Имидж-банка».

Процесс интеграции захватил и рынок авиаперевозок. Объединились «Сибирь» и «Внуковские авиалинии». Ожидается решение президента о слиянии «Пулково» и «России». Готовится вступить в один из международных авиационных альянсов Sky Team «Аэрофлот».

Российские туристские организации не должны ограничиваться использованием какой-либо одной из организационных форм кооперации и интеграции туристской деятельности. Необходимо, учитывая конкретные условия на определенном рынке и детально приспособляя их к собственным потребностям, применять в сочетании различные организационные формы.

## **14.5. Выявление и использование новых рынков сбыта туристских услуг**

Основными каналами массовой розничной продажи туристского продукта туроператора, как показано на рис. 14.4, служат собственные агентства, электронная продажа и независимые агентства.

Фактически сбытовая деятельность туроператора сводится к двум основным формам: при помощи собственной сбытовой сети и с использованием контрагентской сети. Первая представлена собственными бюро продаж, представительствами, агентствами в различных районах города или в других городах страны, а также за рубежом.

Электронная продажа туров через компьютерную сеть очень широко используется иностранными турфирмами. В России этот канал продажи туров только начинает приобретать очертания. Главным препятствием является недостаточное количество владельцев персональных компьютеров среди потенциальных покупателей туруслуг и одновременно держателей банковских кредитных карточек, с помощью которых обычно происходит оплата покупки.



Рис. 14.4. Каналы сбыта туристского продукта

Широкое распространение в сфере российского туризма сегодня получает *сетевой бизнес*. Согласно статистике, в нашей стране около 30 % фирм в столице и 20 % в регионах являются участниками тур-агентских сетей. Выделяют несколько видов сетевого турбизнеса:

- ♦ франчайзинговый бизнес. Наиболее крупными сетевыми компаниями в сфере российского туризма сегодня являются «Магазин горящих путевок», «Куда.ги» и «Велл» (хотя все они имеют в своем составе и некоторую долю собственных агентств). По системе франчайзинга работают новые сетевые образования «Горячие туры» или «Путевочка»;
- ♦ сети турагентств, полностью принадлежащих крупным туроператорам, например VKO Club или «Туринфо Глобал-Трэвл». Встречаются сети крупных туроператоров, в которых представлены как собственные, так и франчайзинговые агентства («Интурист», поглотивший «Бегемот»).

Часто к сетевым образованиям относят и субагентские сети абсолютно независимых агентов, которые являются уполномоченными агентствами оператора и имеют в своем названии и логотипе операторский бренд.

Участие в данных союзах позволяет турфирмам сокращать расходы на управленческий аппарат, рекламную деятельность, продвижение торговой марки, так как эти расходы фирмы, объединенные в союз, несут коллективно. Многие сети агентств предпочитают также вести единую продуктовую политику, то есть организованную и контролируемую «из координационного центра» систему закупки турпродукта. Это позволяет сети агентств выступать на рынке в качестве крупного оптовика и получать от туроператоров соответствующие цены и условия сотрудничества.

Сетевой бизнес позволяет достаточно быстро расширить рынок сбыта и увеличить объем продаж. В ближайшем будущем, следуя общемировой тенденции, сетевые проекты довольно скоро будут занимать доминирующее место в структуре российского турбизнеса.

## Контрольные вопросы

1. В чем заключаются сущность и задачи инновационного менеджмента?
2. Какая разница между новшеством и инновацией?
3. Какие основные типы инноваций выделяются в производстве услуг?
4. Какие инновационные стратегии могут применяться фирмой при внедрении нововведений?
5. Опишите этапы разработки инновационной политики.
6. В чем заключается процесс разработки продукта-новинки?
7. Перечислите и дайте краткую характеристику основным направлениям инновационной деятельности туристских организаций.
8. Перечислите возможные инновации в организации услуг и формах обслуживания потребителей.
9. Каковы основные направления расширения масштабов деятельности туристских предприятий?
10. В чем состоит сущность глобальных объединений?
11. Дайте определение понятию «концентрация». Каковы пути концентрации в индустрии туризма?
12. Что представляет собой интеграция? Охарактеризуйте основные виды интеграции.
13. Что понимается под диверсификацией?
14. Что такое конгломерат?
15. Что представляют собой стратегические союзы, в чем их отличие от глобальных объединений?
16. Каковы формы существования стратегических союзов?
17. Дайте характеристику двум основным типам рыночных каналов продвижения туристского продукта.

## **15. Информационные технологии управления в сфере сервиса и туризма**

---

### **15.1. Понятие и структура информационных технологий социально-культурного сервиса и туризма**

В настоящее время информационные технологии используются в сфере социально-культурного сервиса и туризма весьма широко. По общему мнению специалистов, информационные технологии становятся одним из ключевых элементов системы управления предприятием сферы сервиса.

Распространению компьютерных средств обработки информации способствует специфика услуг, являющихся основным объектом купли-продажи на туристском рынке. Услуга обладает свойством неосвязаемости, то есть ее невозможно увидеть, попробовать, испытать до момента оказания. Туристская услуга имеет еще и дополнительную особенность: между моментом покупки туристом права на нее и ее оказанием проходит некоторое время.

Клиент турфирмы выбирает тур, основываясь на информации, которой он располагает. Задача турфирмы – предоставить достоверную, полную, актуальную информацию об услугах тура. Это повышает доверие покупателя к ним, что способствует росту заинтересованности и улучшению продаж. Существенную помощь в предоставлении информации могут оказать информационные технологии.

Хотелось бы отметить, что одна из основных причин интенсивного развития информационных систем индустрии туризма кроется в особенности туристского рынка – в географической распределенности субъектов рынка и одновременной необходимости оперативного обмена информацией между ними. Туризм – одна из сфер, в которой очень востребованы технологии работы онлайн.

Характеристику рынка, связанную с его территориальной распределенностью, можно увидеть, например, в определении термина «туризм». Туризм, по сути, есть временные выезды граждан с постоянного

места жительства в каких-либо целях. В некоторых определениях даже оговаривается расстояние, которое должен преодолеть гражданин, чтобы считаться туристом. Организация путешествий требует усилий многих предприятий, совместные действия которых должны быть четко скоординированы. Возникает целая технологическая цепочка бизнес-процессов (приобретение билетов, бронирование мест в гостинице, организация встречи туристов и т. д.), предполагающая информационный обмен между ее элементами. Высокие требования предъявляются к скорости этого обмена. Основными средствами связи обычно выступают телефон, факс, электронная почта, ICQ.

Информационные технологии используются при разработке туров, направлений (маршрутов).

Формирование турпакета предполагает общение туроператора с поставщиками туров, государственными и муниципальными учреждениями, коммерческими компаниями самого разного профиля деятельности. Их услуги так или иначе включаются в тур.

Таким образом, туроператор должен иметь актуальную и полную информацию о вариантах размещения и питания, тарифах обслуживания, о расписании движения транспортных средств и их загрузке, о партнерах-туроператорах и их услугах, о населенных пунктах той или иной страны и т. д.

Получается, что туроператор сталкивается с растущим объемом разноплановой информации, которую необходимо собирать, хранить, обязательно иметь к ней оперативный доступ.

Трудоемкость обработки массивов информации при широком ассортименте туров, направлений, оказываемых дополнительных услуг достаточно велика, поэтому крупные туроператоры не мыслят своей работы без использования специализированного программного обеспечения (ПО). В таких программных продуктах обычно реализованы функции анализа данных и построения отчетов о работе компании. Результаты работы становятся более наглядными, что способствует повышению эффективности управления турфирмой.

Информационные технологии можно использовать и при продаже турпакетов.

Как правило, канал продажи тура формируется в виде цепочки, включающей одного или нескольких посредников. В индустрии туризма роль посредников высока, поскольку турпродукт не является товаром широкого потребления (рынок сегментирован) и для туроператора важны охват рынка, доступ к широкой аудитории потенциальных клиентов.

В канале продажи необходимо обеспечивать быстрое движение продукта от производителя к конечному потребителю.

Во-первых, туроператор заинтересован в выходе со своим продуктом на рынок в «высокий» сезон, когда можно получить максимальную прибыль.

Во-вторых, часто возникает задача продажи туров, имеющих статус СПО (специальное предложение оператора). Это так называемые «горящие» путевки. Тур «горит», когда приближается дата отправки туристов, а число купивших тур недостаточно, чтобы считать чартерный рейс или блок номеров, выкупленный туроператором заранее, укомплектованными. Такие путевки стараются быстро продать, например снижая цены.

И наоборот, турагентству необходимо четко отслеживать момент остановки продаж.

Скорость продажи туров зависит от скорости коммуникационных процессов. Туроператору необходимо выйти на турагента, готового купить тур, установить контакт, передать тур.

В рассмотренных случаях нужно быстро довести информацию до продавцов — турагентов и до покупателей — туристов. Информационные технологии позволяют это сделать. Таким образом, ИТ — инструмент оперативной продажи туров. Например, существуют системы поиска и бронирования туров, которые позволяют турагенту оперативно связываться с туроператором или даже бронировать туры в режиме онлайн.

Для турагентства информационные технологии — инструмент повышения скорости обслуживания клиентов, во многом за счет оперативной связи с туроператором, позволяющей, например, отслеживать прохождение заявки в режиме реального времени. Информационные технологии используются во всей технологической цепочке обслуживания, начиная от привлечения потенциального туриста и заканчивая сбором отзывов туристов о путешествии.

Туристу компьютерные системы предоставляют массу возможностей поиска информации об интересующих его услугах, и эти возможности люди активно используют. Приведем некоторые результаты исследования туристских предпочтений пользователей Интернета, проведенное компанией Claria Corporation в 2005 г.:

- ♦ 88 % респондентов пользуются Интернетом при планировании своего летнего отдыха;
- ♦ 61 % бронируют или намерены забронировать в сети авиабилеты, 52 % — услуги гостиниц;

- ♦ бронирование в основном осуществляется на сайтах конкретных поставщиков услуг;
- ♦ к сайтам авиакомпаний клиенты обращаются с наибольшей периодичностью.

Главное, что привлекает посетителей туристских сайтов, — это возможность подыскать качественный турпакет по низкой цене.

В последнее время все больше турагентств ориентируются на продажу туров через Интернет. Развивается услуга по оформлению документов через Интернет с их доставкой на дом или в офис.

Влияние информационных технологий распространяется и на другие предприятия сферы сервиса и туризма. Они заинтересованы в применении наибольшего количества способов информирования потенциальных клиентов.

Крупными игроками рынка являются гостиничные цепи, функционирующие на принципах единого управления, эффективность которого напрямую зависит от использования информационных технологий.

Для гостиницы выход за пределы региона расположения и контакт с географически удаленными клиентами имеют по определению принципиальное значение — местное население гостиничными услугами не пользуется. Гостиницы продают свои услуги через Интернет — непосредственно туристу, а через глобальные системы бронирования — туроператорам и турагентам.

Транспортные компании также ориентируются на продажу услуг через глобальные компьютерные сети. Согласно исследованиям компании SITA, лидера в области информационных технологий для гражданской авиации, в настоящее время 70 % перевозчиков продают билеты через Интернет. Примером на российском рынке может быть российский авиаперевозчик «Трансаэро». Предполагается, что уже в 2006 г. каждый 20-й билет этой авиакомпании будет продаваться через Интернет.

Компьютерные системы позволяют бронировать туры, номера в гостиницах, авиа- и ж/д-билеты, столики в ресторане, автомобили.

Всем предприятиям сферы сервиса и туризма приходится накапливать и перерабатывать большие объемы информации, используя специализированные программные продукты, функционирование которых, в свою очередь, основано на технологиях управления базами данных.

Таким образом, информационные технологии обеспечивают повышение эффективности управления на предприятиях туристской индустрии за счет:

- ♦ повышения эффективности информационного обмена между участниками рынка;
- ♦ увеличения скорости обслуживания конечных потребителей — туристов;
- ♦ предоставления возможности эффективной обработки огромных массивов информации, организованных преимущественно в виде баз данных.

Информационные технологии управления в социально-культурном сервисе и туризме — это система методов и способов передачи, обработки, хранения и предоставления информации на основе применения технических средств.

Информационная технология включает следующие составляющие [82]:

- ♦ комплекс технических средств, реализующий информационный процесс;
- ♦ средства управления техническим комплексом (программное обеспечение);
- ♦ организационно-методическое обеспечение, согласовывающее использование технических средств, средств управления техническим комплексом и деятельность персонала.

Структура информационных технологий социально-культурного сервиса и туризма представлена на рис. 15.1.

Персональные компьютеры представляют собой вычислительные системы, все ресурсы которых полностью ориентированы на обеспечение деятельности одного рабочего места, одного пользователя.

Корпоративные компьютеры представляют собой вычислительные системы, предназначенные для организации многопользовательской среды. В этом заключается их основное отличие от ПК. Как правило, корпоративные компьютеры являются более мощными, чем ПК, и содержат значительные по объему и важные информационные ресурсы.

Суперкомпьютеры представляют собой вычислительные системы с предельными характеристиками вычислительной мощности и информационных ресурсов. Они используются в военной и космической областях деятельности, в фундаментальных научных исследованиях, глобальном прогнозировании социально-экономических процессов.

*Компьютерные сети* — это системы компьютеров, объединенных каналами передачи данных, обеспечивающие эффективное предоставление

различных информационно-вычислительных услуг пользователям сети (рис. 15.2).

Компьютерные сети в зависимости от охватываемой территории подразделяются на:

- ♦ локальные (LAN – Local Area Network);
- ♦ региональные (MAN – Metropolitan Area Network);
- ♦ глобальные (WAN – Wide Area Network).



Рис. 15.1. Структура информационных технологий управления

В локальной сети абоненты находятся на небольшом расстоянии друг от друга. Это сети отдельных предприятий, фирм, банков, офисов, корпораций и т. д. Региональные КС связывают абонентов города, района, области. Глобальные сети соединяют абонентов, удаленных друг от друга на значительное расстояние, часто расположенных в различных странах или на разных континентах.



Рис. 15.2. Компьютерные сети и системы коммуникаций в индустрии туризма

К *системам телекоммуникаций* относятся, в частности, системы оперативной связи, включающие технологии телефонной, сотовой, пейджинговой, телеграфной, факсимильной связи. *Специализированное оборудование* — устройства, являющиеся неотъемлемой частью программно-аппаратных комплексов управления предприятиями сферы сервиса. Примерами таких устройств могут быть POS-терминалы, кухонные принтеры, электронные замки. *Организационная техника* — технические средства, предназначенные для автоматизации офисных задач. Средства оргтехники офиса крупной фирмы могут включать копировально-множительные аппараты, диктофоны, проекционное оборудование, ламинаторы, машины для уничтожения документов (шредеры) и многое другое.

*Системное ПО* обеспечивает взаимодействие прочих компьютерных программ с аппаратным обеспечением. Наиболее характерными представителями программ данного класса являются операционные системы. Операционная система (ОС) — это комплекс специальных программных средств, предназначенных для управления загрузкой, запуском и выполнением других программ, а также для управления вычислительными ресурсами компьютера. ОС классифицируются по следующим признакам:

- ◆ количество процессов, которые могут одновременно выполняться под управлением ОС;
- ◆ количество пользователей, одновременно обслуживаемых системой.

В соответствии с первым признаком различают однозадачные и многозадачные ОС. Однозадачные ОС передают все ресурсы компьютера одному исполняемому приложению и не допускают ни параллельного выполнения другого приложения, ни его приостановки и запуска

другого приложения. Второй признак делит ОС на однопользовательские и многопользовательские.

*Сервисное ПО* – это компьютерные программы, предназначенные для обслуживания компьютера и повышения удобства работы пользователя.

К системным относятся, например, тестовые и диагностические программы (утилиты), предназначенные для проверки работоспособности отдельных узлов компьютера, компонентов программно-файловых систем и устранения выявленных неисправностей. Антивирусные программы служат для выявления и устранения компьютерных вирусов. Наиболее многочислен класс прикладных программ (рис. 15.3).

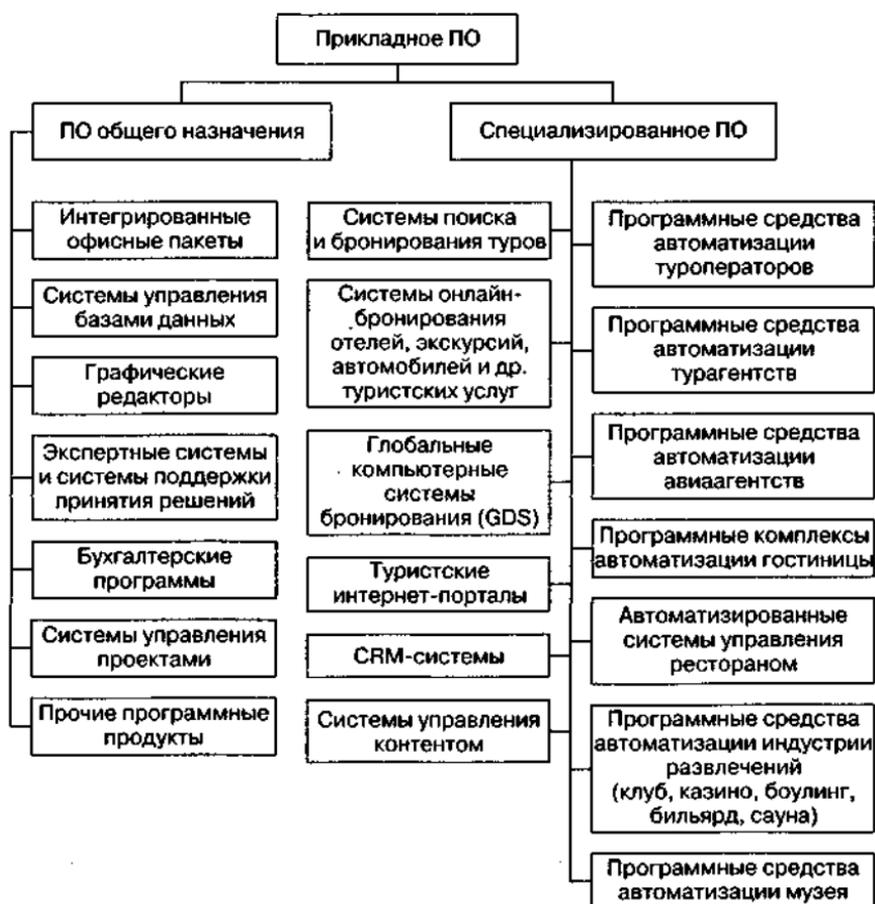


Рис. 15.3. Виды прикладного ПО, используемого в индустрии туризма

*Интегрированный офисный пакет* — это комплекс программных продуктов, взаимодействующих между собой на уровне обмена данными.

Главной отличительной чертой программ, составляющих интегрированный пакет, является общий интерфейс пользователя, позволяющий применять одни и те же приемы работы с различными приложениями пакета. Назначение интегрированных офисных пакетов — обеспечить сотрудников турфирмы широким набором средств для повседневной совместной работы, автоматизировать выполнение рутинных операций, помочь в комплексном решении задач туристского предприятия.

Примером интегрированного офисного пакета может служить пакет Microsoft Office, который поставляется в нескольких вариантах, включающих разное число приложений. К основным приложениям пакета относятся:

- ◆ Word — мощный текстовый редактор, являющийся удобным инструментом для создания сложных текстовых документов, включающих математические формулы, таблицы, рисунки, диаграммы, а также объекты, подготовленные в других приложениях пакета Microsoft Office;
- ◆ Excel — табличный редактор, предоставляющий мощные средства для создания сложных электронных таблиц и реализующий широкий спектр вычислений. С помощью табличного Excel в электронных таблицах можно выполнять различные инженерные, статистические, экономические, бухгалтерские, финансовые расчеты, проводить сложный экономический анализ, моделировать и оптимизировать различные ситуации;
- ◆ Access — система управления базами данных;
- ◆ Power Point — система подготовки презентаций, обеспечивающая создание графических и текстовых материалов, используемых для демонстрации на презентациях, деловых переговорах, конференциях;
- ◆ Outlook — менеджер персональной информации, обеспечивающий обработку сообщений электронной почты, планирование встреч и собраний, управление контактами и задачами и др.;
- ◆ FrontPage — редактор, предназначенный для создания веб-страниц;
- ◆ PhotoDraw — графический редактор для создания деловой графики;
- ◆ Publisher — настольная издательская система.

*Система управления базами данных (СУБД)* — это комплекс языковых и программных средств для создания, ведения и совместного использования БД многими пользователями. *Графический редактор* — компьютерная программа, предназначенная для создания и обработки графических иллюстраций. *Экспертные системы и системы поддержки принятия решений* необходимы для информационного обеспечения управления на основе экономико-математического моделирования и принципов искусственного интеллекта. *Системы управления проектами* предназначены для планирования и управления использованием ресурсов различных видов (материальными, техническими, финансовыми, кадровыми, информационными) при реализации сложных проектов.

## 15.2. Специализированное программное обеспечение сферы сервиса и туризма

### 15.2.1. Программные средства автоматизации туроператоров и турагентств

Наиболее распространенные на российском рынке *программные средства автоматизации туроператоров и турагентств* представлены в табл. 15.1 и на рис. 15.4–15.7.

Программный комплекс «Мастер-Тур» предназначен для автоматизации офисной деятельности компаний-туроператоров, занимающихся отправкой и приемом туристов.

Основные функции системы «Мастер-Тур» [114]:

- ♦ формирование турпродукта;
- ♦ расчет прибыли по туру и комиссионных агенту;
- ♦ оформление турпутевок;
- ♦ печать необходимых документов;
- ♦ контроль проведения тура;
- ♦ квотирование услуг, составляющих тур, что исключает возможность перепродаж;
- ♦ мониторинг оплаты по туру и оценка текущего финансового состояния фирмы;
- ♦ определение стоимости услуг в различных валютах;
- ♦ обмен сообщениям по электронной почте;
- ♦ администрирование системы.

Таблица 15.1

## Программные средства автоматизации туроператоров и турагентов

Название компании и веб-сайт	Название продукта
Фирма «САМО-Софт», http://www.samo.ru	«САМО-Тур» — система комплексной автоматизации работы туроператоров. «САМО-ТурАгент» — программный комплекс для автоматизации деятельности туристских агентств
Компания «МегаТек», http://www.megatec.ru	«Мастер-Тур» — система комплексной автоматизации работы туроператоров. «Мастер-Агент» — система автоматизации деятельности туристского агентства

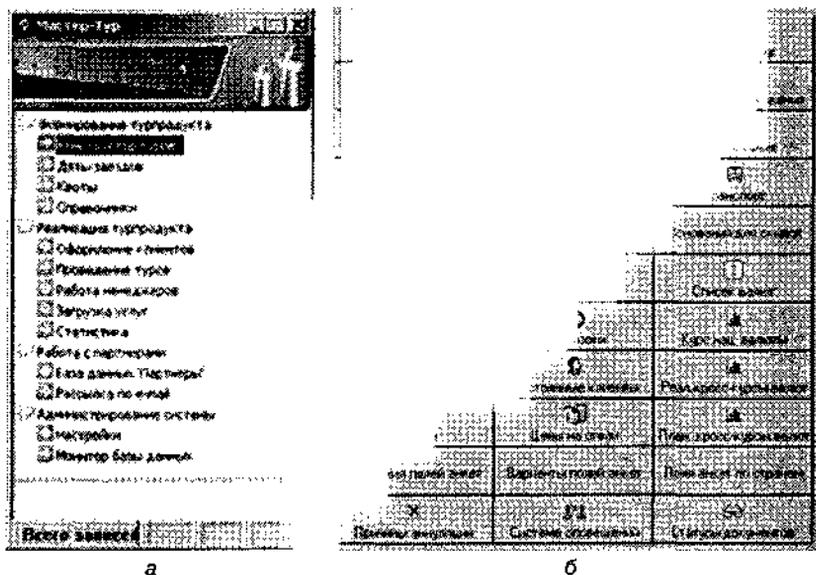


Рис. 15.4. Фрагменты интерфейса системы «Мастер-Тур»: а) главное окно системы; б) фрагмент диалогового окна справочников системы

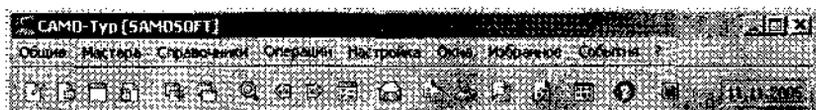


Рис. 15.5. Главное окно системы «САМО-Тур»



*Программные средства автоматизации турагентств. Основные функции системы «Мастер-Агент» [114]:*

- ◆ работа с путевками: создание путевки, печать необходимых документов, контроль состояния;
- ◆ работа с базой данных клиентов;
- ◆ работа с платежами: осуществление взаиморасчетов с клиентами и поставщиками;
- ◆ осуществление взаимодействия с внешними информационно-поисковыми системами;
- ◆ импорт заявки из систем онлайн-бронирования туроператоров;
- ◆ обмен данными с туроператором в процессе бронирования;
- ◆ статистическая обработка данных;
- ◆ обмен сообщениями по электронной почте.

### **15.2.2. Программные средства автоматизации авиаагентств**

Основные функции системы автоматизации авиаагентства:

- ◆ оформление операций по продаже, возврату и обмену авиабилетов и учет этих операций в системах билеопечати (как вручную, так и автоматически);
- ◆ операции как с регулярными, так и чартерными рейсами;
- ◆ сортировка продаж и возвратов билетов по форме оплаты (наличная, безналичная, по кредитной карте);
- ◆ предоставление скидок корпоративным клиентам;
- ◆ учет движений бланков авиабилетов с детализацией до номера бланка, учет бланков, переданных партнерам, субагентам, и возврата от них;
- ◆ автоматическое начисление/возврат комиссионного вознаграждения авиакомпании или поставщика билетов при продаже или возврате билета;
- ◆ ведение взаиморасчетов с авиакомпаниями или поставщиками авиабилетов, с покупателями в рублях и валюте;
- ◆ формирование отчетов по остаткам и движению бланков билетов.

### **15.2.3. Программные комплексы автоматизации гостиницы**

Комплексная автоматизация гостиницы на основе специализированных программных средств позволит:

- ◆ накапливать полную, достоверную, актуальную информацию о текущем состоянии гостиницы;
- ◆ эффективно управлять на оперативном уровне (быстрое реагирование на изменения ситуации в гостинице и гостиничном бизнесе);
- ◆ эффективно управлять на тактическом уровне (повышение уровня сервиса для гостей и качества работы персонала);
- ◆ эффективно управлять на стратегическом уровне (использовать накопленную информацию для выявления перспективных направлений в области управления и сервиса, для совершенствования маркетинговой и финансовой политики, для прогнозирования спроса);
- ◆ полностью автоматизировать бизнес-процесс работы с клиентом — от приема заявки до окончательного расчета;
- ◆ использовать номерной фонд более эффективно;
- ◆ проводить более эффективную кадровую политику (контроль действий отдельных сотрудников).

Наиболее распространенные на российском рынке программные средства автоматизации управления гостиницей представлены в табл. 15.2.

Таблица 15.2  
Программные средства автоматизации управления гостиницей

Название компании и веб-сайт	Название продукта
HRS (официальный дистрибьютор компании Micros-Fidelio), <a href="http://www.hrs.ru">http://www.hrs.ru</a>	Компания HRS представляет пакет интегрированных систем, обеспечивающих комплексную автоматизацию управления гостиницей: Fidelio Front Office — автоматизация службы приема и размещения; Fidelio V8 — система управления гостиницей; OPERA Enterprise Solution — система управления отелем; myfidelio.net — система онлайн-бронирования; Fidelio Sales & Gathering — система автоматизации отдела продаж и маркетинга гостиницы; Trako — система управления счетами клиентов; Bartech — система автоматических мини-баров; TopLine Profit — система оптимизации прибыли; Fidelio Food and Beverage — склад и калькуляция

Название компании и веб-сайт	Название продукта
Knowledge Engineering Industries Company (KEI Company), <a href="http://www.kei.ru">http://www.kei.ru</a>	KEI-Hotel — программно-аппаратный комплекс управления гостиницей
«Рексофт», <a href="http://www.reksoft.ru">http://www.reksoft.ru</a>	«Эдельвейс/Medallion» — система комплексной автоматизации гостиницы. Изначально — российская разработка. В 2003 г. авторские права на систему были переданы фирме SoftBrands, США
«ЛИБРА Интернейшнл» (официальный дистрибьютор компании Hotel Information Systems), <a href="http://www.hotelinfosys.com">http://www.hotelinfosys.com</a> ; на территории России, стран СНГ и Балтии <a href="http://www.libra-russia.ru">http://www.libra-russia.ru</a>	epitome PMS — комплексная система управления гостиницей; epitome CRS — система центрального бронирования; epitome WebRes — система интернет-бронирования; epitome POS — система автоматизации ресторанов
UCS, <a href="http://www.ucs.ru">http://www.ucs.ru</a>	UCS-Shelter — система управления гостиницей
«ИМИДЖПОИНТ» (официальный дистрибьютор компании Hogatex Software GmbH — <a href="http://www.hogatex.com">http://www.hogatex.com</a> ), <a href="http://www.imagepoint.ru">http://www.imagepoint.ru</a>	Компания осуществляет разработку и внедрение комплексных решений в индустрии гостиничного и ресторанного бизнеса на базе программно-технических комплексов Hogatex Starlight и InfoGenesis Revelation
Сан-Сити, <a href="http://hotel.sochi.ru">http://hotel.sochi.ru</a>	«ПанОтель» — система автоматизации службы приема и размещения
Международная корпорация Navision, <a href="http://www.navision.com">http://www.navision.com</a> , <a href="http://www.navision.ru">http://www.navision.ru</a>	CENIUM ( <a href="http://www.cenium.ru">http://www.cenium.ru</a> ) — система управления гостиницей

Современные решения автоматизации гостиничного комплекса базируются на скоординированном взаимодействии нескольких специализированных систем, поставляемых в гостиницу различными компаниями.

*Программный комплекс автоматизации гостиницы* (система автоматизации гостиничного комплекса) — это совокупность взаимосвязанных

программных средств, обеспечивающих автоматизацию всех функций по управлению гостиницей.

Согласно мировой практике, в комплекс автоматизированных систем, используемых в управлении гостиницей, входят следующие [113]:

- ◆ система управления гостиницей (PMS – Property Management System);
- ◆ система управления рестораном (Point Of Sales);
- ◆ система управления мероприятиями (Sales & Catering);
- ◆ система телефонного сервиса (Telephone Management System);
- ◆ система электронных ключей (Key System);
- ◆ система электронных мини-баров (Mini-bar System);
- ◆ система интерактивного телевидения (Video Services System);
- ◆ система энергосбережения (Energy Management System);
- ◆ система обработки кредитных карт (Credit Card Authorization System);
- ◆ система складского учета и калькуляции (Food & Beverage);
- ◆ система финансово-бухгалтерского учета (Accounting System);
- ◆ система центрального бронирования (Central Reservation System);
- ◆ система интернет-бронирования (Web Reservation System);
- ◆ система управления кадрами (Human Resource System);
- ◆ система безопасности (Security System).

*Система управления гостиницей* — программное средство, предназначенное для автоматизации управления номерным фондом и расчетов с гостями. Типичная структура системы автоматизации гостиничного комплекса представлена на рис. 15.8.

К функциям системы управления гостиницей относятся:

- ◆ описание и контроль состояния номерного фонда;
- ◆ формирование тарифных планов на проживание и дополнительные услуги;
- ◆ работа с заявками, по которым планируется заезд гостей. Заявка — это документ (письмо, телекс, телефонограмма) от организации-потребителя с просьбой о предоставлении мест для поселения;
- ◆ бронирование номеров;
- ◆ свободное поселение, ускоренное размещение, поселение в забронированный номер;

- ◆ ведение счетов гостей;
- ◆ организация оплаты по безналичному расчету;
- ◆ контроль оплаты и оформление выезда;
- ◆ ведение архива гостей;
- ◆ формирование статистики и отчетов о работе гостиницы;
- ◆ функции консьержа (хранение и предоставление гостям информации о достопримечательностях и прочих объектах, представляющих интерес для постояльцев);
- ◆ ведение кассовых операций (фискальный учет наличных поступлений, формирование кассовой отчетности);
- ◆ инвентаризация предметов дополнительного оборудования комнат (кровати, фены, вентиляторы, холодильники);
- ◆ управление доходами (формирование гибкой ценовой политики в зависимости от загрузки гостиницы, расчет соотношения гарантированных и негарантированных броней, длительности проживания гостей и др.).



Рис. 15.8. Структура системы автоматизации гостиничного комплекса

Интерфейс — это компьютерная программа, обеспечивающая интеграцию компонентов программного комплекса автоматизации гостиницы на уровне обмена данными. Необходимость в таких программах объясняется следующим. В подавляющем большинстве случаев компоненты программного комплекса автоматизации гостиницы являются

функционально обособленными специализированными программами, предназначенными для эксплуатации в разных службах гостиницы. Эти системы могут различаться по внутренней архитектуре, дизайну экранных форм. Интерфейс обеспечивает передачу ключевых данных из одной системы в другую. Это позволяет минимизировать дублирование информации в системах гостиницы. Таким образом, благодаря интерфейсам специализированные компоненты программного комплекса автоматизации гостиницы образуют единое информационное пространство. Интерфейсные программы могут разрабатываться для следующих систем [113]:

- ◆ бухгалтерские системы (передача финансовых данных из системы управления гостиницей);
- ◆ системы телефонной тарификации (начисление на счет гостя сумм за пользование телефоном);
- ◆ системы управления энергосбережением (контроль микроклимата в номере);
- ◆ системы управления гостевыми факсами (начисление на счет гостя сумм за получение и отправку факсовых сообщений);
- ◆ системы интерактивного телевидения (начисление на счет гостя сумм за пользование платным телевидением);
- ◆ системы тарификации Интернета в номерах;
- ◆ системы электронных дверных замков (контроля доступа) — автоматическое создание карточек-ключей при поселении гостя;
- ◆ электронные мини-бары;
- ◆ системы управления рестораном (начисление на счет гостя сумм, проведенных по точкам продаж, обслуживание клубных карт);
- ◆ системы электронных сейфов (активация гостевых сейфов, начисление на счет гостя стоимости услуги пользования персональным сейфом);
- ◆ телефонные станции (открытие и закрытие телефонного соединения в номере, установление ограничений использования телефона, индикация гостевых сообщений, обновление статуса номера горничной, управление голосовой почтой, отображение на дисплее оператора фамилии гостя и номера комнаты);
- ◆ системы управления медицинским обслуживанием в санаториях (передача данных по прибывающим гостям в медицинскую систему с указанием пакета обслуживания, ведение истории болезни, организация взаиморасчетов).

Важной частью программного комплекса автоматизации гостиницы является модуль бронирования номеров через Интернет. Пример сайта гостиницы приведен на рис. 15.9.

The screenshot shows the website for Ararat Park Hyatt Moscow. At the top, there is a navigation menu with links: [Главная страница](#), [Бронирование](#), [Информация о Москве](#), [История отеля](#), [Специальный менто "Крантум"](#), [Рестораны и баре](#), [Банкетные мероприятия](#), [Краткая информация об отеле](#), [Вакансии в отеле](#), [Запросить брошюру в формате PDF](#), [Фото-тур по отелю](#), and [Виртуальный тур](#). The main content area features a "QUICK RESERVATION" form with fields for "CHECK IN DATE" (November 05), "CHECK OUT DATE" (November 05), and "NIGHTS" (15). Below the form, it lists "RATES PER ROOM" (1), "TAXES PER ROOM" (0), and "TOTAL ROOMS" (1). To the right of the form is a "PHOTO TOUR" image showing a hotel room. Below the form, contact information is provided: "Ararat Park Hyatt Москва, Россия, 109012, Москва, ул. Мелничная, 4. Телефон: +7 095 (01 501) 783 1234. Факс: +7 095 (01 501) 783 1235. Электронный адрес: [moscow@hyattintl.com](mailto:moscow@hyattintl.com)". A descriptive paragraph follows: "Отель расположен в самом центре столицы, рядом с Большим Театром и всего в нескольких шагах от Кремля, Красной Площади, здания Государственной Думы и делового центра Москвы." At the bottom, another paragraph reads: "'Ararat Park Hyatt Москва' - ультрасовременный отель мирового класса, специально созданный для изысканных путешественников, которые ценят эксклюзивность, персонализированный сервис и превосходное качество. Архитектура отеля гармонично сочетает традиции и современность."

Рис. 15.9. На сайте гостиницы «Арабат Парк Хаятт Москва» форма бронирования расположена прямо на главной странице

Существует два режима бронирования через Интернет: по запросу и онлайн-бронирование. В первом случае Интернет выступает в роли дополнительного канала передачи заявки на бронирование наряду с электронной почтой, факсом, телефоном. Заявку обрабатывает менеджер, и ее подтверждение требует времени (до 24 часов). Большинство российских гостиниц предлагают именно этот вариант. Технология работы следующая. В форму бронирования, расположенную на сайте гостиницы, туристу предлагается внести данные по заезду, контактную информацию, указать форму оплаты. Иногда для гарантированного бронирования требуется внести предоплату (например, в размере стоимости первых суток проживания).

Для реализации онлайн-бронирования гостиница должна иметь комплексную систему автоматизации, включающую специальный модуль, обеспечивающий представление номерного фонда в Сети и возможность клиенту вносить в него изменения прямо на веб-сайте (то есть бронировать номер). Примером такого модуля является система интернет-бронирования epitome WebRes, интегрируемая с системой управления гостиницей epitome PMS компании Hotel Information Systems (рис. 15.10–15.11).

Использование этой подсистемы сокращает расходы по привлечению гостей и облегчает процесс бронирования номеров. Система делает возможным прямое, без посредников, взаимодействие гостиницы с клиентами, что позволяет уменьшить затраты и индивидуализировать обслуживание клиентов.

В данном режиме после осуществления бронирования номера проводится предавторизация кредитной карты и на ней блокируется некоторая сумма. Обычно при поселении эта сумма включается в стоимость проживания (если оплата осуществляется этой же картой) или разблокируется (если оплата осуществляется другой картой или наличными). В случае незаезда или отказа от брони менее чем за сутки заблокированная сумма списывается со счета гостя. Оплата забронированного номера возможна через платежные системы, например ASSIST.

Сайт гостиницы — это весьма удобный способ предоставления потенциальному клиенту полной информации о гостинице, например схемы ее месторасположения (рис. 15.12–15.13).

	<b>Цена за номер</b> Нажмите кнопку "Забронировать" на соответствующем типе номера	LAURMATA PARK HOTEL MORGENTHAU PERL 2 807M 354000, RR AUS, PUS28A TEL 59-70-07 FAX 69-33-77
	Выберите тип номера, который Вам подходит.	
Вы указали следующие даты своего проживания: Дата заезда: 4 июля 2006 г. Дата выезда: 8 июля 2006 г. Количество номеров: 1 Взрослый/Детей: 2/0 Тип номера: Standard Twin Код регистрации:		
Выберите тип номера, который Вам подходит.		Reserve
Hotel Information Systems Распространяется компанией Дуба International Copyright © 2001-2004. Все права защищены.		

Рис. 15.10. Онлайн-бронирование номера

 **epitome**  
Web Reservations

Информация о проживании

События    **ПРОЖИВАНИЕ**    Поиск гостиницы

Введите параметры проживания.  
Обязательная информация отображается синим цветом.  
Окончательные параметры проживания определяются при заказе.

Дата заезда:  дд/мм/гг

Количество ночей:

Дата выезда:  дд/мм/гг

Кол-во номеров:

Взрослых/Детей:  /

Тип номера:

Код регистрации:

Hotel Information Systems  
Распространяется компанией Libra International.  
Copyright © 2001-2004. Все права защищены.

Рис. 15.11. Запрос на онлайн-бронирование номеров с помощью модуля epitome WebRes (гостиница «Radisson SAS Парк Отель» Сочи)

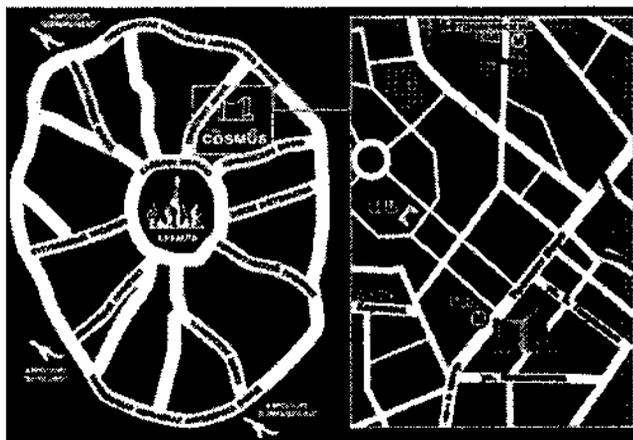


Рис. 15.12. Фрагмент карты Москвы с указанием месторасположения гостиницы «Космос»

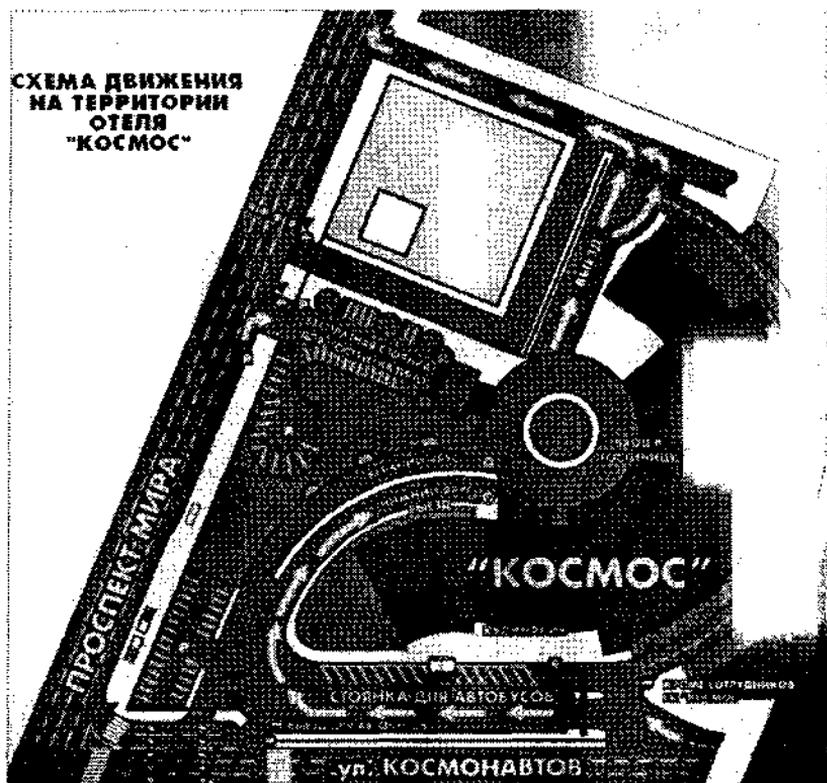


Рис. 15.13. Карта гостиницы «Космос»

#### 15.2.4. Автоматизированные системы управления рестораном

Автоматизированная система управления рестораном — это совокупность взаимосвязанных программных средств, обеспечивающих автоматизацию всех функций по управлению рестораном.

С точки зрения управления рестораном преимущества АСУ проявляются в следующих направлениях:

- ♦ обеспечение стратегического и тактического уровней управления (на основе функций накопления статистической информации);
- ♦ контроль за оборотом денежных средств и снижение издержек, связанных с хищениями;
- ♦ контроль качества технологии производства и улучшение качества обслуживания клиентов;

- ◆ оптимизация процессов закупки продуктов и их хранения;
- ◆ оптимизация технологии обслуживания клиентов на основе анализа спроса, изучения статистики и структуры продаж блюд, планирования меню;
- ◆ оптимизация штатного расписания (учет рабочего времени официантов);
- ◆ уменьшение объема ручного труда.

Например, сокращаются затраты времени официанта на обслуживание заказа. Информация о заказе вводится официантом через специальный терминал и автоматически передается на кухню. На мониторе отображаются столики, обслуживаемые официантом в данный момент, среди них показываются ожидающие столики.

Сводится к минимуму вероятность ошибки при формировании заказа: все заказы документируются, а расчеты осуществляет система. В таких условиях качество обслуживания повышается.

Наиболее распространенные на российском рынке программные средства автоматизации управления рестораном представлены в табл. 15.3.

Таблица 15.3  
Программные средства автоматизации управления рестораном

Название компании	Название продуктов
UCS, <a href="http://www.ucs.ru">http://www.ucs.ru</a>	R-Keeper — автоматизированная система управления рестораном; R-Keeper StoreHouse — система автоматизации складского учета (совместима с системой бухгалтерского учета «1-С Бухгалтерия»)
HRS, <a href="http://www.hrs.ru">http://www.hrs.ru</a>	Micros — система управления ресторанами и развлекательными комплексами
«АВЕРС технологии», <a href="http://www.averstech.ru">http://www.averstech.ru</a>	«ЭКСПЕРТ» — программно-аппаратный комплекс автоматизации ресторанов
«РСТЪ», <a href="http://www.pct.ru">http://www.pct.ru</a>	Система управления рестораном «РЕСТОРАТОРЪ»
ИВС, <a href="http://www.ivs-company.ru">http://www.ivs-company.ru</a>	«МАГИЯ» — система автоматизации управления рестораном
«Инкомсофт», <a href="http://www.incomsoft.ru">http://www.incomsoft.ru</a>	«Инкомсофт КОМПАС» — программный комплекс автоматизации предприятий общественного питания любого профиля

Стандартная структура АСУ рестораном включает в себя (рис. 15.14):

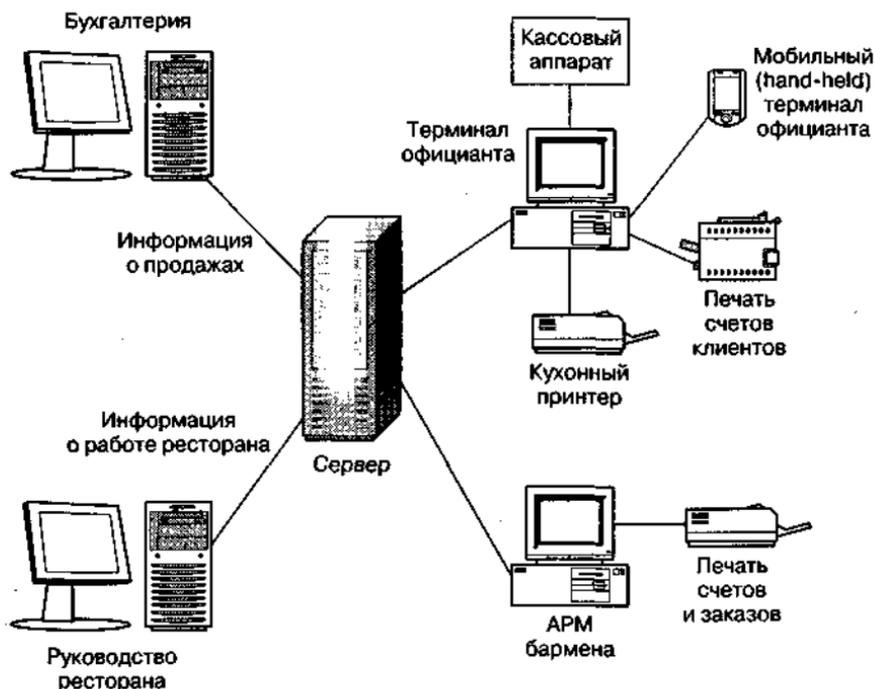


Рис. 15.14. Структура ресторанной АСУ

- 1) сервер — компьютер, на котором хранится база данных системы;
- 2) офисные компьютеры, на которых работают менеджеры, бухгалтеры и т. д.;
- 3) рабочие станции (терминалы) официантов, кассиров, барменов. Терминалы могут быть специализированными (только для официанта, только для кассира и т. п.), а могут быть универсальными, где возможности каждого сотрудника ограничиваются его правами доступа. Рабочие станции объединяются в сеть.

Сначала рабочими станциями были электронные (компьютеризированные) кассовые аппараты. Все кассовые аппараты в соответствии с требованиями налоговой инспекции РФ должны быть оснащены энергонезависимой памятью (так называемой фискальной памятью) и входить в Государственный реестр контрольно-кассовых машин.

Появление пластиковых карт вызвало необходимость модернизации кассовых аппаратов — они были дополнены считывателями магнитных карточек. Необходимость работы кассовых аппаратов с базами данных привела к появлению терминалов POS (Point of Sale — точка продажи). POS-терминал объединяет в себе функции кассы и компьютеризированного места и представляет собой персональный компьютер со специализированной периферией, включающей денежный ящик, фискальный модуль, устройство считывания пластиковых карт, принтер кассового чека и др. [70].

Наиболее часто POS-терминалы используют официанты. POS-терминал может иметь настольное/настенное крепление или быть мобильным:

- 1) кассовые аппараты, разрешенные для применения в отелях и ресторанах;
- 2) дисплей покупателя используется в качестве дополнительного устройства на станциях бармена или кассира. На нем отображается вся текущая информация по счету, а также итоговая сумма по счету и сумма сдачи;
- 3) периферийное оборудование: кухонный принтер для распечатки заказов на кухне, принтер для печати предварительных и окончательных счетов, фискальный принтер — для печати чеков, оргтехника.

Рабочие станции официантов, кассиров, барменов обычно оснащаются сенсорными (touch-screen) мониторами. Практика показала, что в работе соответствующих сотрудников они более удобны.

Карманные компьютеры (hand-held-терминалы) позволяют официанту вводить заказ в систему, находясь прямо у столика гостя. Это устройство позволяет официанту также принимать сообщения из кухни.

Интерфейсные программы могут разрабатываться для следующих систем:

- ◆ бухгалтерская система;
- ◆ система управления гостиницей;
- ◆ диспенсерная система — система контроля за розливом напитков;
- ◆ модули тарификации (например, система управления бильярдом — управление светом над бильярдом, отсчет времени игры и т. д.);
- ◆ пейджинговая система (позволяет сотрудникам (кухне, бару) и гостям передавать информацию официантам);
- ◆ GSM-система (дает возможность отслеживать информацию по работе ресторана с помощью мобильного телефона).

### 15.2.5. Программные средства автоматизации индустрии развлечений

Примеры программных средств автоматизации индустрии развлечений представлены в табл. 15.4.

Таблица 15.4  
Программные средства автоматизации индустрии развлечений

Название компании	Название продуктов
UCS, <a href="http://www.ucs.ru">http://www.ucs.ru</a>	«Премьера» — система управления кинотеатром
«РСТъ», <a href="http://www.pct.ru">http://www.pct.ru</a>	«РЕСТОРАТОРъ — бильярд» — система автоматизации бильярда. «МАГНАТъ» — система управления для сетевых предприятий, культурно-развлекательных и боулинг-центров
Компания Brunswick Bowling & Billiards Corp., <a href="http://www.brunswick.ru">http://www.brunswick.ru</a>	Brunswick Classic и Brunswick Center Master — компьютерные системы управления боулинг-центром

Примеры программных средств автоматизации музея представлены в табл. 15.5.

Таблица 15.5  
Программные средства автоматизации музея

Название компании	Название продуктов
АльтСофт, <a href="http://www.altsoft.spb.ru">http://www.altsoft.spb.ru</a>	«КАМИС», <a href="http://www.kamis.ru">http://www.kamis.ru</a> — комплексная автоматизированная музейная информационная система
Электронный архив, <a href="http://www.elar.ru">http://www.elar.ru</a>	«Электронный архив» — комплексное решение по созданию и наполнению электронного архива документов
Главный информационно-вычислительный центр Министерства культуры Российской Федерации	«МУЗЕЙ-3» — автоматизированная система учета и пропаганды музейных ценностей

«КАМИС» — комплексная автоматизированная музейная информационная система. Функции ее таковы [117]:

- ♦ сквозной учет приема и движения музейных экспонатов, сверки музейных коллекций;

- ◆ оформление учетно-хранительской документации;
- ◆ ведение базы данных музейных коллекций, включающих картотеки экспонатов, персоналий и событий, терминологические и тематические тезаурусы. В единой системе хранятся тексты и изображения;
- ◆ поиск и выборка данных;
- ◆ подготовка инвентарных карточек, научных паспортов, списков и каталогов;
- ◆ создание электронных интерактивных публикаций в формате HTML, а также в виде сводных музейных баз данных с открытым доступом из Интернета.

### 15.2.6. Системы поиска и бронирования туров

Данный класс образуют следующие системы:

- ◆ системы бронирования туроператоров;
- ◆ системы бронирования, консолидирующие предложения многих туроператоров.

Рассмотрим *системы бронирования туроператоров*.

Практически каждый крупный туроператор предлагает на сайте возможность подбора и бронирования тура (в табл. 15.6 приведены некоторые из них).

Таблица 15.6  
Сайты туроператоров, предлагающие бронирование туров  
через Интернет

Web-сайт	Название системы (туроператора)
<a href="http://www.natalie-tours.ru">http://www.natalie-tours.ru</a>	«Натали Турс»
<a href="http://www.lantatur.ru">http://www.lantatur.ru</a>	«Ланта-тур вояж»
<a href="http://www.vkotravel.ru">http://www.vkotravel.ru</a>	VKO TRAVEL
<a href="http://www.teztour.ru">http://www.teztour.ru</a>	TEZ TOUR

На сайте может предлагаться бронирование пакетных, индивидуальных туров, бронирование по запросу. Онлайн-бронирование может осуществить только турагент, для этого требуется авторизация. Туристу доступны лишь информация о турах и перечень ближайших турагентств, сотрудничающих с туроператором, где понравившийся тур можно приобрести. В некоторых случаях турист может осуществить бронирование по запросу.

Бронирование тура обычно выполняется пошагово. Задаются дата путешествия, страна, курорт, категория отеля (рис. 15.15). После этого осуществляется поиск туров, удовлетворяющих запросу (рис. 15.16). Выбрав тур, необходимо оформить заявку (рис. 15.17). После этого турагент должен авторизоваться.

Страна	Турция	
Курорт	Турция ANTALYA	
Отели	Не фильтровать (выводить отели выбранной категории) Турция ANTALYA AKROPOL 3* Турция ANTALYA ATA-K 2* Турция ANTALYA ATAER 3*	
Город вылета	МОСКВА	
Цена	От 0.0	до 3000.0
Дата вылета	От 04.07.2005	до 24.07.2005 (дл. поездки) Календарь
Ночей	От 7	до 15
Тип размещения	DBL двти: 0 и 0 лет Если в типе проживания предусмотрен только один ребенок, используется возраст из первого поля. Чтобы не фильтровать по возрасту детей установите в обоих полях значение "0"	
Категория отеля	4* <input checked="" type="checkbox"/> И лучше	
Паксион	BB <input checked="" type="checkbox"/> И лучше	
Показывать даже если:	<input type="checkbox"/> Отель в стопе <input type="checkbox"/> Нет билетов туда <input type="checkbox"/> Нет билетов обратно	
	Найти 0	

Рис. 15.15. Пример поисковой формы тура (TEZ TOUR)

#	Дата заезда	Ночей	Отель (тип номера)	Район	Паксион	Тип размещения	Цена	Места в отеле	Билеты туда	Билеты обратно
1	04.07.05	7	PORTO BELLO 5* (Standard)	ANTALYA	BB	DBL	\$981	ЕСТЬ	ЕСТЬ (Е: ДОСТ. В: 0)	ЕСТЬ (Е: 1 В: 0)
2	05.07.05	7	PORTO BELLO 5* (Standard)	ANTALYA	BB	DBL	\$1081	ЕСТЬ	ЕСТЬ (Е: ДОСТ. В: 0)	ЕСТЬ (Е: 1 В: 0)
3	05.07.05	7	PORTO BELLO 5* (Standard)	ANTALYA	BB	DBL	\$1061	ЕСТЬ	ЕСТЬ (Е: много В: 0)	ЕСТЬ (Е: ДОСТ. В: ДОСТ.)
4	12.07.05	7	SEA LIFE 5* (Standard)	ANTALYA	BB	DBL	\$1068	ЕСТЬ	ЕСТЬ (Е: много В: ДОСТ.)	ЕСТЬ (Е: много В: ДОСТ.)
5	11.07.05	7	SEA LIFE 5* (Standard)	ANTALYA	BB	DBL	\$1068	ЕСТЬ	ЕСТЬ (Е: много В: ДОСТ.)	ЕСТЬ (Е: много В: 0)
6	18.07.05	7	SEA LIFE 5* (Standard)	ANTALYA	BB	DBL	\$1068	ЕСТЬ	ЕСТЬ (Е: много В: ДОСТ.)	ЕСТЬ (Е: много В: ДОСТ.)

Рис. 15.16. Туры, удовлетворяющие условиям поиска (TEZ TOUR)

Если в бронировании пакетных туров могут участвовать только зарегистрированные турагенты, то подбор индивидуального тура может осуществляться частным лицом. Выбирается страна, затем отель. На завершающем этапе необходимо оставить контактную информа-

цию, которая позволит менеджеру турфирмы связаться с туристом для подтверждения заказа или уточнения деталей.

ТУРКЕТЫ							
Фамилия		Имя		Дата рождения		Паспорт	
MR. Ivanov		Sergey		01.06.1975		Серия 22 № 11111111	
MRS. Ivanova		Marina		12.05.1977		Серия 22 № 22222222	
* * * * *							
Фамилия		Имя		Дата рождения		Паспорт	
Взрослые (старше 12 лет)		MR. Ivanov		Sergey		01.06.1975 К Серия 01 № 11111111	
Взрослые (старше 12 лет)		MRS. Ivanova		Marina		12.05.1977 К Серия 22 № 22222222	
* * * * *							
ПРОИЗВОДИТЕЛЬ							
Отель	Тип номера	Тип бронирования	Заявка	Отъезд	Питание	Регистрация	
TURKEY, ANTALYA PORTO BELLO 5 * B112	Standard	Взрослые (старше 12 лет); 2	DBL	04.07.2005	11.07.2005	UNI	ANTALYA del
* * * * *							
Авиабилеты							
Вылет		Пролет		Технически			
B3111, S/AZALANT-SOPIU		V YKO (RUSSIA, MOSCOW) 04.07.2005 10:30:22		B ANTALYA (ARP) (TURKEY, ANTALYA) 04.07.2005 12:45:22		Заявка [инст. дополночно]	
B3112, S/AZALANT-SOPIU		ANTALYA (ARP) (TURKEY, ANTALYA) 11.07.2005 13:45:22		B YKO (RUSSIA, MOSCOW) 11.07.2005 18:15:22		Заявка [инст. 1]	
* * * * *							
Трансферы							
Дата	Отправление	Приветствие		Тип трансфера			
04.07.2005	ANTALYA (ARP)	PORTO BELLO		Групповой			
11.07.2005	PORTO BELLO	ANTALYA (ARP)		Групповой			

Рис. 15.17. Заявка на тур, заполненная турагентом (TEZ TOUR)

Если на сайте туристу доступна возможность бронирования по запросу, то после подбора тура ему необходимо выбрать вариант оплаты: наличный расчет, безналичный расчет или банковский перевод. Как правило, предлагается выбрать наиболее удобный по расположению офис, в нем и будут оформляться документы, которые в назначенный день можно будет забрать и отправляться в путешествие.

При подборе тура по стоимости информация может сортироваться по отелю. При подборе индивидуального тура сразу же предлагается отель.

Можно проверить наличие мест в гостиницах на заданную дату, по каждому отелю даны цены на номера.

Интересная опция реализована на сайте <http://www.1001tur.ru>. Можно выбрать гостиницу, а затем щелкнуть на ссылке «Туры в отель» — будут показаны туры, которые предполагают данный отель в качестве места размещения.

Особенность систем бронирования, консолидирующих предложения многих туроператоров, состоит в том, что они ориентированы как на турагента, так и на частное лицо — туриста. Основными системами этого типа в российском сегменте являются представленные в табл. 15.7.

Таблица 15.7  
Системы бронирования, консолидирующие предложения  
многих туроператоров

Веб-сайт	Название системы
http://www.tury.ru	«ТУРЫ.ру»
http://www.foros.ru	«ФОРОС»
http://www.allspo.ru	AllSPO
http://www.beglobal.ru	BeGlobal
http://exat.ru	«Ехать!»
http://www.esystema.ru	E-systema

«ТУРЫ.ру» – это прежде всего единая база данных, содержащая информацию о турах, предлагаемых большим количеством туроператоров. Основные возможности, предоставляемые туристам, включают подбор тура согласно заданным параметрам, сравнение туров по цене, просмотр информации об отелях (рис. 15.18).

Поиск тура

On-line

По этому направлению 210238 туров

Кат\* 2 3 4 5

Отель Akassia Swiss Resort Al Mas Palace Golden Diamond Beach Resort Hilton Plaza 5\*

Питание All inclusive BB (завтрак) FB (3-х раз) HB (2-х раз)

Дата начала тура 03.07 - 05.07

Кол-во дней 06 - 08

Max ст-ть (у.е.) на 1 чел. до при 2-х мест.

Отправление из г. Москва

Найти тур

Для выбора нескольких значений в одном поле - отмечайте мышкой, удерживая Ctrl.  
Для сброса значений в поле перенесите курсор в самое верхнее положение.

Рис. 15.18. Поисковая форма тура в системе «ТУРЫ.ру»

Одним из принципиальных вопросов, интересующих потенциального туриста при подборе тура, является размещение. Поэтому в поисковой форме практически всегда присутствует опция выбора категории отеля, а возможно, и его названия. После процедуры поиска формируется таблица туров, удовлетворяющих заданным условиям (рис. 15.19).

В таблице указаны названия отелей. По каждому из них предоставляются фотографии, подробная информация, вплоть до отзывов по

бывавших там туристов. Зачастую фотографии отеля и прилегающих к нему пляжей (в случае подбора тура для отдыха на море) являются для туриста единственной возможностью увидеть то, что он получит, купив выбранный тур (рис. 15.20, 15.21).

Результаты поиска

Есть в продаже		По запросу		Дорого		Без проезда							
По Вашему запросу найдено 95 туров. Стоимость на 1 чел. Для сортировки щелкните левой кнопкой мыши по заглавию столбика.													
Транс.	Откуда	Курорт	Вылет	Дни	Отель, Кат.	Пит.	Тип номера	2-х мест.	1-мест.	3-й ввр.	Рез. (возр.)	Инфо	Корзина
→	Москва	Хургада	05.07.05	8	ILI Dana Beach Resort 5*	All	Std	385 \$	505	369	180 (2-12)		
→	Москва	Хургада	03.07.05	8	Diamond Beach Resort 5*	All	Std	513 \$	629	463	282 (6-12)		
→	Москва	Хургада	05.07.05	8	Diamond Beach Resort 5*	All	Std	513 \$	629	463	282 (6-12)		
→	Москва	Хургада	03.07.05	8	Golden Five 5*	All	Andalusia Building	513 \$	629	463	282 (6-12)		
→	Москва	Хургада	05.07.05	8	Golden Five 5*	All	Andalusia Building	513 \$	629	463	282 (6-12)		
→	Москва	Хургада	03.07.05	8	Golden Five 5*	All	M.b.	513 \$	629	463	282 (6-12)		
→	Москва	Хургада	05.07.05	8	Golden Five 5*	All	M.b.	513 \$	629	463	282 (6-12)		
→	Москва	Хургада	03.07.05	8	Golden Five 5*	All	Club	513 \$	620	497	273 (2-12)		
→	Москва	Хургада	03.07.05	8	Diamond Beach Resort 5*	All	Std	515 \$	638	463	260 (2-12)		

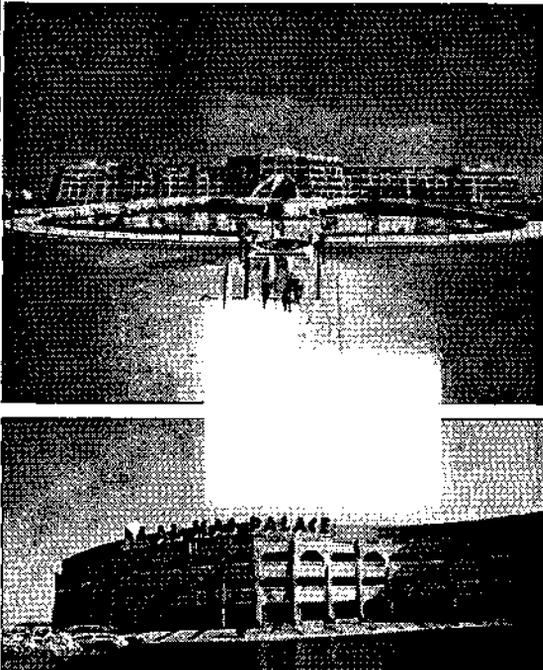
Рис. 15.19. Результаты поиска тура в системе «ТУРЫ.ру»

Подробности и заказ тура

 <p>Москва - Египет / Хургада - Москва Отель: Golden Five 5* / Club Питание: All (все включено) Отъезд: 03.07.2005 / 8 дней Примечание: Прием - Разм. на вл. Строительство корпусов!</p>	<p><b>Стоимость тура</b></p> <p>2-х мест. 513 \$ 1-мест. 620 3-й ввр. 497 Рез. (возр.) 273 (2-12) 2-й Рез. (возр.) 364 (6-12)</p>	<p><b>Варианты размещения</b></p>																									
<p>В стоимость входит: авиаперелет, трансфер, проживание, питание, страховка, гид. Дополнительно:</p>																											
<p>Дата: 03.07.05 Рейс: ЮТ 5531 / И-96 Две 14:50 18:00 Хургада 03.07.05 ЮТ 5532 ЮТ 5532 20:05 01:35 Две</p>																											
<p><b>Введите данные о туристах</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th> <th>Ф.И.О. по зп</th> <th>Дата рождения</th> <th>П.И.Н.</th> <th>Сред. действ. зп / гражданство</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		N	Ф.И.О. по зп	Дата рождения	П.И.Н.	Сред. действ. зп / гражданство	1					2					3					4					<p><b>Тур заказал</b></p> <p>Ф.И.О. _____ Адрес _____ Тел. _____ E-Mail _____ Почелонка _____</p>
N	Ф.И.О. по зп	Дата рождения	П.И.Н.	Сред. действ. зп / гражданство																							
1																											
2																											
3																											
4																											
<p>Выберите офис, в котором хотите заказать тур</p> <p>#### Московские агентства ####</p>																											

Рис. 15.20. Заказ тура туристом в системе «ТУРЫ.ру»

**Египет. Хургада. Golden Five 5\*** (оценка туристов - 4.3)



**Отель**  
Отель построен в 1997 году, расположен на берегу Красного моря в 15 км от аэропорта Хургады. На территории есть 2 дворца, 73 англы.

**В отеле**  
в отеле 520 номеров, в том числе 9 стандартной suites, 1 королевский и 1 президентский套房. Обслуживание номеров — 24 часа в сутки.

**В номерах:**

- балкон
- фиде
- ванная/душ
- кондиционер
- телевизор
- телефон
- терраса
- туалет
- фен

**Службы в отеле**

- 2 ресторана, 3 кафе, 1 бассейн с 5-ю отделениями, фешн-клуб из отеля на пляж (за доп. плату), цветовой музыкальный фонтан (за доп. плату), 5 теннисных кортов
- амфитеатр
- аренда автомобиля
- бар
- бассейн
- вечерние развлекательные программы
- детская площадка
- джаз-бар (\$)
- дискотека
- дот-бар (\$)
- живая музыка
- кафе
- конференц-зал
- магазин
- обмен валют
- парковка

**Рис. 15.21.** Фотографии отеля Golden Five 5\*, Хургада, Египет, и информация о нем

Оплата тура и получение документов осуществляются в ближайшем офисе, работающем с системой «ТУРЫ.ру.» Можно оплатить банковским переводом. Существует возможность отслеживать состояние заказа.

*Системы онлайн-бронирования отелей, экскурсий, автомобилей и других туристских услуг.* Спецификой рассматриваемых систем бронирования является то, что они в своем функционировании используют технологии Интернета, то есть работают без подключения к глобальным КСБ. Примеры систем этого типа представлены в табл. 15.8.

Horse21 — это портал, являющийся русскоязычной версией известной европейской системы резервирования отелей. Отметим некоторые удобные свойства данной системы: возможность бронирования и мгновенного подтверждения брони, высокая степень актуальности БД. Horse21 — гостиничная система, обладающая огромной базой данных (около 240 тыс. отелей по всему миру). Для основной массы оте-

лей резервирование осуществляется по запросу с получением подтверждения в течение суток. В России компанию Horse21 представляет фирма «Хорс 21». Использование системы не требует установки специального ПО. Зачастую представленные тарифы на 30–60 % ниже rack rates. Через систему Horse21 можно забронировать отель в режиме реального времени, а также по предварительной заявке. В режиме онлайн подтверждение бронирования осуществляется в течение нескольких секунд. Выбираются страна, город, дата заезда, отъезда, количество человек в номере, количество номеров. Можно выбрать класс отеля (рис. 15.22). Система выдает список отелей, в которых можно забронировать номер на указанные даты (рис. 15.23).

Таблица 15.8  
Системы онлайн-бронирования отелей, экскурсий и других туристских услуг

Веб-сайт	Название системы (компании)
<a href="http://www.horse21.ru">http://www.horse21.ru</a>	Horse21
<a href="http://www.all-hotels.ru">http://www.all-hotels.ru</a>	All-Hotels.ru
<a href="http://www.hoteldiscount.ru">http://www.hoteldiscount.ru</a>	«Отельдискаунт»
<a href="http://www.matisse.ru">http://www.matisse.ru</a>	ООО «МАТИСС — Объединенные Информационные Системы»

Страна*: Russia	Дата заезда*: 4 Июль 2005
Город (по-английски): moscow	Дата отъезда*: 8 Июль 2005
Количество человек в номере*: 1	Валюта перевода цены*: Euro (EUR)
Количество номеров*: 1	

Рис. 15.22. Пример заполнения поисковой формы в системе Horse21

On-line означает, что подтверждение о бронировании придет по электронной почте через несколько секунд после оформления заявки. On request означает, что клиент получит информацию о возможности забронировать выбранный отель в течение суток. Можно получить более подробную информацию, например фотографии отеля или более подробный прайс-лист. Далее необходимо заполнить форму бронирования (рис. 15.24). Действует единственная схема оплаты — посредством кредитной карты. Гостиница при этом гарантирует

резервирование номера за клиентом (гарантированное бронирование) и блокирует сумму, равную оплате одних суток проживания. В случае отмены брони меньше чем за 72 часа эта сумма будет списана с карты клиента, при своевременной отмене заказа денежные средства с карты не списываются. Отменить заявку можно, воспользовавшись сервисом «Отмена заказа».

Изображение отеля	Название отеля	Рейтинг	Цена (EUR) за ночь	Завтрак	Адрес	Удобства
	Aerotel Dombodovo Hotel (Moscow)	★★★★	92	Not included		on-line бронировать
	Best Eastern Cosmos Moscow (Moscow)	★★★★	99.98	Not included		on-request бронировать
	Atlas Park Hotel (Moscow Region)	★★★★	141.93	Included		on-request бронировать
	Marco Polo Presenja Hotel (Moscow)	★★★★	161.16	Not included	29 km	on-request бронировать
	Radisson SAS Slavyanskaya Hotel and Business Centre Ltd (MOSCOW)	★★★★	247.21	Not included		on-line бронировать

Рис. 15.23. Результаты поиска гостиницы в системе Horse21

Имя		Фамилия	
Имя приезжающего*:	<input type="text"/>		
E-mail*:	<input type="text"/>		
Страна*:	Russia		
Город*:	<input type="text"/>		
Адрес*:	<input type="text"/>		
Телефон*:	Код страны	Код города	Ваш телефонный номер
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Факс:	<input type="text"/>		

Рис. 15.24. Форма бронирования

Если среди предложенных системой гостиниц нет желаемой, то можно оставить заявку, которая будет обработана оператором системы Horse21 в течение 48 часов.

В системах бронирования объектов санаторно-курортного и восстановительного лечения возможен подбор санатория по медицинским

показаниям и предпочтениям пациента. Подбор осуществляет экспертная система прямо на сайте. Имеется возможность рассчитать стоимость путевки (рис. 15.25).

СКО: "Джипал" санаторий ЭЧ'

\* Ниже приведены розничные цены (без комиссий).

Номер	Лечение Питание	С	По	Цена	Цена за	Примеч.
2 М	Стандарт, Взрослый	01.03.2005	31.12.2005	1020 руб	День	

**Калькулятор**

Позиции	Количество
1. 2 М. Стандарт, Взрослый - Лечение и питание	2
2. 2 М. Стандарт, Взрослый - Лечение и питание	0
3. 2 М. Стандарт, Взрослый - Лечение и питание	0

С (дата заезда): 02.07.2005 (ДД-ММ-ГГГГ)

Продолжительность пребывания: 21 (в днях)

По (дата выезда): 22.07.2005

**Рассчитать**

Итого: 42840.00 руб

Рис. 15.25. Расчет стоимости путевки в выбранной СКО на сайте <http://www.panacea.ru>

### 15.2.7. Глобальные компьютерные системы бронирования (GDS)

Примеры систем этого типа представлены в табл. 15.9.

Таблица 15.9  
Глобальные компьютерные системы бронирования

Веб-сайт	Название системы
<a href="http://www.amadeus.ru">http://www.amadeus.ru</a>	AMADEUS
<a href="http://www.galileo-cis.com">http://www.galileo-cis.com</a>	Galileo
<a href="http://www.sirena-travel.ru">http://www.sirena-travel.ru</a>	«Сирена-Трэвел»

Автоматизированная распределительная система (АРС) «Сирена-Трэвел» — это программно-аппаратный комплекс, взаимодействующий с инвенторными системами бронирования авиаперевозчиков

(АС «Сирена-2000», АС «Сирена-2.3», АС «Сирена-3», АС «Габриэль») и обеспечивающий отображение информации о расписании рейсов, наличии мест и тарифах авиаперевозчиков и бронирование авиатранспортных и туристских услуг посредством абонентов системы — агентств по продаже авиаперевозок и туристических агентств.

Структура сети передачи данных (СПД) ГСБ — это распределенная сеть, объединяющая центры обработки данных и пульта: рабочие места кассиров, технологов и т. д. Скелет сети образуют узлы сети, а также их аналоги — транспортные станции. К узлам сети подключены серверы, на которых размещена база данных, содержащая информацию о вылетающих рейсах (расписание), о наличии свободных мест и тарифах, а также служебную и вспомогательную информацию. Сеть передачи данных выполняет доставку запроса от пульта к нужной базе данных и ответа пульта от базы.

Подключение к СПД отдельных пультов, а также узлов сети выполняется через:

- ♦ выделенную линию;
- ♦ коммутируемую линию;
- ♦ сеть X.25;
- ♦ Интернет и цифровые сети.

Возможно подключение с применением радиомодемов.

Требуется установка специального программного обеспечения и, возможно, дополнительного оборудования.

В ГСБ AMADEUS возможно подключение через Интернет на основе использования браузера Amadeus Pro Web. Создается специальный терминал. Доступны рейсы более 680 авиакомпаний. На терминале возможна билетопечать. Доступны бронирование гостиничных номеров с моментальным подтверждением, автомобилей и оформление страховых полисов.

Для организации так называемых точек продаж туристских услуг используется программный продукт Amadeus Vista, обеспечивающий доступ турагента к базам данных GDS. Программа обеспечивает бронирование авиабилетов, мест в гостиницах, автомобилей, круизов, оформление страхового полиса (рис. 15.26). В перспективе — реализация бронирования железнодорожных билетов, наземных перевозок.

Программа имеет удобный графический интерфейс пользователя, так при подборе гостиницы туристу могут быть продемонстрированы ее фотографии, карта месторасположения. При заказе авиабилета возможен просмотр карты мест в салоне самолета. При бронировании гостиницы

доступна карта ее месторасположения (рис. 15.27). Для работы Amadeus Vista необходим доступ в Интернет, который может быть реализован как по выделенной, так и по коммутируемой линиям.

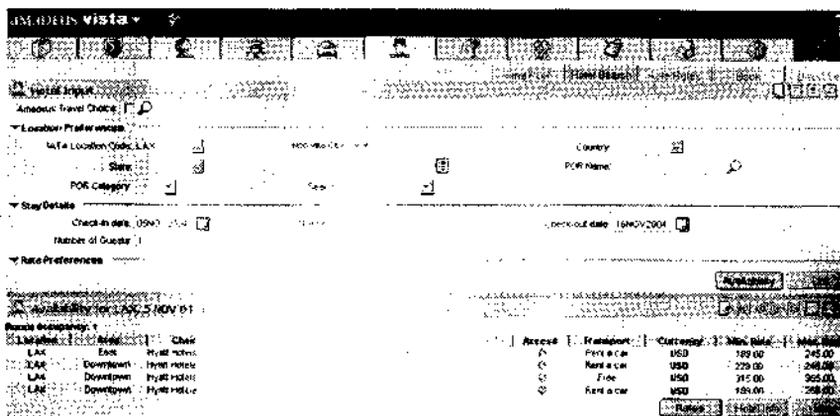


Рис. 15.26. Бронирование гостиницы в программе Amadeus Vista

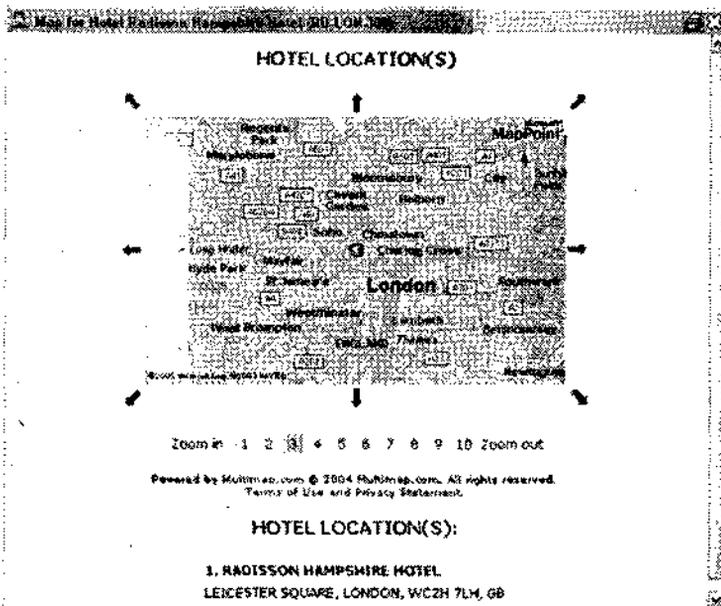


Рис. 15.27. Окно просмотра карты месторасположения гостиницы Radisson Hampshire Hotel, Лондон, в программе Amadeus Vista

*Туристский интернет-портал* — крупный сайт, предлагающий посетителю разнообразные услуги (поиск туров, заказ билетов, поиск отеля и др.), и содержащий разнообразную информацию по туристской тематике (описания стран, перечень турфирм, отзывы туристов, погода, курсы валют, различные справочники и др.).

Туристские порталы характеризуются достаточно высокой посещаемостью, поэтому многие крупные предприятия сферы сервиса размещают на них свою рекламу.

Примеры порталов:

- ♦ <http://www.tours.ru> — «100 Дорог»;
- ♦ <http://www.turizm.ru> — каталог путешествий.

*CRM-система* — система управления взаимодействием с покупателем (Customer Relationship Management). Это программный продукт, предназначенный для накопления и обработки информации о клиенте с целью обслуживания с учетом его предпочтений и повышения вероятности приобретения им предлагаемых услуг.

*Система управления контентом* представляет собой набор сервисов для разработки и администрирования туристских веб-сайтов. Сервисы доступны пользователям, пользующимся услугами хостинга компании-разработчика системы управления контентом.

## Контрольные вопросы

1. Дайте понятие информационных технологий управления в социально-культурном сервисе и туризме.
2. Приведите структуру информационных технологий управления в сфере сервиса и туризма.
3. Охарактеризуйте классы прикладного программного обеспечения, используемого в сфере сервиса и туризма.
4. Назовите функции программных средств автоматизации деятельности туроператоров и турагентств.
5. Дайте понятие программного комплекса автоматизации гостиницы. Из каких подсистем он состоит?
6. Приведите функции системы управления гостиницей.
7. Каким образом сайт гостиницы может повысить эффективность управления ею?
8. Дайте понятие автоматизированной системы управления рестораном. Каковы ее функции, структура?

9. Приведите функции программного средства автоматизации музея.
10. Сравните системы бронирования туроператоров и системы бронирования, консолидирующие предложения многих туроператоров.
11. Приведите этапы технологии бронирования гостиничных номеров в системах онлайн-бронирования отелей, экскурсий, автомобилей и других туристских услуг.
12. В чем заключаются особенности функционирования глобальных компьютерных системы бронирования (GDS)?
13. Дайте определения туристского интернет-портала, CRM-системы, системы управления контентом.

## 16. Риск-менеджмент

---

### 16.1. Сущность, основные элементы и виды риска. Основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма

В условиях рыночных отношений проблема оценки и управления рисками приобретает самостоятельное теоретическое и прикладное значение как важная часть теории и практики управления.

Большинство управленческих решений принимаются в условиях риска, что обусловлено рядом факторов: отсутствием полной информации, элементами случайности и др.

Кроме того, управление предприятием сферы сервиса и туризма — это прежде всего управление на основе постоянных нововведений. А такая модель инновационного развития носит рисковый характер, так как предполагает постоянные изменения ассортимента, предложений, цен на них и т. д. Чтобы выжить в условиях рыночных отношений, нужно решаться на внедрение новшеств и на смелые, нетривиальные действия, а это усиливает риск.

*Риск* можно определить как неопределенность в отношении возможных потерь на пути к цели. Для более полной характеристики определения «риск» целесообразно выявить понятие «ситуация риска», так как оно непосредственно сопряжено с содержанием термина «риск». Понятие ситуация можно определить как сочетание, совокупность различных обстоятельств и условий, создающих определенную обстановку для того или иного вида деятельности [24]. Рискованной ситуации сопутствуют три условия:

- ◆ наличие неопределенности;
- ◆ необходимость выбора альтернативы;
- ◆ возможность оценить вероятность осуществления альтернатив.

Деятельность любого предприятия, в том числе и предприятия сферы сервиса и туризма, сопряжена с риском, в силу того что оно функционирует в среде, которая характеризуется сложностью и динамиз-

мом [28]. *Сложность* определяется количеством факторов внешней среды, которые оказывают влияние на предприятие, и тем, насколько эти факторы схожи между собой. *Динамизм* внешнего окружения характеризуется тем, как быстро оно меняется (остаётся в основном стабильным или является динамичным, изменчивым). В связи с этим можно выделить четыре типа ситуаций (рис. 16.1) [28].

Степень динамизма внешней среды	Низкая	1	2
		Ситуация низкой неопределённости: факторов мало; факторы схожи; факторы не меняются	Ситуация умеренной неопределённости: факторов много; факторы не схожи; факторы не меняются
Высокая		3	4
		Ситуация умеренно высокой неопределённости: факторов мало; факторы схожи; факторы постоянно меняются	Ситуация высокой неопределённости: факторов много; факторы не схожи; факторы постоянно меняются
		Низкая	Высокая
		Степень сложности внешней среды	

**Рис. 16.1.** Основные типы ситуаций в зависимости от характера факторов внешней среды

Наиболее благоприятной является ситуация, характеризуемая *низкой неопределённостью* (квадрант 1 на рис. 16.1). В этом случае можно предположить, что внешняя среда не будет преподносить много «сюрпризов».

Ситуация *умеренной неопределённости* (см. рис. 16.1, квадрант 2) является уже более напряжённой. Элемент значительного риска вносит высокая степень сложности внешней среды. Однако она не претерпевает частых серьёзных изменений и является достаточно стабильной.

Ситуация, характеризуемая *умеренно высокой неопределённостью* (см. рис. 16.1, квадрант 3), требует от фирмы достаточной гибкости в связи с постоянно меняющимися условиями внешней среды.

Наибольшую сложность представляет собой ситуация *высокой неопределённости* (см. рис. 16.1, квадрант 4). Это связано с тем, что внешняя среда полна динамизма и неопределённости.

Каждая из рассмотренных выше ситуаций требует своего специфического подхода к организации деятельности предприятия.

Специфика работы большинства туристских предприятий такова, что им приходится иметь дело по крайней мере с двумя уровнями неуправляемых факторов (неопределенности) вместо одного: *внутренними неуправляемыми аспектами* — отечественными (в родной стране), которые могут влиять на успех деятельности туристского предприятия, и *внешними (иностранными) неуправляемыми аспектами* — полный набор неуправляемых факторов внешней международной среды. Неопределенность создается неуправляемыми элементами всех сред бизнеса, но каждая страна, в которой действует компания, добавляет свой уникальный набор неуправляемых факторов. Доход от бизнеса может уменьшиться в случае неблагоприятного изменения политической или экономической ситуации в государстве. Так, например, природные катаклизмы в Юго-Восточной Азии привели к тому, что значительная часть туристов отказалась от запланированной поездки в этот регион. Терракты в США сильно повлияли на турпоток в эту страну. Введение визового режима в Чехии для туристов из России также значительно уменьшило количество выезжающих туда граждан России.

Следует отметить, что ситуация риска качественно отличается от ситуации неопределенности. Последняя характеризуется тем, что вероятность наступления результатов решений или событий в принципе не устанавливается. Ситуация риска включает в себя следующие элементы, взаимосвязь которых и составляет его сущность (рис. 16.2).



Рис. 16.2. Элементы, характеризующие сущность риска

Важным элементом риска является наличие вероятности отклонения от выбранной цели. Любой риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой

точностью. Чтобы количественно определить величину риска, необходимо знать все возможные последствия какого-нибудь отдельного действия и вероятность самих последствий. *Вероятность* означает возможность получения определенного результата. Применительно к экономическим задачам методы теории вероятности сводятся к определению значений вероятности наступления событий и к выбору из возможных событий самого предпочтительного исхода из наибольшей величины математического ожидания. Иначе говоря, математическое ожидание какого-либо события равно абсолютной величине этого события, умноженной на вероятность его наступления.

Вероятность наступления события может быть определена объективным или субъективным методом.

*Объективная мера* рисков опирается на исторические статистические данные о прошлых потерях, на гипотезы о тенденциях, состоянии и возможном развитии вероятности этого типа потерь сегодня и в будущем, на вычисление частоты, с которой происходит данное событие.

*Субъективные оценки* опираются на интуицию предпринимателя. Промежуточное положение занимает метод экспертных оценок. Все мы — люди и организации, осознанно или неосознанно — постоянно оцениваем степень чистой рискованности наших начинаний.

Два основных параметра таких оценок:

- ♦ вероятность потерь (чем она выше, тем больше риск);
- ♦ величина потерь (чем она больше, тем опаснее риск).

*Среднее ожидаемое значение* — это то значение величины события, которое связано с неопределенной ситуацией. Среднее ожидаемое значение является средневзвешенным для всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения.

Исходя из вышеизложенного можно дать следующее наиболее полное определение риска [10]. *Риск* — это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

Залуск любого бизнеса — это риск. Предприниматель должен детально знать все участки и этапы своего бизнеса. И одна из главных задач, особенно вначале, — хорошо осознавать совокупность рисков, характерных для каждого участка и этапа.

В литературе риски подразделяют по нескольким классификационным признакам (рис. 16.3). Рассмотрим некоторые их виды более подробно.

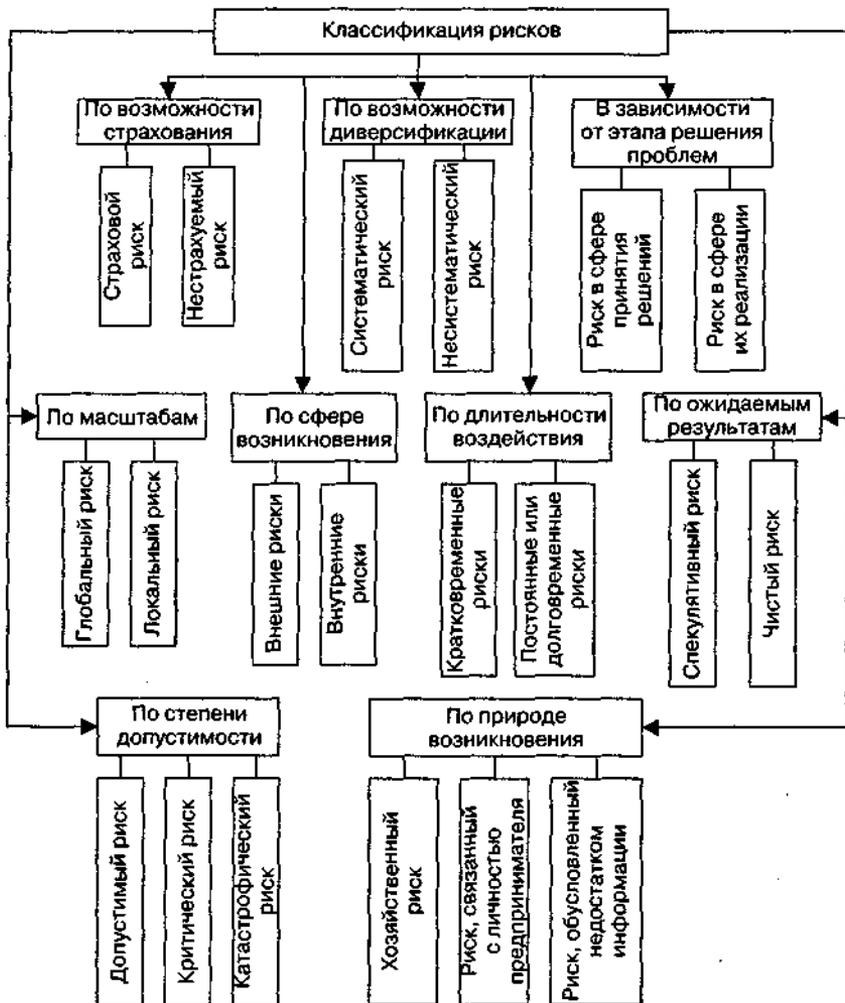


Рис. 16.3. Классификация рисков

*Страховой риск* – вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых осуществляется страхование. На нор-

мальном страховом рынке давно устоялись следующие основные категории стандартно страхуемого риска [25]:

- ♦ *персональный риск* — возможность материальных и/или эмоциональных потерь, которые может понести личность (смерть, травма, потеря трудоспособности, болезнь, безработица и т. д.);
- ♦ *имущественный риск* — возможность материальных потерь в результате повреждения, разрушения или хищения того или иного имущества, принадлежащего человеку или организации;
- ♦ *риск ответственности* — возможность экономических потерь в результате того, что человек или организация будут в законном порядке признаны виновными в нанесении ущерба другим лицам и организациям;
- ♦ *риск несоответствия* — возможность того, что продукция или услуга фирмы не соответствует стандарту или договору. Неустойки, моральный и материальный ущерб, проистекающие из этого, можно застраховать.

Существует группа рисков, которые страховые компании не берутся страховать (например, нельзя застраховать предприятие от того, что оно не получит сверхприбыль, и т. д.). Но именно взятие на себя *нестрахуемого риска* является потенциальным источником роста прибыли предпринимателя.

Нормальная страхуемость риска определяется двумя критериями:

- ♦ случайный характер потерь (событие, приводящее к потерям, не должно быть предопределенным или преднамеренно подстроенным);
- ♦ финансовый характер потерь (потери должны быть измеримы и возместимы деньгами).

Существуют риски, не соответствующие одному из критериев. Есть, к примеру, риск безответной любви, которая может разрушить всю жизнь, но в деньгах вряд ли измерима. Нормальный страховщик такие риски не страхует. Однако на рынке есть сектор экзотической страховки, где страхуют множество необычных рисков.

Обычно под причиной возникновения конкретной рискованной ситуации подразумевается какой-то источник (фактор), вызвавший неопределенность ситуации. Для риска такими источниками являются непосредственно хозяйственная деятельность, действия самого предпринимателя и особый вид знаний — информация. Поэтому по *природе*

возникновения различают хозяйственный риск; риск, связанный с личностью предпринимателя; риск, обусловленный недостатком информации. Последний тип риска наиболее важен в современных условиях хозяйствования. Недостоверность информации о партнерах (заказчиках или поставщиках), особенно об их деловом имидже и финансовом состоянии, грозит предпринимателю риском быть обманутым. Неполная информация о конкурентах при выходе на новый рынок может также стать источником потерь для предпринимателя.

По *ожидаемым результатам* выделяют спекулятивный и чистый риски.

*Чистый риск* — это возможность неожиданной или незапланированной потери без альтернативы возможного выигрыша. Чистые риски означают возможность получения убытка или нулевого результата.

*Спекулятивный риск* — это ситуация с возможностью не только претерпеть потери, но и приобрести некие выгоды из различных вариантов развития событий. В бизнесе этот класс рисков встречается на каждом шагу. В принятии такого рода рисков на себя, собственно, и состоит роль предпринимателя в экономике.

Спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. Разновидностью спекулятивного риска являются *финансовые риски*. Инвестор, осуществляя вложение капитала, заранее знает, что для него возможны только два вида результатов — доход или убыток. Особенностью финансового риска является вероятность наступления ущерба в результате проведения каких-либо операций в финансово-кредитной и биржевой сферах, совершения операций с фондовыми ценными бумагами, то есть риска, который вытекает из природы этих операций. К финансовым рискам относятся кредитный, процентный, валютный и риск упущенной финансовой выгоды.

Риски могут возникнуть вследствие внутренних решений или воздействия внешней предпринимательской среды.

Под *внешними факторами* понимаются те условия, которые предприниматель не может изменить, но должен учитывать, поскольку они сказываются на состоянии его дел.

Согласно данным социологических опросов предпринимателей, наиболее опасными для ведения цивилизованного бизнеса являются следующие факторы (табл. 16.1) [25].

Внешние факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска, подразделяются на две группы. *Факторы прямого воздействия*

непосредственно влияют на результаты предпринимательской деятельности и уровень риска. *Факторы косвенного воздействия* не могут оказывать прямого влияния на предпринимательскую деятельность и уровень риска, но способствуют его изменению (рис. 16.4).



Рис. 16.4. Система внешних факторов, влияющих на уровень предпринимательского риска

Таблица 16.1  
Факторы предпринимательского риска

Возможные факторы риска	В % к числу опрошенных
Недобросовестность российских деловых партнеров	61
Вымогательство со стороны государственных чиновников	57
Политическая нестабильность	55
Финансовая нестабильность	53
Ущемление прав предпринимателей государственными органами и должностными лицами	44
Вымогательство со стороны криминальных структур	23

Не менее многочисленны и *внутренние факторы*, влияющие на уровень предпринимательского риска. В экономической литературе выделяют четыре группы таких факторов:

- ◆ стратегия фирмы;
- ◆ принципы деятельности компании;
- ◆ ресурсы и их использование;
- ◆ качество и уровень использования маркетинга.

Эти группы факторов включают в себя десятки конкретных действий в каждой фирме.

Для предприятий сферы сервиса и туризма наибольший интерес представляет изучение предпринимательских рисков. В целом, *предпринимательский риск* — это риск, возникающий при любых видах деятельности, связанной с производством продукции, товаров и услуг, их реализацией и т. д.

Основными причинами предпринимательского риска в сфере сервиса и туризма являются следующие.

1. *Невостребованность произведенных туристских услуг*. Данный риск возникает вследствие отказа потребителей от приобретения произведенного определенным предприятием турпродукта. Его невостребованность может привести к тому, что туристское предприятие окажется в затруднительном финансовом положении.

Степень риска во многом зависит от того, какие схемы компания использует при работе с поставщиками услуг. Так, если турфирма работает с ними напрямую и приобретает блок мест у гостиницы или авиакомпании на условиях комитмента (жестким блоком), то риск реализации целиком возлагается на туроператора, любой простой номеров или невостребованность мест на воздушном судне не компенсируется, а выплаченная оператором сумма не возвращается ни в каком виде.

При работе посредством meet-компании в соответствии с действующими в международном туристском бизнесе правилами и обычаями потерпевшая сторона, то есть принимающая фирма, может настаивать на компенсации расходов, понесенных в связи с аннуляцией тура. Вопросы аннуляции уже рассматривались в гл. 8.

Причинами возникновения этого риска являются:

- ◆ квалификация обслуживающего персонала (работников);
- ◆ организация технологического процесса производства услуг;
- ◆ организация продажи туруслуг;

- ♦ организация рекламы производимых услуг;
- ♦ управление предприятием;
- ♦ маркетинговые исследования рынка туристских услуг и др.

Уровень риска невостребованности услуг зависит от уровня квалификации обслуживающего персонала предприятия сферы услуг, его деловых качеств и личной заинтересованности. Организация технологического процесса в производстве туристского продукта также сказывается на уровне риска невостребованности услуг. Использование новейших информационных технологий значительно влияет на организацию технологического процесса. Риск невостребованности услуг может возникать в связи с тем, что реклама недостаточна или избыточна по интенсивности, частоте доведения ее до потребителя; неверно сегментирована, то есть неверно распределены различные по содержанию рекламные ролики между различными группами потенциальных покупателей; выбраны не самые эффективные для определенного сегмента рынка или для определенной группы потребителей формы рекламы.

Следует учитывать также политическую нестабильность. Во избежание возможности риска надо тщательно изучать и анализировать обстановку в регионах и странах нахождения фактических и потенциальных потребителей туристских услуг. Демографический фактор также влияет на риск невостребованности услуг турпредприятий.

*2. Неисполнение хозяйственных договоров (контрактов).* Многочисленные и разнообразные деловые связи между турпредприятиями и потребителями их услуг опосредуются заключением хозяйственных договоров в соответствии с гражданским законодательством. Хозяйственная деятельность базируется на сделках, своевременное исполнение которых хозяйствующими партнерами и потребителями является важным условием устойчивой работы фирмы.

Чтобы по возможности избежать возникновения риска, руководители (менеджеры) турфирм должны при заключении и исполнении хозяйственных договоров руководствоваться соответствующими статьями ГК РФ и другими законодательными и нормативными актами, регулирующими договорные отношения с хозяйствующими партнерами или физическими лицами.

Если отказ происходит по инициативе туриста, на него налагаются штрафные санкции, влекущие невозврат депозита или стоимости тура, внесенных туристом ранее.

Особого рассмотрения требует вопрос о разграничении ответственности между туроператором и турагентом, а также между туроператором

и принимающей стороной при отказе туриста от забронированных услуг. Если отказ туриста объективно мотивирован неудовлетворенностью условиями тура, то ущерб несет виновная сторона, которая неправильным образом информировала туриста о содержательной стороне турпоездки и ее условиях. В каждом конкретном случае должны быть изучены обстоятельства и принято правильное решение об отнесении ущерба. Вопросы разделения ответственности между направляющим и принимающим туроператором были рассмотрены ранее (см. гл. 8).

3. *Усиление конкуренции.* Причин возникновения в процессе хозяйственной деятельности туристского предприятия риска усиления конкуренции множество, здесь приведены основные, на которые следует обращать внимание в первую очередь:

- ◆ утечка конфиденциальной информации либо по вине сотрудников фирмы, либо в результате промышленного шпионажа, принятого конкурентами;
- ◆ несовершенство маркетинговой политики, то есть неправильный выбор рынков сбыта и неполная или неверная информация о конкурентах;
- ◆ замедленное введение новаций по сравнению с конкурентами из-за отсутствия необходимых средств для проведения научно-исследовательских работ, внедрения новых технологий, освоения производства новых высококачественных и конкурентных услуг;
- ◆ недобросовестность конкурентов, использующих в конкурентной борьбе любые методы;
- ◆ появление на рынке производителей туруслуг, аналогичных услугам, способным удовлетворить спрос потребителей;
- ◆ появление новых предприятий-конкурентов.

Кроме вышеперечисленных, существуют и другие причины, влияющие на уровень конкуренции. Руководителям предприятий при организации хозяйственной деятельности необходимо помнить, что законодательством России не допускается недобросовестная конкуренция.

4. *Возникновение непредвиденных затрат и снижение доходов.* Риск возникновения непредвиденных расходов в первую очередь возникает в случае увеличения рыночных цен на услуги поставщиков туруслуг выше запланированного уровня из-за:

- ◆ ошибок в анализе и прогнозировании конъюнктуры на рынках поставщиков;

- ♦ изменения политики ценообразования у поставщиков услуг, с которыми у производителя туруслуг заключены долгосрочные договоры, предусматривающие возможность пересмотра цен;
- ♦ уменьшения количества поставщиков, из которого турфирма может выбрать наиболее экономичных.

Сюда же относится *риск потери прибыли* вследствие вынужденных перерывов в реализации услуг. Косвенным убытком от простоя считается упущенная прибыль, затраты, связанные с ликвидацией последствий события, вызвавшего перерыв в работе, а также текущие расходы, которые несет турфирма независимо от того, продолжается производственный процесс или он приостановлен. Как правило, косвенный убыток значительно превышает непосредственные убытки, связанные с повреждением или уничтожением имущества.

5. *Форс-мажорные риски*. Данные риски связаны в основном с непредвиденными обстоятельствами, возникающими как внутри предприятия, так и за его пределами.

В целом следует отметить, что предпринимательские риски могут возникнуть при осуществлении деятельности в результате влияния многочисленных факторов.

## 16.2. Управление рисками предприятий сферы сервиса и туризма

В условиях объективного существования риска и связанных с ним финансовых, моральных и других потерь возникает потребность в определенном механизме, который позволил бы наилучшим из возможных способов с точки зрения поставленных предпринимателем (фирмой) целей учитывать риск при принятии и реализации хозяйственных решений.

Таким механизмом является риск-менеджмент (управление риском) — деятельность руководителей фирмы, которая направлена на экономически эффективную защиту компании от нежелательных сознательных или случайных обстоятельств, в конечном счете наносящих материальный ущерб. Управление рисками, как и всякая управленческая деятельность, имеет свой логический аспект (принятие решений) и свою процедуру (последовательность действий).

Соответственно, *управление рисками* можно определить как процесс выработки и осуществления решений, которые минимизируют широкий спектр влияния случайных или злонамеренных событий, в конечном счете наносящих существенный материальный ущерб фирме [25].

Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы — объекта управления и управляющей подсистемы — субъекта управления. *Объектом управления* в риск-менеджменте выступают рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. К экономическим отношениям относятся связи между страхователем и страховщиком, заемщиком и кредитором, между предпринимателями, конкурентами и т. д.

*Субъект управления в риск-менеджменте* — группа руководителей, которая посредством различных вариантов своего воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

Среди основных *принципов* управления риском можно выделить следующие:

- ◆ нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал. Прежде чем принять решение в условиях риска, предприниматель должен:
  - определить максимально возможный объем убытка в случае наступления рискованного события;
  - сопоставить его с объемом вкладываемого капитала и всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведут ли эти убытки к банкротству предприятия;
- ◆ необходимо думать о последствиях риска. Предприниматель, зная максимально возможную величину убытка, должен определить, к чему она может привести, какова вероятность риска. На основе этой информации необходимо принять решение о собственной ответственности за риск, передаче риска на ответственность другому лицу (случай страхования риска) или об отказе от риска (то есть от мероприятия);
- ◆ нельзя рисковать многим ради малого. Прежде чем принять решение о внедрении мероприятия, содержащего риск, необходимо соизмерить ожидаемый результат (отдачу) с возможными потерями, которые понесет предприниматель в случае наступления рискованного события. Только при приемлемом для предпринимателя (фирмы) соотношении отдачи и возможных потерь следует принимать решение о реализации рискованного проекта.

При раскрытии содержания рассмотренных принципов в определенной мере затронуты *приемы управления риском* (средства разреше-

ния рисков), основными из которых являются избежание риска, снижение степени риска, принятие риска [25].

*Избежание риска* означает отказ от реализации мероприятия (проекта), связанного с риском. Это наиболее простое и радикальное направление в системе управления риском, так как позволяет полностью избежать возможных потерь и неопределенности.

Вместе с тем избежание риска означает для предпринимателя и отказ от прибыли, и, соответственно, потери от неиспользованных возможностей.

*Снижение степени риска* предполагает сокращение вероятности и объема потерь. Риск предпринимателя количественно характеризуется субъективной оценкой ожидаемой величины максимального и минимального дохода (убытка) от вложения капитала. Чем больше диапазон между максимальным и минимальным доходом (убытком) при равной вероятности их получения, тем выше степень риска [25].

Одним из частных случаев снижения степени риска является передача риска, то есть передача ответственности за риск (полностью или частично) кому-то другому, например страховой компании.

*Принятие риска* означает оставление всего или части риска за предпринимателем, то есть на его ответственности. В этом случае принимается решение о покрытии возможных потерь собственными средствами.

В теории и практике управления риском сложился ряд *правил*, на основании которых осуществляется выбор того или иного приема управления риском и варианта решений. Основными из этих правил являются следующие [25]:

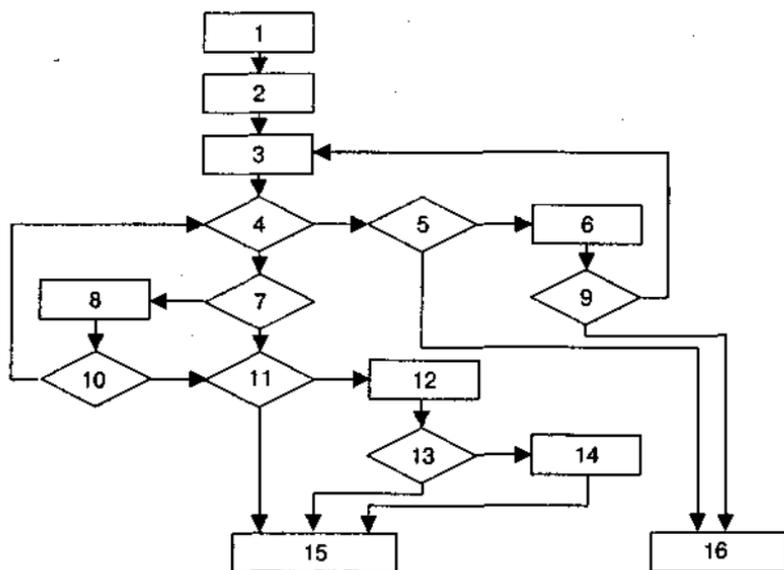
- ♦ максимум выигрыша (из возможных вариантов, содержащих риск, выбирается тот, который дает наибольшую эффективность результата при минимальном или приемлемом для инвестора риске);
- ♦ оптимальная вероятность результата (из возможных решений выбирается то, при котором вероятность результата является приемлемой для инвестора, при этом из всех вариантов выбирается тот, при котором выигрыш максимальный);
- ♦ оптимальная колеблемость результата (из возможных решений выбирается то, при котором вероятности выигрыша и проигрыша для одного и того же рискованного вложения капитала имеют наименьший разрыв);
- ♦ оптимальное сочетание выигрыша и величины риска (из возможных решений выбирается то, которое позволяет получить

ожидаемый выигрыш и одновременно избежать большого риска, то есть у которого соотношение дохода и потерь является наибольшим).

Руководствуясь указанными правилами, предприниматель может принять решение об увеличении степени риска, если оно не превышает приемлемые для предпринимателя потери и обеспечивает существенный рост прибыли.

Таким образом, в основе управления риском лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению риска, получение и увеличение отдачи в неопределенной хозяйственной ситуации.

Управление риском предполагает осуществление ряда процессов и действий, реализующих целенаправленное воздействие на риск. Упрощенная блок-схема процесса управления риском представлена на рис. 16.5 [25].



**Рис. 16.5.** Блок-схема процесса управления риском: 1 — сбор и обработка данных; 2 — качественный анализ риска; 3 — количественная оценка риска; 4 — оценка приемлемости риска; 5, 11 — оценка возможности снижения риска; 6, 12 — выбор методов и формирование вариантов снижения риска; 7 — оценка возможности увеличения риска; 8 — формирование и выбор вариантов увеличения риска; 9, 13 — оценка целесообразности снижения риска; 10 — оценка целесообразности увеличения риска; 14 — выбор варианта снижения риска; 15 — реализация проекта (принятие решения); 16 — отказ от реализации проекта (избегание риска)

Представленные на схеме этапы процесса управления риском можно разделить на две группы [25].

1. *Анализ риска* включает сбор и обработку данных по аспектам риска, качественный и количественный анализ риска.
2. *Меры по устранению и минимизации риска* включают выбор и обоснование предельно допустимых уровней риска, выбор методов снижения риска, формирование вариантов рискового вложения капитала, оценку их оптимальности на основе сопоставления ожидаемой отдачи (прибыли и т. п.) и величины риска.

Один из важнейших этапов процесса управления риском — *сбор и обработка данных по аспектам риска*, поскольку процесс управления в первую очередь предполагает получение, переработку, передачу и практическое использование различного рода информации.

Данная информация играет особо важную роль в процессе качественного и количественного анализа риска.

Качественный анализ *предполагает*:

- ♦ выявление источников и причин риска;
- ♦ определение этапов и работ, при выполнении которых возникает риск (установление потенциальных зон риска);
- ♦ установление всех возможных рисков;
- ♦ выявление практических выгод и возможных негативных последствий, которые могут наступить при реализации содержащего риск решения.

Результаты качественного анализа служат важной исходной информацией для осуществления количественного анализа.

*Количественный анализ* — это численное определение отдельных рисков и риска проекта (решения) в целом. На этом этапе устанавливаются численные значения вероятности наступления рисков событий и их последствий, осуществляется количественная оценка степени (уровня) риска, определяется также допустимый в данной конкретной обстановке уровень риска.

В литературе по проблеме риска приводится много различных методов количественной оценки риска, наиболее распространенными из которых являются статистический метод и метод экспертных оценок.

*Статистический метод* заключается в том, что составляется наиболее вероятный прогноз на будущее на основе изучения статистики потерь и прибылей, имевших место на данном или аналогичном производстве, величины и частотности получения того или иного

экономического результата. Недостатками данного метода является наличие значительного массива данных, сбор которых может обойтись весьма дорого. Поэтому часто при недостатке информации приходится прибегать к другим методам.

*Экспертный метод* заключается в получении количественных оценок риска на основании обработки мнений опытных предпринимателей или специалистов. Этот метод особенно эффективен при решении сложных неформализуемых проблемных ситуаций, когда неполнота и недостоверность информации не позволяют использовать статистический или другие формализованные методы для количественной оценки риска. Недостатками этого метода являются отсутствие гарантий достоверности полученных оценок, трудности проведения опроса экспертов и обработки полученных данных. Причем второй недостаток относится к преодолимым трудностям, а первый имеет принципиальное значение.

Наиболее приемлемым вариантом является комбинация статистического и экспертного методов.

В результате проведения анализа риска складывается картина возможных рисков событий, вероятности их наступления и последствий. Полученные значения рисков сравниваются с предельно допустимыми, вырабатывается стратегия управления риском и на этой основе — меры предотвращения и уменьшения риска.

Меры по устранению и минимизации риска *включают следующие этапы:*

- ◆ оценка приемлемости полученного уровня риска;
- ◆ оценка возможности снижения риска или его увеличения (в случае, когда полученные значения риска значительно ниже допустимого, а увеличение степени риска обеспечит повышение ожидаемой отдачи);
- ◆ выбор методов снижения (увеличения) рисков;
- ◆ формирование вариантов снижения (увеличения) рисков;
- ◆ оценка целесообразности и выбор вариантов снижения (увеличения) рисков [25].

После выбора определенного набора мер по устранению и минимизации риска следует принять решение о степени достаточности выбранных мер. В случае достаточности проект реализуется (принятие оставшейся части риска), в противном случае целесообразно отказаться от него (избежать риска).

Деятельность туристских предприятий предполагает высокие коммерческие риски операций на рынках путешествий. В связи с этим возникает необходимость в использовании определенных методов снижения степени риска. Следует отметить, что в мировой практике применяется множество различных, зачастую весьма оригинальных путей и способов снижения риска. Наиболее общими, широко используемыми и эффективными *методами предупреждения и снижения риска* являются:

- ◆ страхование;
- ◆ резервирование средств;
- ◆ диверсификация.

Страхование — один из наиболее распространенных способов снижения рисков. В общем случае *страхование* — это соглашение, по которому страховщик (страховая компания) за определенное обусловленное вознаграждение (страховую премию) принимает на себя обязательство возместить страхователю убытки или их часть (страховую сумму), произошедшие вследствие предусмотренных в страховом договоре опасностей и/или случайностей (страховой случай), которым подвергается страхователь или застрахованное им имущество.

Таким образом, страхование представляет собой совокупность экономических отношений между его участниками по поводу формирования за счет денежных взносов целевого страхового фонда и использования его для возмещения ущерба и выплаты страховых сумм. Сущность страхования состоит в передаче риска (ответственности за результаты негативных последствий) за определенное вознаграждение кому-либо другому, то есть в распределении ущерба между участниками страхования.

Страхование рисков туристских фирм включает финансовые риски, ответственность по искам туристов, их родственников, третьих лиц. К числу финансовых рисков относятся:

- ◆ коммерческие риски (неоплата или задержка оплаты, штрафные санкции контрагента при непризнании им обстоятельств нарушения контракта форс-мажором);
- ◆ банкротство фирмы;
- ◆ изменения таможенного законодательства, валютного регулирования, паспортного контроля и других таможенных формальностей;
- ◆ возникновение обстоятельств форс-мажорного характера;
- ◆ политические риски и др.

*Резервирование средств* состоит в том, что предприниматель создает обособленные фонды возмещения убытков за счет части собственных оборотных средств.

Как правило, такой способ снижения рисков предприниматель выбирает в случаях, когда, по его мнению, затраты на резервирование средств меньше, чем стоимость страховых взносов при страховании.

По своей сути резервирование средств представляет собой создание резервных (страховых) фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте. Поэтому в литературе резервирование средств на покрытие убытков часто называют *самострахованием*.

Наибольшее применение в деятельности предприятий туристской индустрии с целью снижения степени риска получила *диверсификация*. Она представляет собой процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой. Диверсификация позволяет избежать части риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности. Туристские компании страхуют риски, расширяя географию своего представительства, а также спектр предлагаемых продуктов. Они выходят на внешние рынки стран, лидирующих по отправке или приему международных туристских потоков, открывают в них свои филиалы, создают транснациональные цепи. Для большей устойчивости они проникают в смежные секторы туризма.

Таким образом, в основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации. Конечная роль риск-менеджмента заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном соотношении прибыли и риска.

## Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «риск». Что является его основными элементами?
2. Какие факторы определяют нормальную страхуемость риска?
3. Какова разница между спекулятивным и чистым риском?
4. Что такое предпринимательский риск? Каковы основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма?
5. Какие внешние факторы влияют на уровень предпринимательского риска в сфере туризма?

6. Что представляет собой риск-менеджмент?
7. Какие бывают приемы управления риском на туристских предприятиях?
8. На основании каких правил осуществляется выбор того или иного приема управления риском?
9. Что включают в себя две основные группы процесса управления риском?
10. В чем сущность основных методов снижения степени риска на предприятиях сферы сервиса и туризма?

## 17. Этика и психология сервисной деятельности

---

### 17.1. Психология менеджмента

Реализуя себя в качестве производителя, менеджер находится в постоянной коммуникации: руководит подчиненными или же сам выполняет указания руководства, общается с коллегами, советуется со специалистами, ведет переговоры с партнерами, обслуживает клиентов, потребителей и т. п. От того, насколько грамотно он это делает, зависит эффективность его работы, успех дела в целом, а значит, и его материальное благополучие и эмоциональная удовлетворенность.

Специалист по сервису должен опираться в своей деятельности, в частности, на знание общечеловеческих потребностей. В основе любого действия человека лежит некое желание, неудовлетворенная потребность, которая мотивирует (побуждает) его к определенной форме поведения. Специалист по сервису должен выявить и удовлетворить эту потребность. В результате этого возникают деловые контакты, которые носят нравственно-психологический характер.

*Объектом психологии* являются психические процессы, побуждающие индивида к той или иной деятельности, а также специфические свойства личности, которые проявляются в непосредственной деятельности человека.

Знание психологии способствует мотивации поведения и обеспечению влияния на поведение лиц. В гл. 1 и 10 уже были рассмотрены общие положения мотивации и система мотивации труда на предприятиях сферы сервиса и туризма. Однако знание психологии необходимо также для такой организации работы, которая не вызывала бы стрессового состояния у персонала.

Стресс присутствует в жизни каждого человека, так как наличие стрессовых импульсов во всех сферах человеческой жизни и деятельности несомненно. С точки зрения управления, наибольший интерес представляют организационные факторы, которые вызывают стресс на рабочих местах. Знание этих факторов и уделение им осо-

бого внимания помогут предотвратить многие стрессовые ситуации и повысить эффективность управленческого труда, а также достичь целей организации с минимальными психологическими и физиологическими потерями персонала. Ведь именно стресс является причиной многих заболеваний, а значит, наносит ощутимый вред здоровью человека.

*Стресс* (от лат. «туго натянуть») — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильного воздействия [39]. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют такие ситуации и такие условия работы, которые вызывают стресс.

Стресс, который влияет на решение проблем управления, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Психологические проявления его включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к межличностным отношениям. Физиологические признаки стресса — язва желудка, мигрень, гипертония, астма и боли в сердце.

Небольшие стрессы — это довольно обычное и часто встречающееся явление, они неизбежны и почти безвредны, но чрезмерное напряжение сил создает большие проблемы для каждого человека и, соответственно, организаций. В связи с этим важно научиться различать допустимую степень проявления стресса и слишком большой стресс, который характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением (рис. 17.1) [41]. Чрезмерные стрессы снижают работоспособность человека, значительно ухудшают его здоровье.

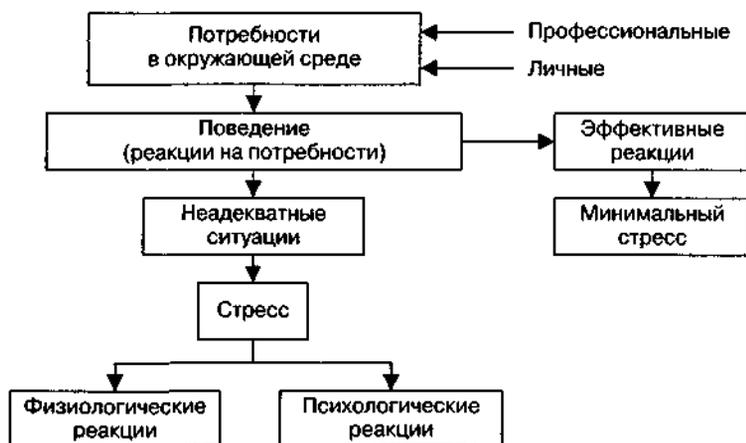


Рис. 17.1. Модель стрессовой реакции

Причины стресса связаны с факторами работы и деятельности организации или событиями личной жизни человека (табл. 17.1) [41].

Таблица 17.1  
Факторы, вызывающие стресс

Организационные	Личностные
1. Перегрузка.	1. Уход на пенсию.
2. Конфликт ролей.	2. Свадьба (развод).
3. Неопределенность ролей.	3. Привлечение к суду.
4. Неинтересная работа	4. Увольнение с работы.
	5. Наказание (выговор).
	6. Смерть близкого.
	7. Переход на другую работу.
	8. Потеря вложенных в банк средств и т. п.

*Организационные факторы.* Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка работника, которая вызывает чувство беспокойства, безнадежности и материальных потерь.

Конфликт ролей имеет место, когда работнику предъявляют противоречивые требования, например, с одной стороны, руководителем, с другой — коллективом или даже членами семьи.

В отличие от конфликта ролей неопределенность своей роли возникает в том случае, если требования к личности непротиворечивы, но уклончивы и неопределенны, что также нарушает душевное равновесие и вызывает у работника неуверенность в себе.

Неинтересная работа — четвертый фактор стресса. Люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть и в результате плохих физических условий работы — из-за недостатка освещения, чрезмерного шума, холода и т. п.

*Личностные факторы.* Причиной стресса индивида могут быть разные события в его жизни. Наибольшее влияние на человека оказывают смерть родных, развод, болезнь или телесное повреждение, сексуальные аномалии и т. п. Но и положительные факторы, такие, например, как свадьба, повышение по службе, выигрыш в лотерею и т. п., также могут вызвать такой же или даже больший стресс.

Основной причиной стрессов являются перемены. Любая, даже позитивная перемена нарушает тот хрупкий баланс, который мы поддерживаем в своем окружении.

Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по признаку «битва или бегство». Синдром «бегства» проявляется тогда, когда человек пытается уйти от угрожающей ситуации; реакция «битвы» позволяет приспособиться к новой окружающей среде.

Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен начать работать над устранением факторов, вызывающих чрезмерный стресс. В связи с этим очень важно знать симптомы стресса (рис. 17.2).

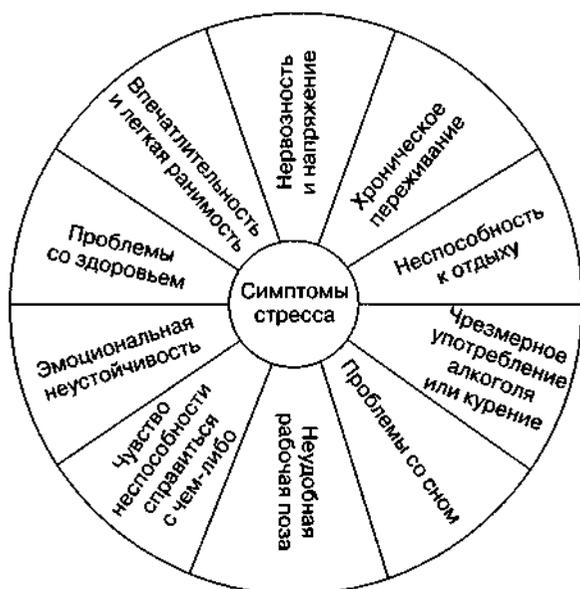


Рис. 17.2. Типичные симптомы стресса

По мере того как менеджеры учатся снимать собственное нервное напряжение, они должны решать и насущные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая вероятность возникновения стрессовых ситуаций в коллективе.

*Уменьшение вероятности возникновения стресса при управлении, нацеленном на высокую производительность труда, предполагает следующие меры:*

- ♦ оценивать способности, потребности и склонности своих работников и пытаться выбрать для них соответствующий объем и вид деятельности;

- ◆ разрешать сотрудникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания;
- ◆ четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;
- ◆ использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;
- ◆ обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
- ◆ выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

*Предотвращение стресса во время работы возможно с помощью следующих методов.*

1. Разработать систему приоритетов в работе и установить, что нужно сделать сегодня, в течение недели, а что — только при наличии времени.
2. Научиться отказываться от заданий, когда загрузка достигает предела возможностей. При этом необходимо, относясь с уважением к начальнику, охарактеризовать важные задания, над которыми в настоящее время приходится работать. Если он настаивает на выполнении нового задания, выяснить, что можно отложить.
3. Наладить эффективные и надежные отношения с непосредственным руководителем, понимать его проблемы и помогать ему понимать ваши. Научить его уважать вашу работу и давать обоснованные поручения.
4. Не соглашаться с руководителем или кем-либо, предъявляющим противоречивые требования. Объяснять, что эти требования несовместимы, попросить провести совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы прояснить вопрос. Не занимать обвинительной позиции, объяснять, какие проблемы порождают противоречивые требования.
5. Сообщать руководителю или сотрудникам о том, что ожидания или стандарты оценки непонятны. Говорить, что не уверены в конкретных, связанных с заданием вопросах и хотели бы обсудить эти вопросы с ними.
6. Обсуждать отсутствие интереса к работе со своим руководителем, но не жаловаться. Объяснять, что вы сторонник работы,

требующей отдачи сил, и хотели бы принять участие в других видах деятельности.

- Находить в каждые 45 минут или 1,5 часа несколько минут для отключения и отдыха, в которые стараться расслабиться и выкинуть работу из головы. Не обедать на рабочем месте и не задерживаться на службе, когда работа закончена; уходя с работы, забывать о ней до утра.

Соблюдение надлежащего режима питания, физкультура и достижение духовного равновесия снижают вероятность стресса.

## 17.2. Значение технологии делового общения

Общение — важнейшая форма взаимодействия людей. Процессы общения у большинства людей занимают до 70 % времени, а менеджеры на различные виды общения тратят в среднем 80 % своего рабочего времени. В процессе общения люди передают друг другу свои идеи. Между ними устанавливается обратная связь, в их поведение вносятся определенные коррективы (рис. 17.3) [41].

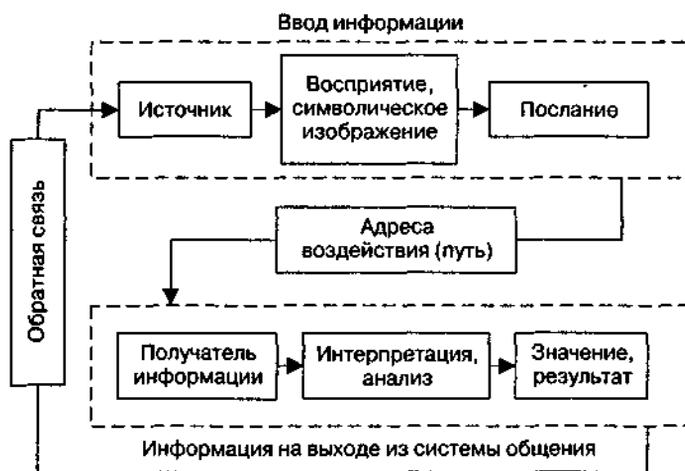
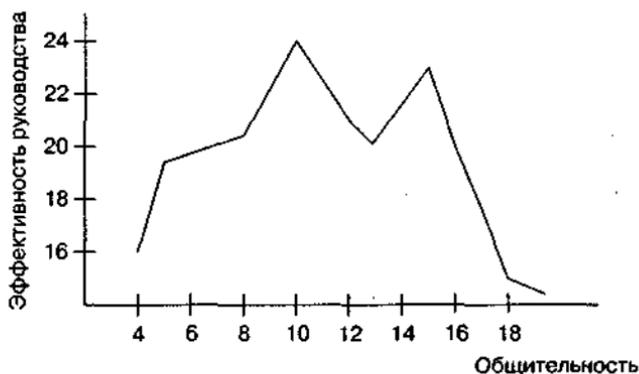


Рис. 17.3. Модель процесса общения

В современном менеджменте общение играет определяющую роль. Оно служит жизненно важной цели — установлению взаимосвязей и сотрудничеству людей. От того, насколько умело построено общение, зависят:

- ◆ результативность переговоров;
- ◆ степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками;
- ◆ удовлетворенность работников фирмы своим трудом;
- ◆ морально-психологический климат в коллективе;
- ◆ взаимоотношения с другими предприятиями и организациями, а также с государственными органами.

Для менеджера — человека, который постоянно должен работать с людьми, — это самый важный навык, которым он должен обладать. Установлена четкая взаимосвязь между степенью его общительности и успешной деятельностью организации (рис. 17.4) [41].



**Рис. 17.4.** Влияние степени общительности менеджера (балл) на успешное функционирование предприятия (балл)

Оценка эффективности руководства организацией производится по специальной шкале. Высокая эффективность результатов деятельности соответствует двум степеням проявления общительности руководителей: 8–10 и 14–15 баллам. Низкие показатели эффективности руководства отмечаются в «замкнутых» (до 4 баллов) и «высокообщительных» (свыше 16 баллов общительности) группах.

Как видно из рисунка, и замкнутость, и высокая, а также сверхвысокая общительность руководителей отрицательно влияют на результаты труда. Такая степень общительности ограничивает познавательные возможности руководителей по анализу, изучению и оценке как членов коллектива, так и ситуации в целом.

Слишком общительные руководители своей неумеренной общительностью просто мешают работе коллектива. При взаимодействии

с исполнителями срабатывает механизм «блокировки» общения с ним, поэтому общение происходит на условиях, далеких от оптимальных. Отрицательное влияние сверхнизкой общительности руководителей на результаты труда вполне объяснимо. Руководитель должен понимать, что умение общаться — не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки работы.

По характеру и содержанию общение бывает формальным (деловое) и неформальным (светское, обыденное, бытовое).

*Деловое общение* — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение или реализацию некоей проблемы.

В целом деловое общение отличается от обыденного тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения.

В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере без потерь для обеих сторон). В обычном дружеском общении чаще всего ставятся конкретные задачи, но не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

Общение отличается и по содержанию, и по форме.

*Форма общения* — это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу [41]. Главное в выборе форм общения в том, чтобы «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями» (Инге фон Ведемайер).

Деловое общение реализуется в различных формах:

- ◆ деловая беседа;
- ◆ деловые переговоры;
- ◆ деловые совещания;
- ◆ публичные выступления.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение для дела имеет содержательность общения, его насыщенность смыслом.

Можно выделить два основных вида общения:

- ◆ опосредованное (косвенное) — через посредников, по телефону, факсу, обмен телеграммами и т. п.;
- ◆ непосредственное (контактное) — вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше

достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведения. В этом случае применяются два вида коммуникации: вербальная (речевая) и невербальная (жесты, мимика, тембр голоса и т. п.).

Вербальная коммуникация занимает наибольший удельный вес в общении, поэтому умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера. Впечатление о руководителе в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом.

Каждый менеджер заинтересован, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, достигла главной цели. В связи с этим особое внимание стоит уделить организации, или технологии, общения. Слагаемые общения – формулирование цели и подготовка к общению, непосредственно само общение, принятие решения (рис. 17.5) [41].

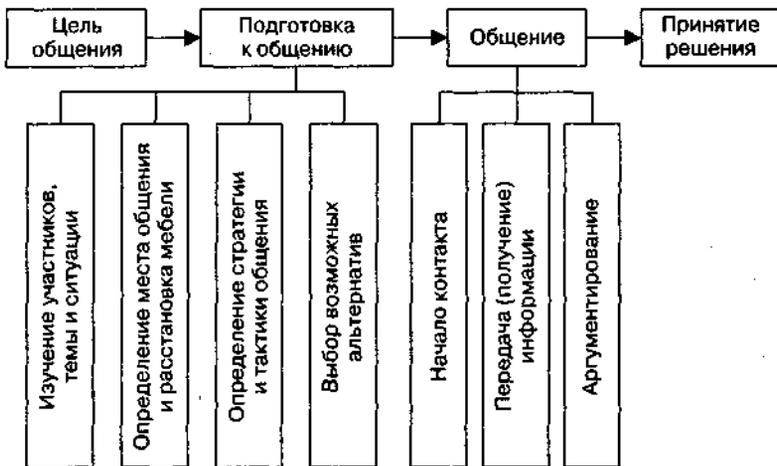


Рис. 17.5. Организация (технология) общения

1. *Цель общения.* Процесс общения начинается с формулирования идеи – *идеализации*, то есть человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся у него идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, подписать договор, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т. п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем.

2. *Подготовка к общению.* В процессе подготовки к общению рекомендуется смоделировать процесс беседы, определить тактику и манеру своего поведения. С этой целью перед беседой следует познакомиться с анкетными данными собеседника, проанализировать тему и оценить сложившуюся ситуацию, заранее предвидеть возможные вопросы и быть готовым к ответу на них, выбрать наиболее эффективные средства воздействия на партнера.

*Место общения.* При подготовке места следует соблюсти два условия:

- ♦ ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- ♦ хорошее оснащение места проведения делового общения, вспомогательные материалы (дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т. п.).

Если менеджер хочет подчеркнуть свою власть, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного (большая часть людей более уютно чувствует себя в своем кабинете, чем в кабинете начальника).

При официальном общении руководитель находится на своем обычном месте — за столом. Для полуофициального общения располагается напротив посетителя за приставным столом или за столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя.

Возможны три основных варианта размещения беседующих: напротив, рядом, под углом 90 градусов. Стулья за столом беседы следует разместить под прямым углом, так как считается, что общение эффективно тогда, когда примерно треть времени контакта собеседников их взгляды встречаются.

*Определение стратегии и тактики общения.* На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). К тактике общения относится и умение задавать вопросы. Задавая вопросы, можно регулировать направление беседы. Вопросы можно поделить на открытые и закрытые.

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно («да», «нет», «не знаю»), а приходится о чем-то рассказывать. Открытые вопросы незаменимы, когда целью общения является получение информации.

На закрытые же вопросы необходимо отвечать только «да» или «нет». Такие вопросы эффективно использовать для того, чтобы убедить собеседника, получить его согласие, подвести его к отказу от чего-либо, преодолеть его сопротивление и т. п.

3. *Процесс непосредственного общения.* В процессе общения судьба беседы зависит от первой минуты. За это время нужно установить контакт, создать психологический комфорт. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Менеджер должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы, содержания беседы, достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме, силы личности руководителя (рис. 17.6) [41].



Рис. 17.6. Факторы воздействия на собеседника

На начальной фазе важно проявить искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы, создать приятную атмосферу для общения.

*Передача (получение) информации.* Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.

*Аргументация.* С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. С этой целью необходимо продумать вопросы, которые вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них, следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать вам ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы и появятся аргументы, которые вы сможете использовать для утверждения своей позиции.

4. *Подведение итогов делового общения.* Это заключительный элемент процесса общения, состоящий в подведении общих и частных итогов беседы, полученных результатов, в определении вопросов для последующего решения, а также нерешенных проблем.

Таким образом, межличностное общение базируется на навыках, которые в процессе трудовой деятельности менеджера постоянно

совершенствуются. Руководитель не должен недооценивать навыки межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

### 17.3. Этика делового общения в сервисной деятельности

Рассмотренные выше профессиональные и психологические аспекты сервисной деятельности тесно переплетаются с этикой. Сервисная деятельность, как и любая другая, регулируется государственно-правовыми, культурными и нравственными нормами.

Первое означает, что поступки и решения человека находятся в пределах законов, установленных государством, и соответствуют общественно-политическому устройству страны. Второе означает, что человек осуществляет свою деятельность в определенных культурно-исторических условиях, что отражается на выборе методов и средств деятельности. Третье предполагает, что человек в своих действиях и поступках ориентируется на определенные ценности. Первая и вторая группа норм существует объективно, то есть независимо от того, признает ли человек их существование и имеет ли желание следовать им. Ценностные же ориентации трактуются человеком субъективно в зависимости от его интеллектуального, культурного развития и психологической зрелости. Здесь возникает вопрос о степени обязательности следования тем или иным моральным принципам [86].

*Этика* — это философская наука о морали. Мораль, или нравственность, — совокупность норм, регулирующих межличностные отношения. Мораль относится к наиболее значимым формам общественного сознания. В обществе она выполняет следующие функции [86]:

- ♦ регулятивную: мораль регулирует отношения между людьми, обеспечивает управление общественными отношениями;
- ♦ воспитательную: посредством воспитания нравственный опыт передается из поколения в поколение, формируя национальный тип личности и обеспечивая сохранение культурной традиции;
- ♦ познавательную: моральный облик является основной составляющей личности и включает в себя представления человека о цели и смысле жизни, понимание человеком своего долга и необходимых нравственных качеств;

- ♦ мировоззренческую: мораль является частью общих взглядов личности на содержание и характер социальных отношений;
- ♦ мораль способствует решению проблем общественной жизни, помогает формированию идеала и осознанию происходящих социальных процессов.

Пониманию того, где место этики в сервисе, может помочь следующая формула [86]:

$$\mathcal{E}_{ca} = \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_d,$$

где  $\mathcal{E}_{ca}$  — этика сервисной деятельности;  $\mathcal{E}_n$  — нормативная этика;  $\mathcal{E}_n$  — профессиональная этика;  $\mathcal{E}_d$  — деловая этика.

Схематически это представлено на рис. 17.7 [86].



Рис. 17.7. Место этики в сервисной деятельности

Треугольник образуют вершины, которые иллюстрируют три основные группы участников сервисной деятельности — три «П»: профессионалы (специалисты) — П1, потребители (покупатели) — П2, партнеры (клиенты) — П3. В основе поведения лиц, осуществляющих сервисную деятельность, лежит нормативная этика — некий нравственный потенциал, которым обладает в той или иной степени каждый человек. Две другие стороны образуют связанные между собой профессиональная и деловая этика.

Рассмотрим подробнее эти составляющие.

*Нормативная этика* разрабатывает нормы общечеловеческой нравственности (проблемы смысла жизни, назначения человека, содержание понятий «добро» и «зло», «моральный долг»). Нормативную этику можно назвать системой идеальной этики, так как она отвечает на вопрос «как должно быть», — это область так называемого чистого долженствования («так должно быть»).

Нравственные нормы отвечают потребностям общества, вырабатываются стихийно на основе культурных традиций и обычаев и являются ограничением человеческого поведения (деятельности) в интересах самого же человека. В частности, они помогают упорядочить конкурентную борьбу индивидов в достижении их целей. Кроме права поступать свободно, человек имеет обязательства, налагаемые на него моралью в данном обществе. Нет прав без обязанностей, точно так же, как нет обязанностей без прав.

Однако реальная жизнь, как правило, не совпадает с идеалом. Изучению того, как законы нормативной этики приложимы к решению практических задач, посвящена *прикладная этика*. Ее можно назвать *системой вещественной этики*, поскольку она ищет ответы на вопросы, с которыми человек сталкивается в каждодневной жизни. Это, например, экологическая этика, этика средств массовой информации, этика рынка, в том числе и профессиональная, и т. п. [86].

Профессиональную этику можно обозначить как *систему рациональной этики*. Здесь фиксируются нормы, позволяющие разумно подойти к выполнению своих профессиональных обязанностей. *Профессиональная этика* есть совокупность моральных норм, определяющих:

- ♦ отношения трудовых коллективов к обществу (его интересам);
- ♦ отношение отдельного специалиста к обществу;
- ♦ нравственные качества специалиста, обеспечивающие наилучшее выполнение профессионального долга;
- ♦ взаимоотношения специалистов и людей, являющихся объектом их деятельности;
- ♦ особенности профессионального воспитания, его цели и методы.

Нравственные качества работника рассматриваются как один из ведущих элементов его профессиональной пригодности. Повышенные моральные требования предъявляются к профессиям типа «человек — человек», так как деятельность представителей этих профессий означает «вторжение» во внутренний мир человека и нравственная ответственность приобретает здесь решающее значение.

Конкретные нравственные нормы профессиональной деятельности закрепляются в профессиональных кодексах. *Профессиональный кодекс* (ПК) — это фиксированные правила поведения (образцы, эталоны), предписывающие определенный тип нравственных взаимоотношений, являющийся оптимальным с точки зрения осуществления

профессиональной деятельности. Существуют, например, ПК врачей (клятва Гиппократа), основной принцип деятельности которых — «не навреди», кодекс военнослужащих (присяга), предписывающий им всегда и везде защищать интересы своей родины [86].

ПК имеют вид уставов, предписаний, инструкций и разрабатываются на различных уровнях:

- ◆ на уровне фирмы, предприятий, организаций (крупные компании создают *корпоративные этические кодексы*, формулируя в письменном виде этические принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам);
- ◆ на отраслевом уровне;
- ◆ на региональном уровне;
- ◆ на международном (например, Глобальный этический кодекс туризма, одобренный на Генеральной ассамблее Всемирной туристской организации (ВТО)).

Профессиональный кодекс может иметь различные формы, а именно:

- ◆ *формальный кодекс* используется для того, чтобы продемонстрировать, что некая группа людей принадлежит к той или иной профессии. Кодекс публикуется, на него ссылаются на торжественных мероприятиях, его читают вслух в момент вступления в профессию;
- ◆ *кодекс-идеал* провозглашает то, к чему стремятся представители той или иной профессии, то есть в нем выдвигаются максимальные требования;
- ◆ *дисциплинарный кодекс* постулирует минимум требований, необходимых для выполнения;
- ◆ *кодекс-этикет* содержит требования, предъявляемые к внешнему виду и манерам поведения специалиста;
- ◆ *единый кодекс* объединяет в себе все предыдущие.

Тип кодекса разрабатывается в зависимости от вида профессии и поставленных задач. Однако любой кодекс должен обладать следующими свойствами:

- ◆ он должен быть *регулятивным*, то есть содержать положения, которые влияют на выбор решения специалиста;
- ◆ он должен быть *контролирующим*, то есть декларировать различные формы порицаний за нарушение правил;

- ♦ он должен быть *предметным*, то есть его положения должны отражать реально существующие в профессии специфические нравственные проблемы;
- ♦ он должен быть *просоциальным*, то есть он призван защищать общественные интересы и интересы тех, на кого направлена деятельность специалистов.

Для разработки профессионального кодекса специалиста по сервисной деятельности необходимо определить ее специфику. В связи с тем что специфика сервисной деятельности заключается в предоставлении потребителям и партнерам различного рода услуг, конкретные положения кодекса должны регламентировать:

- ♦ *качество оказания услуг* (соответствие цены и качества, квалификация, использование инновационных технологий и т. п.);
- ♦ *форму оказания услуги* (удобство, скорость, соответствие юридическим и моральным законам, индивидуальный подход и т. п.);
- ♦ *профессиональный и культурный уровень специалиста*, оказывающего услугу (компетентность, вежливость, тактичность, корректность, аккуратность и т. п.).

Положения, отражающие данные требования, будут составлять одну из частей кодекса (специальную). Остальные части, которые могут быть включены в кодекс, будут содержать положения, касающиеся деловой активности специалиста вообще: это принятые правила поведения в данной организации, декларация целей и задач фирмы, понимание цивилизационных форм взаимоотношений — внутренних (с коллегами и администрацией) и внешних (с партнерами и потребителями), описание систем поощрений и порицаний, внешний облик специалиста и др.

На рис. 17.8 представлены составляющие профессионального кодекса специалиста по сервису [86]. Как видно из рисунка, сервисная деятельность регламентируется и некоторыми формами этикета. Деловой этикет — это тот раздел корпоративного этического кодекса, который легче других поддается контролю и регламентации. Выполнение норм этикета касается только внешнего поведения и не затрагивает сферы морального сознания, иногда от деловой этики остается только этикет.

Слово «этикет» означает установленный порядок поведения в определенной социальной сфере: придворный, дипломатический, военный, этикет высшего общества, церковный, спортивный, научных сообществ; в сфере предпринимательства и управления — деловой этикет.

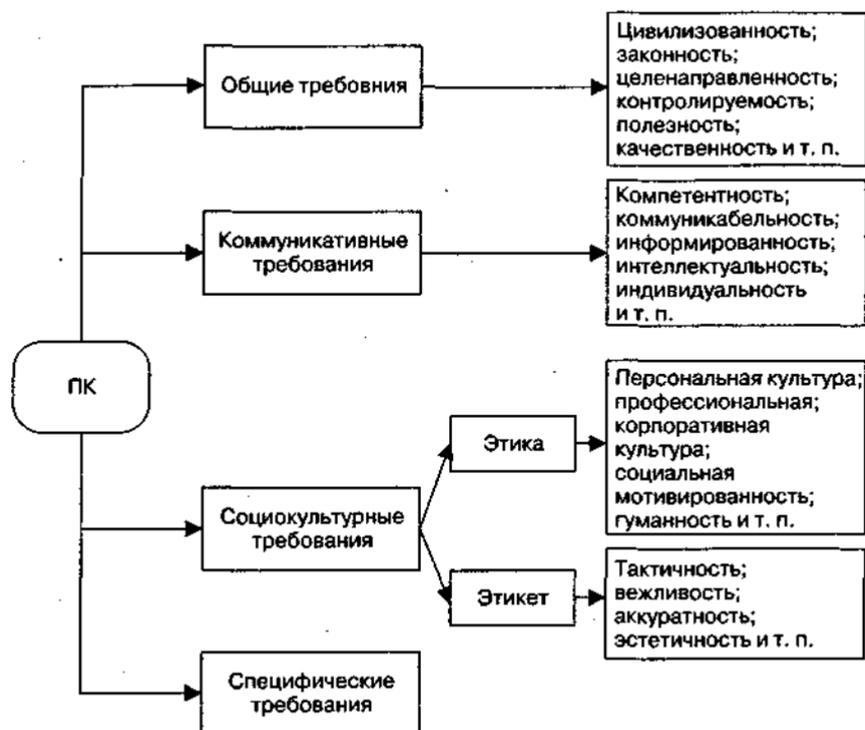


Рис. 17.8. Элементы профессионального кодекса специалиста по сервису

*Этикет* представляет собой систему детально разработанных правил, включающих:

- ◆ культуру речи и умение вести беседу;
- ◆ внешний вид, одежду;
- ◆ умение управлять своими эмоциями;
- ◆ формы знакомства, приветствия и прощания;
- ◆ выражения благодарности и сочувствия;
- ◆ правила поведения за столом;
- ◆ поздравления, подарки и т. д.

Все эти ситуации в деловом этикете дополняются правилами поведения при устройстве на работу и перемене места работы, правилами обращения начальника с подчиненными, разговора по служебному телефону, деловой переписки, оформления интерьера офиса, отношений мужчин и женщин в процессе делового общения.

В организации деловой этикет зависит от стиля делового общения и управления (авторитарный, демократический, либеральный или попустительский) в организации в целом, а также от деятельности организации, от вкусов ее руководства и от традиций.

В современном обществе этикет становится более упрощенным, свободным, естественным и выражает общие требования вежливости, такта и любезности. Правила делового этикета являются общепринятыми в международном деловом общении, хотя имеют место и некоторые национальные и корпоративные особенности.

Законы этики в целом рассматривают проблему в более широком плане, тем не менее знание принципов и норм этикета благотворно влияет на коммуникацию и позволяет избежать конфликтов.

Разновидностью профессиональной этики является деловая этика. Профессиональная этика регулирует нравственные отношения людей в трудовой деятельности: производственной, предпринимательской, управленческой, сервисной, научной, художественной и др.

*Деловая этика* в широком смысле — это совокупность этических принципов и норм, которыми должны руководствоваться организации и их члены в своей деятельности в сфере управления и предпринимательства [86]. Сегодня бизнес-этика трактуется в двух аспектах:

- 1) как мораль делового сообщества. В основе морали лежат традиции и определенные правила отношений между участниками рынка. Эти правила воспринимаются как нормы поведения, следование которым носит рекомендательный, добровольный характер;
- 2) как реальная практика ведения бизнеса. Этика здесь понимается как нормальный для данного сообщества (региона, страны, города и т. д.) порядок ведения дел и носит прикладной характер. Данный подход к деловой этике связан с философской трактовкой понятия «норма». С одной стороны, есть норма как идеал, к которому надо стремиться, с другой — есть норма как нормальный ход дел, отличный от идеального порядка. В самом узком смысле этика выражается в том, как участники рынка договариваются друг с другом и как они исполняют договоренности (на Западе необходим контракт, на Востоке достаточно личных договоренностей).

Необходимость этики (при действующих законах) вызвана тем, что любой закон несовершенен и его можно обойти. Этика выступает дополнительным регулятором бизнеса, гарантирующим участникам рынка определенные рамки и порядок ведения дел, а также снижение рисков. Важно отметить, что неэтичное поведение, как правило, со-

впадает с понятием незаконной экономической деятельности. В некоторых случаях — в новых секторах бизнеса — этика как регулятор опережает действующее законодательство или замещает отсутствующие законы (это характерно для интернет-бизнеса).

Этическая проблема возникает каждый раз, когда появляется возможность пренебречь моральными нормами для получения прибыли:

- ◆ нарушение существующего законодательства;
- ◆ нарушение общественных моральных норм;
- ◆ нарушение обязательств;
- ◆ разрушительный характер действий;
- ◆ ущерб лицам или организациям;
- ◆ не принимаются во внимание права собственности, защита конфиденциальности личной жизни, а также неотъемлемые права потребителей;
- ◆ снижение благосостояния другого лица или группы лиц;
- ◆ не происходит поиск альтернативного действия.

В интересах фирмы сделать выбор в пользу этического поведения. Причем не только из моральных соображений, но и потому, что отказ от этой позиции может повлечь серьезные потери (падение продаж, утрата доверия и т. п.). В самом общем плане неэтичное поведение наносит ущерб функционированию всей экономической системы и снижает доверие граждан к предприятию.

Основная моральная дилемма, которую необходимо решить деловому человеку в своей профессиональной деятельности, — прибыль и общественно одобряемые способы ее получения. Совершенно понятно, что от эффективности (прибыльности) деятельности фирмы, предприятия, корпорации зависит как успешность экономического развития общества в целом, так и социальный уровень жизни отдельно взятого человека.

Под влиянием этого обстоятельства сформировалась концепция *социально-этичного поведения*, полагающая, что задачей организации является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителей и общества в целом.

Актуальность этого подхода заключается в том, что он учитывает требования экологии, удовлетворенность потребителя и заинтересованность производителя. Предприятие, решившее использовать кон-

цепцию социально-этичного поведения, должно четко и гласно сформулировать этические правила, которым оно будет следовать в своих отношениях с рынком.

Если рассматривать сервис как согласованную деятельность отдельно взятых личностей, то часть нравственных регламентаций будет проистекать из норм общечеловеческой и персональной этики. Если сервисную деятельность рассматривать как вид деловой активности (предприимчивости) человека, то проблемы нравственного выбора скорее будут решаться в рамках этики рынка (этики делового общения). Если же рассматривать сервис как форму трудовой деятельности, то вопросы морали будут находиться в плоскости профессиональной этики.

### Контрольные вопросы

1. Что такое стресс, каковы его причины и симптомы?
2. Какие меры могут помочь менеджеру уменьшить вероятность возникновения стресса у персонала турфирмы?
3. Какие существуют методы предотвращения стресса во время работы?
4. Какую роль играет общение в жизни менеджера? Как влияет степень общительности менеджера на эффективность работы предприятия?
5. Назовите и дайте характеристику двух видов общения.
6. Опишите составные элементы организации (технологии) общения.
7. В чем суть и значение подготовки к общению?
8. Охарактеризуйте основные этапы процесса непосредственного общения.
9. Сформулируйте основные задачи начальной стадии общения.
10. В чем суть проблемы, связанной с умением слушать партнера по общению?
11. Каково содержание понятий «этика», «нравственность», «мораль»?
12. Какова связь между нормативной и прикладной этикой?
13. Какова специфика деловой этики?
14. Что такое профессиональная этика?
15. Что такое профессиональный кодекс?
16. Какие типы профессионального кодекса вы знаете?
17. Сформулируйте профессиональный кодекс специалиста по сервису.
18. Какова роль этикета в сервисной деятельности?
19. Сформулируйте шесть основных заповедей делового этикета.

## Литература

---

1. Глобальный этический кодекс туризма (одобрен на Генеральной ассамблее Всемирной туристской организации (ВТО) в Сантьяго (Чили) 1 октября 1999 г.).
2. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в ред. Федеральных законов от 10 января 2003 г. № 15-ФЗ, от 22 августа 2004 г. № 122-ФЗ).
3. Постановление Правительства РФ от 31 декабря 2004 г. № 901 «Об утверждении положения о федеральном агентстве по туризму» (с изменениями, внесенными постановлением Правительства РФ от 14 марта 2005 г. № 127).
4. Постановление Правительства РФ от 11 февраля 2002 г. № 95 «О лицензировании туроператорской и турагентской деятельности».
5. *Аванесова Г. А.* Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: Учеб. пособие для студентов вузов / Г. А. Аванесова. — М.: Аспект Пресс, 2004.
6. *Агамирова Е. В.* Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: Практикум. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005.
7. *Александрова Н.* Отраслевые метаморфозы. Владимир Стржалковский возвращается // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2005. — № 11.
8. *Александрова А. Ю.* Структура туристского рынка. — М.: Пресс-Соло, 2002.
9. *Александрова А. Ю.* Международный туризм: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2001.
10. *Альгин А. П.* Риск и его роль в общественной жизни. — М.: Мысль, 1989.
11. *Балабанов И. Т., Балабанов А. И.* Экономика туризма: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистка, 1999.
12. *Балабанов И. Т.* Инновационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2000.
13. *Баранчев В. П.* и др. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / ГУУ. — М.: Финстатинформ, 2000.
14. *Барзыкин Ю. А., Писаревский Е. Л., Абрамова Т. В.* Актуальные вопросы государственной политики Российской Федерации в сфере туризма // Финансовый эксперт, 2004. — № 4 (13).

15. Биржаков М. Б. Введение в туризм. — М.; СПб., 2001.
16. Биржаков М. Б., Никифоров В. И. Индустрия туризма: Перевозки. — СПб., 2001.
17. Богаткин В. А. Этикет в гостиницах // Парад отелей, 2005. — № 1 (22).
18. Вавилова Е. В. Основы международного туризма: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005.
19. Вахмистров В. П., Вахмистрова С. И. Правовое обеспечение туризма: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2005.
20. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики. «Триада Лтд», 1996.
21. Веснин В. Р. Основы менеджмента. 2-е изд., доп. и испр. — М.: Элит-2000, 2002.
22. Восколович Н. А. Маркетинг туристских услуг. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2001.
23. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
24. Горегляд В. П. Состояние и перспективы развития туристической отрасли в России // Финансовый эксперт, 2004. — № 4 (13).
25. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие. — М.: Дело и Сервис, 1999.
26. Грачева А. Зарплата по-британски // Турбизнес, 2003. — № 5.
27. Драганов В. Г. Государство и туризм // Финансовый эксперт, 2004. — № 4 (13).
28. Дурович А. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. — Минск.: Новое знание, 2001.
29. Егоренков Л. И. Экология туризма и сервиса: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2003.
30. Ефимова О. П. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; под ред. Н. И. Кабушкина. — М.: Новое знание, 2004.
31. Жукова М. А. Индустрия туризма: менеджмент организации. — М.: Финансы и статистика, 2002.
32. Жукова М. А. Менеджмент в туристском бизнесе: Учеб. пособие. — М.: КНО-РУС, 2005.
33. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебник. — М.: Академия, 2003.
34. Запесоцкий А. С. Стратегический маркетинг в туризме. Теория и практика. — СПб.: СПбГУП, 2003.
35. Здоров А. Б. Экономика туризма: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2004.

36. *Иванов С.* Как выбрать систему и не ошибиться // Турбизнес. Технологии, 2004. — № 10.
37. *Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. д. э. н., проф. Л. Н. Оголевой.* — М.: ИНФРА-М, 2001.
38. *Исмаев Д. К.* Основная деятельность туристской фирмы (на примере российского турбизнеса): Учебно-практическое пособие. — М.: Книгодел: МАТГР, 2005.
39. *Ильина Е. Н.* Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2000.
40. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Новое знание, 2002.
41. *Кабушкин Н. И.* Менеджмент туризма: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. — Минск: Новое знание, 2001.
42. *Калашников И.* Зарплата по-немецки // Турбизнес, 2003. — № 5.
43. *Карданская Н. Л.* Основы принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: Русская деловая литература, 1998.
44. *Квартальнов В. А.* Теория и практика туризма: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2003.
45. *Квартальнов В. А.* Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. — М.: Финансы и статистика, 1999.
46. *Квартальнов В. А.* Туризм: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2000.
47. *Криволицкая Т.* Кадры решают все // Турбизнес, 2004. — № 12.
48. *Литвак Б. Г.* Разработка управленческого решения: Учебник. 3-е изд., испр. — М.: Дело, 2002.
49. *Менеджмент и маркетинг в социально-культурной сфере: Учеб. пособие.* — СПб.: Книжный дом, 2003.
50. *Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учебник / Л. И. Лукачева, В. А. Квартальнов, В. А. Исаев и др.* — М.: Финансы и статистика, 2002.
51. *Менеджмент туризма: Экономика туризма: Учебник.* — М.: Финансы и статистика, 2001.
52. *Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учебник.* — М.: Финансы и статистика, 2002.
53. *Менеджмент туризма: Туризм как вид деятельности: Учебник.* — М.: Финансы и статистика, 2001.
54. *Менеджмент туризма: Учебник / В. В. Васильев, А. А. Гвозденко, Ю. В. Забаев и др.* 2-е изд., перераб. и доп. — М.: РМАТ, 1998.
55. *Мескон М. Х., Альбер М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1995.

56. *Михеева Н. А., Галенская Л. Н.* Менеджмент в социально-культурной сфере: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2000.
57. *Моисеева Н. К.* Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2000.
58. *Морозов М. А.* Зарплату по труду, или Как оценить работу специалиста // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2003. — № 4.
59. *Морозов М. А.* Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме: Учебник. — М.: Академия, 2004.
60. *Морозов Ю. П., Гаврилов А. И., Городнов А. Г.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
61. *Моторин В.* Бизнес-план: управляем финансовыми потоками // Турбизнес, 2001. — № 4.
62. *Мохов Г.* Кто и зачем открывает турфирмы? // Турбизнес, 2004. — № 2.
63. *Мохов Г.* Лицензирование не отменяется // Турбизнес, 2005. — № 4.
64. *Мохов Г.* Туроператор — турагент: кто «крайний»? // Турбизнес, 2005. — № 4.
65. *Нагимова З. А.* Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. — СПб.: Питер, 2004.
66. *Непомнящий Е. Г.* Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997.
67. *Орлов А. И.* Менеджмент: Учебник. — М.: Знание, 1999.
68. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2003.
69. Планирование на предприятии туризма: Учеб. пособие для вузов / Е. И. Богданов, О. Н. Кострюкова, В. П. Орловская, П. М. Фенин; под ред. Е. И. Богданова. — СПб.: Бизнес-пресса, 2003.
70. *Плотникова Н. И.* Комплексная автоматизация туристского бизнеса: Учебно-методическое пособие. — М.: Советский спорт, 2000.
71. *Поляков В.* Как найти хорошего работника, или Несколько советов по подбору персонала // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2002. — № 4; № 5.
72. *Поляков В.* Искусство управления // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2002. — № 6.
73. *Поляков В.* Методы оценки и отбора кандидатов при найме на работу // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2002. — № 7.
74. *Поляков В.* Справится ли с работой новый сотрудник // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2002. — № 8.
75. *Полякова Е.* Составляем резюме // Турбизнес, 2004. — № 2.
76. *Полякова Е.* Готовимся к собеседованию // Турбизнес, 2004. — № 3.

77. Полякова Е. Построить фирму и вырастить специалистов // Турбизнес, 2004. — № 9.
78. Простаков И. Подойдет ли России западноевропейская модель? // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2000. — № 5.
79. Райли М. Управление персоналом в гостеприимстве: Учебник: пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
80. Рассо О. Франчайзинг, или Уроки французского // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2005. — № 01.
81. Россихин Б. Бизнес-планирование в туристской отрасли // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2002. — № 7.
82. Саак А. Э., Пахомов Е. В., Тюшняков В. Н. Информационные технологии управления: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2005.
83. Саак А. Э., Тюшняков В. Н. Теория управления: Учеб. пособие. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
84. Савельев В. Гулливеры и лилипуты. Российские и западные туроператоры выступают в разных весовых категориях // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2005. — № 01.
85. Савельев В. В составе эскадры. Франчайзинг как надежный способ организации турбизнеса // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2005. — № 6.
86. Сервисная деятельность: Учеб. пособие / С. Н. Коробкова, В. И. Кравченко, С. В. Орлов, И. П. Павлова; под общей ред. В. К. Романович. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2005.
87. Серебряков С. Корпоративная культура в профессиональном ракурсе // Турбизнес, 2001. — № 12.
88. Скриптунова Е. Определяем потребность в персонале // Турбизнес, 2003. — № 7.
89. Стржалковский В. И. К новому качеству туризма в России // Финансовый эксперт, 2004. — № 4 (13).
90. Тарелкина Т., Ботова Е. Планирование и отчетность как «альфа» и «омега» управления // Турбизнес, 2003. — № 1.
91. Тарелкина Т. Как заставить продавать больше // Турбизнес, 2005. — № 5.
92. Тарелкина Т. Подбираем менеджеров по-научному // Турбизнес, 2002. — № 9, июнь; № 11.
93. Темный Ю. В., Темная Л. Р. Экономика туризма: Учебник. — М.: Советский спорт, 2003.
94. Терещенко А. Стандарты общественных организаций // Турбизнес, 2004. — № 7.
95. Тимохина Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов: Учеб. пособие. — М.: Книгодел: МАТГР, 2004.

96. *Труханович Л. В., Щур Д. Л.* Кадры туристических агентств, тур-операторов, экскурсионных бюро: Сборник должностных и производственных инструкций. — М.: Финпресс, 2003.
97. *Тульчинский Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры. — СПб.: Лань, 2001.
98. *Умнов А.* Принцип правильного треугольника: золотое правило эффективного менеджмента // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2003. — № 3; № 4.
99. *Ушаков Д. С.* Прикладной туроперейтинг. — М.; Ростов н/Д: Март, 2004.
100. *Ушаков Д. С.* Развитие современного туристического рынка / Под ред. д. э. н. В. В. Бандурина. — М.: ИНИОН РАН, 2004.
101. *Хотяшева О. М.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2005.
102. *Храбовченко В. В.* Экологический туризм. Учебно-методическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2003.
103. *Христов Т. Т.* Религиозный туризм: Учеб. пособие. — М.: Академия, 2003.
104. *Чиликилина Г.* Корпоративная культура в туризме // Туризм: практика, проблемы, перспективы, 2002. — № 11.
105. *Чудновский А. Д., Жукова М. А.* Менеджмент туризма: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2002.
106. *Чудновский А. Д., Жукова М. А.* Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2005.
107. *Шарафутдинов В. Н.* О смысловой нагрузке понятия «туризм» // Туризм: право и экономика, 2005. — № 2 (9).
108. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам: Учеб. пособие. — М.: НОРМА — ИНФРА-М, 1998.
109. *Шугаев М.* «Золотые рыбки» сетевого турбизнеса // Турбизнес, 2004. — № 11.
110. *Юдина И.* Компьютер — лучший друг менеджера, официанта, повара... а также гостей Вашего ресторана // Гостиница и ресторан, 2002. — № 8.
111. *Юркина Н. А.* Введение в специальность: социально-культурный сервис и туризм. — М.: ГИНФО, 2002.
112. *Яковлев Г. А.* Экономика и статистика туризма: Учеб. пособие. — М.: РДЛ, 2002.
113. Материалы сайта компании «Либра Интернейшнл» (Libra International) — <http://www.libra-russia.ru>.
114. Материалы сайта компании «Мегатек» — <http://www.megatec.ru>.
115. Материалы сайта компании «Рексофт» — <http://www.reksoft.ru>.
116. Материалы сайта компании «САМО-Софт» — <http://www.samo.ru>.
117. Материалы сайта компании «АльтСофт» — <http://www.kamis.ru>.

# Приложения

## Приложение 1. Темы курсовых работ

1. Проектирование организационной структуры управления туристским предприятием (на примере).
2. Модель инновационной программы для любого предприятия рынка услуг (разработка локального проекта и буклета организации).
3. Разработка технологии контроля на туристском предприятии.
4. Фандрейзинговая деятельность менеджера социально-культурной сферы (разработайте проект информационного письма-предложения потенциальным спонсорам конкретного проекта фирмы).
5. Стили управления (на конкретном примере покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства).
6. Основные методы и индивидуальные стили принятия решения.
7. Административно-организационный механизм менеджмента в социально-культурном сервисе и туризме.
8. Модель процесса коллективного принятия решения с помощью техники «мозговой атаки» и метода Дельфы (на конкретном примере).
9. Модель рационализации труда менеджера (на конкретном примере).
10. Построение идеальной модели общения менеджера туристской фирмы с воображаемым собеседником (клиентом предприятия).
11. Разработка технологии совещания (на примере).
12. Рассмотрение различных видов конфликтов и разработка модели управления ими.
13. Менеджмент персонала в международной гостиничной индустрии (на примере одной из гостиничных цепей).
14. Менеджмент персонала в международной ресторанной цепи (на примере одной из ресторанных цепей).
15. Особенности системы управления персоналом туристской фирмы (расчет численности персонала).
16. Показатели и методы оценки эффективности менеджмента для туристского предприятия.
17. Экскурсионный менеджмент (разработать экскурсию).
18. Организация производства туристского продукта (на конкретном примере).

19. Культурные программы как метод управления в социально-культурном сервисе и туризме региона (разработка и реализация культурных программ).
20. Планирование как функция менеджмента (разработка дерева целей туристского предприятия).
21. Формирование системы мотивации персонала туристского предприятия.
22. Анализ внешних факторов и их влияние на туристскую сферу.
23. Экологический менеджмент.
24. Устойчивость как приоритетное направление развития туризма.
25. Основные элементы корпоративной культуры турпредприятия (примеры).
26. Развитие и функционирование регионального туризма (построение иерархической структуры различных уровней управления туризмом в РФ и регионе, распределение обязанностей и ответственности).
27. Технология формирования фирменного стиля туристского предприятия.
28. Совершенствование процесса принятия управленческих решений.
29. Анализ развития въездного туризма в РФ (решение проблемы привлечения туристов в Россию).
30. Методы организации труда за рубежом и в России.
31. Методология подбора кадров.
32. Модель структуры переподготовки кадров.
33. Особенности развития корпоративного (делового) туризма в России (MICE-индустрия).
34. Анализ основных подходов к оценке и оплате труда специалистов и менеджеров на предприятиях туристической индустрии.
35. Франчайзинг как один из способов организации турбизнеса (опыт использования франчайзинга российскими турфирмами).
36. Корпоративный менеджмент.

## **Приложение 2. Контрольные вопросы**

1. Сущность и содержание понятия «менеджмент».
2. Виды и функции менеджмента.
3. Понятие и классификация методов менеджмента.
4. Опыт внутрифирменного управления в США и Западной Европе.

5. Особенности японского менеджмента.
6. Теоретические основы сервисной деятельности: понятие сервиса, основные подходы к пониманию его сущности.
7. Понятие, виды и формы туризма.
8. Рыночная модель социально-экономической системы туризма.
9. Типы туристов.
10. Туристское предложение.
11. Особенности туризма как объекта управления.
12. Организация управления туристским комплексом за рубежом.
13. Организация управления туристским комплексом в России.
14. Понятие цели и задач туристского предприятия.
15. Система целей и задач организации.
16. Функциональная структура туристского предприятия.
17. Понятие структуры управления, ее основные элементы. Факторы, влияющие на конкретную структуру управления.
18. Иерархические организационные структуры управления.
19. Органические организационные структуры управления.
20. Проектирование организационных структур.
21. Формальная и неформальная организации.
22. Понятие, значение и классификация коммуникаций.
23. Содержание, виды и принципы планирования.
24. Процесс планирования и виды планов.
25. Методы разработки планов.
26. Способы планирования.
27. Стратегическое планирование.
28. Текущее планирование.
29. Понятие управленческого решения и его особенности. Подходы к принятию решения.
30. Классификация управленческих решений.
31. Процесс и методы принятия решений.
32. Внешняя среда туристского бизнеса.
33. Внутренняя среда туристского бизнеса.
34. Модель современного менеджера.
35. Власть: основы власти, баланс власти.
36. Личное влияние: виды, способы положительного влияния руководителя на подчиненных.

37. Лидерство и авторитет менеджера.
38. Содержание работы руководителя. Понятие стиля руководства, факторы его формирования и развития.
39. Характеристика «одномерных» стилей управления.
40. «Многомерные» стили управления и управленческая решетка.
41. Смысл понятия «мотивация». Потребность, вознаграждение и их виды.
42. Первоначальные концепции мотивации.
43. Содержательные теории мотивации.
44. Процессуальные теории мотивации.
45. Система мотивации труда туристского предприятия.
46. Функционально-стоимостный подход к организации и стимулированию труда на предприятиях туриндустрии.
47. Понятие, функции и концепция управления персоналом. Функции кадровой службы.
48. Разработка кадровой политики.
49. Подбор персонала.
50. Оценка и прием на работу сотрудников.
51. Расстановка персонала.
52. Адаптация работника.
53. Профессиональное развитие персонала.
54. Сущность и задачи инновационного менеджмента. Основные этапы разработки инновационной политики турфирмы.
55. Структура информационных технологий социально-культурного сервиса и туризма.
56. Специализированное программное обеспечение сферы сервиса и туризма.
57. Понятие риска, его основные элементы.
58. Классификация рисков. Понятие и виды предпринимательского риска.
59. Основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма. Факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска.
60. Риск-менеджмент.
61. Основные методы снижения экономического риска и их характеристика.
62. Этапы процесса управления риском.

63. Значение, формы и технология общения.
64. Деловая этика.
65. Природа и функции конфликта.
66. Конфликты с туристами: причины возникновения, методы преодоления.
67. Конфликты между туроператором и его деловыми партнерами (поставщиками) и агентами.
68. Внутриличностный конфликт.
69. Межличностные конфликты. Групповые конфликты.
70. Процесс развития конфликта.
71. Природа и причины стресса.
72. Схемы работы туроператора по реализации и организации тура.
73. Особенности выбора партнеров — поставщиков туруслуг и заключение с ними договоров.

### Приложение 3. Контрольный тест

1. Что дословно в переводе с английского означает понятие «менеджмент»:
  - а) управлять;
  - б) руководить;
  - в) объезжать лошадей;
  - г) регулировать.
2. В зависимости от того, как осуществляется управление и как оно влияет на управляемых, оно представляет собой:
  - а) институциональный аспект управления;
  - б) функциональный аспект управления;
  - в) инструментальный аспект управления.
3. Кем были сформулированы основные пять общих функций менеджмента:
  - а) А. Файолем;
  - б) Ф. Котлером;
  - в) Ф. Тейлором;
  - г) Э. Мэйо.
4. В описании отдыха г-жи Н. и г-на Г. выделите различные действия и отнесите их к отдельным мотивационным группам.

*Госпожа Н. и господин Г. отправились в отпуск в Италию. По пути они навестили бывшего однокурсника, проживающего в Люцерне. Первую неделю отпуска супружеская пара провела в Тоскане. Госпожа Н. приняла участие в конкурсе гончарного искусства. В это время ее супруг посещал группу итальянского языка, где он получил возможность освежить свои знания. Во вторую неделю отпуска супруги отправились на остров Ишиа в бухте Неаполя. Остаток отпуска они провели, беззаботно отдыхая на пляже: купались, загорали. Они также много читали, пользовались медицинским обслуживанием в гостинице, принимали теплые водные ванны. Кроме того, они были на экскурсиях: осматривали достопримечательности Неаполя и раскопки Помпеи.*

5. К какому виду контроля относится контроль, который позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры:
  - а) диагностический;
  - б) терапевтический.
6. Какие из нижеперечисленных характеристик не являются особенностями японского менеджмента:
  - а) принятие решений «снизу вверх»;
  - б) формальные отношения с подчиненными;
  - в) коллективная ответственность;
  - г) замедленная оценка сотрудника и служебный рост.
7. Характерной отличительной особенностью фирмы-туроператора является:
  - а) масштабная деятельность на международном рынке туристских услуг;
  - б) деятельность по формированию туристского продукта на основе комплектования услуг производителей в единый пакет;
  - в) деятельность по продвижению туристского продукта на рынок на основе рекламной кампании;
  - г) организация сбыта туристского продукта исключительно через агентства.
8. В каких случаях идет речь о предприятиях первичных, а в каких — о предприятиях вторичных услуг:
  - а) в пригороде большого города открылся греческий ресторан;

- б) автобусное предприятие делает летом три, а зимой — два рейса в неделю в определенный туристский регион;
- в) семья П. сдает комнаты в своем доме приезжим гостям;
- г) спортивная школа предлагает курсы ныряния.
9. На основе представлений о критериях понятия «туризм» определите, в каких (из приведенных ниже) случаях речь идет о туристах, а в каких — нет:
- а) профессор А. из Санкт-Петербурга провел неделю в своем загородном доме-даче;
- б) житель г. Н., отправляясь за покупками, попутно посетил исторический музей;
- в) семья К. из Санкт-Петербурга отправляется на Олимпийские игры в Сидней;
- г) семья Сидорова живет в Заславле, что в 20 км от Минска. Сидоров каждую неделю ездит в Минск, где работает три дня в неделю, и в эти дни проживает в гостинице «Минск»;
- д) господин И. из Минска посещает своих друзей в Москве;
- е) госпожа Н., проживающая в Минске, отправляется на конференцию в Санкт-Петербург.
10. Определите, какие виды туризма присутствуют в следующем примере.

*Члены семьи Г. проводили отпуск на лыжной базе. После завтрака под руководством тренера они занимались гимнастикой, чтобы подготовиться к лыжным прогулкам. После этого они уходили на лыжню. Инспектор по лыжам формирует группы в зависимости от умений и проводит с ними занятия. Г-н и г-жа Г. — опытные лыжники и под руководством инструктора совершают дальние пробежки на лыжах. Их дети определены в другую группу. После утренних тренировок дети возвращаются в гостиницу на обед, после чего под наблюдением профессиональных воспитателей ожидают своих родителей. Вечером все отдыхающие встречаются у открытого камина, готовят шашлык, проводят групповые игры. Кроме того, они показывают видеофильмы, которые снимались в течение дня. Инструкторы по лыжам обсуждают с каждым лыжником индивидуально, какие были допущены ошибки и как их можно избежать.*

- а) туризм с целью отдыха;
- б) туризм с целью изучения культуры;

- в) общественный туризм;
  - г) спортивный туризм;
  - д) экономический туризм;
  - е) политический туризм.
11. К каким формам туризма можно отнести следующие путешествия:
- а) профессор Н. летит на конференцию в Вильнюс. Вечером он возвращается домой;
  - б) супругов С. знакомые из соседнего города пригласили в гости;
  - в) семья Д. отправилась в двухнедельный отпуск на Кипр;
  - г) Александр и Анна, обоим по 17 лет, на каникулах отправились в путешествие по Европе.
12. Какие примеры описывают туристский регион широкой, а какие — узкой специализации:
- а) г-жа Р. работает менеджером по снабжению в кафе. Она едет во Владивосток, чтобы выбрать и закупить кофе в зернах;
  - б) супруги В. в конце недели едут в Санкт-Петербург. Они присоединяются к экскурсии по городу и гавани, посещают музыкальное представление и рыбный базар;
  - в) подруги Т. и А. отправляются на санкт-петербургский фестиваль «Белые ночи»;
  - г) группа менеджеров по туризму отправилась в Минск, чтобы принять участие в международной выставке «Турбизнес-2005»;
  - д) г-н Е. — владелец туристического бюро. Он отправляется в рекламный тур на Кипр.
13. Какую продолжительность поездки предусматривает кратковременный туризм:
- а) до 1 суток;
  - б) до 3 дней;
  - в) до 5 дней;
  - г) до 7 дней.
14. Какими временными параметрами пребывания вне постоянного местожительства ограничено понятие «турист» (согласно ВТО):
- а) от 12 до 24 часов;
  - б) от 24 часов до 1 месяца;
  - в) от 24 часов до 1 года;

- г) от 24 часов до нескольких лет.
15. Какой тип плана представляет собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем:
- а) планы-цели;
  - б) планы для повторяющихся действий;
  - в) планы для неповторяющихся действий.
16. План — это:
- а) прогнозы развития организации в будущем;
  - б) промежуточные и конечные задачи и цели, механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;
  - в) стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств;
  - г) все вышеперечисленное.
17. Что представляет собой согласованность планов:
- а) возможность корректив или пересмотра ранее принятых планов;
  - б) участие максимального числа сотрудников в работе над планом, начиная с самых ранних этапов;
  - в) создание условий выполнения плана путем перестройки структуры и системы управления, изыскания ресурсов;
  - г) координация «по вертикали» и интеграция «по горизонтали».
18. Вставьте пропущенные слова в определение:
- стратегия представляет собой \_\_\_\_\_ управленческих решений, определяющих перспективные \_\_\_\_\_ развития организации, сферы, формы и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок \_\_\_\_\_ для достижения поставленных целей.*
19. Какие выделяют виды целей в зависимости от их важности:
- а) стратегические;
  - б) общие;
  - в) долгосрочные;
  - г) специфические.
20. Вставьте пропущенные слова в определение:
- система целей туристской организации — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ целей.*

21. Миссия туристского предприятия — это:
- а) основная общая цель или философия и предназначение, смысл существования организации;
  - б) основное направление деятельности в свете реализации общих целей, охватывающее средне- и краткосрочный периоды и обязательно выраженное в количественных показателях;
  - в) сформулированное утверждение (документ) относительно того, для чего или по какой причине существует организация, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.
22. Выберите из предложенных вопросы, которые может включать в себя миссия организации:
- а) история фирмы;
  - б) целевые ориентации предприятия;
  - в) сроки выполнения планов работы;
  - г) стиль руководства;
  - д) режим работы предприятия;
  - е) принципы работы с покупателем.
23. Диапазон контроля — это:
- а) разница между плановыми и фактическими величинами;
  - б) предельное число объектов, которыми можно эффективно управлять;
  - в) число звеньев, находящихся в ведении одного руководителя.
24. Какие из перечисленных типов организационных структур туристского предприятия не относятся к иерархическим:
- а) матричная;
  - б) линейная;
  - в) дивизиональная;
  - г) проектная.
25. Установление рациональных связей между звеньями и ступенями управления на всех уровнях при наименьшем числе ступеней управления является требованием:
- а) надежности организационной структуры;
  - б) оперативности организационной структуры;
  - в) оптимальности организационной структуры;
  - г) экономичности организационной структуры.

26. Какие функции туризма описываются в следующих примерах:
- а) после того как дети выросли и уехали из родительского дома, семья фермеров переоборудовала пустые комнаты в комнаты для гостей и стала сдавать их отдыхающим;
  - б) служащая транспортного бюро сдает на трое суток комнату приезжему туристу;
  - в) школа серфинга в Сочи предоставляет сезонную работу для пяти инструкторов;
  - г) руководитель турбюро настолько занята своей профессиональной деятельностью, что у нее не остается времени для работы по дому, поэтому она два дня в неделю пользуется услугами домработницы.
27. Что такое окультуризация:
- а) внутренняя передача составных частей чужой культуры;
  - б) взаимодействие двух различающихся между собой культур;
  - в) внешнее подражание отдельным видам поведения и элементам привнесенной культуры.
28. Какие из перечисленных ниже характеристик являются преимуществами прямой организации туров:
- а) меньшие издержки (нет необходимости в длительных и частых телефонных переговорах, командировках и т. д.);
  - б) непосредственная ответственность туроператора за качество продаваемых услуг;
  - в) отсутствие необходимости переплачивать за посреднические услуги иностранным партнерам;
  - г) упрощение или значительное облегчение процедуры международных переводов валюты.
29. Континентальный завтрак – это:
- а) легкий завтрак;
  - б) полный завтрак;
  - в) завтрак по методу самообслуживания;
  - г) завтрак в форме шведского стола.
30. Пансион как вид обслуживания включает:
- а) трехразовое питание;
  - б) размещение и трехразовое питание;
  - в) встречу и трансфер, размещение и трехразовое питание.

31. Каким требованиям должно соответствовать реальное исполнение качества услуг:
- а) условиям договора;
  - б) ожиданиям потребителей;
  - в) правилам оказания услуг, принятым на турпредприятии;
  - г) принятым в государстве или на курорте стандартам обслуживания потребителей.
32. Что такое рекламация:
- а) разъяснительная беседа, нацеленная на выяснение не только требований туриста, но и его позиции в отношении защиты своих требований;
  - б) претензии туриста к туроператору, оформленные в письменном виде;
  - в) рекламное объявление.
33. Сроки ответа на рекламацию ограничиваются:
- а) 5 днями;
  - б) 3 днями;
  - в) 1 днем;
  - г) 1 неделей.
34. На основе какой власти подчинение возникает в результате страха, что отказ выполнить требования того, в чьих руках находится власть, повлечет за собой различного рода неблагоприятные последствия:
- а) законной власти;
  - б) власти, основанной на принуждении;
  - в) информационной власти;
  - г) экспертной власти.
35. С помощью управленческой решетки решите конкретную ситуацию.
- Между вашими подчиненными возник конфликт, мешающий им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам, чтобы вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в данной ситуации?*
- А. Мое дело — не допустить, чтобы они конфликтовали на работе, а решить конфликт — их личное дело.*
- Б. Лучше всего разобраться в этом общественным организациям.*

*В. Прежде всего необходимо разобраться в причинах конфликта самому и попытаться найти способ их примирить.*

*Г. Выяснить, кто из членов коллектива авторитет для конфликтующих, и воздействовать на людей через него.*

Пояснения к решению ситуации.

Вам следует, руководствуясь характеристикой типов управления, определить правильные действия менеджера каждого типа (1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9). Данные ответов занести в таблицу.

Тип менеджера				
1.1	1.9	9.1	5.5	9.9

Пример: если вы, анализируя ситуацию, считаете, что ответ А присущ менеджеру типа 1.1, тогда этот ответ вам следует занести в графу 1.1; ответ Б — менеджеру 9.1; ответ В — менеджеру 5.5; ответ Г — менеджеру 9.9.

36. С помощью управленческой решетки решите конкретные ситуации. *Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.*

*А. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника; предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.*

*Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник.*

*В. Выражу свое несогласие с решением начальника; предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его задания, порученные моему подчиненному без моего согласия.*

*Г. В интересах дела отменю задание начальника, прикажу подчиненному продолжать начатую работу.*

Пояснения к решению ситуации.

Вам следует, руководствуясь характеристикой типов управления, определить правильные действия менеджера каждого типа (1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9). Данные ответов занести в таблицу аналогично предыдущему вопросу.

Тип менеджера				
1.1	1.9	9.1	5.5	9.9

37. С помощью управленческой решетки решите конкретную ситуацию.

*Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задание в срок, хотя дал слово сделать эту важную работу к намеченной дате. Ваша реакция?*

*А. Сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине: воспитывать, а если надо — наказать.*

*Б. Поговорить с ним наедине, выяснить причину срыва, добиться выполнения работы, наказать в случае повторного нарушения вдвойне.*

*В. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму воздействия применить к нему.*

*Г. Отменить задание, передать вопрос на решение «треугольнику». В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.*

Пояснения к решению ситуации.

Вам следует, руководствуясь характеристикой типов управления, определить правильные действия менеджера каждого типа (1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9). Данные ответов занести в таблицу.

Тип менеджера				
1.1	1.9	9.1	5.5	9.9

38. С помощью управленческой решетки решите конкретные ситуации.

*Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как вы поведете себя в такой ситуации? Выберите один из следующих вариантов.*

*А. Поручу выполнить работу за отсутствующего одному из своих подчиненных.*

*Б. Предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он делает в этот период, а затем мы вместе решим, как выполнить работу заболевшего».*

*В. Скажу коллективу: «Я очень перегружен работой! Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек выздоровеет — отработает. За дело!»*

*Г. Скажу и сделаю так: «Если никто из вас не сможет выполнить его работу, я сам сделаю ее!»*

Пояснения к решению ситуаций.

Вам следует, руководствуясь характеристикой типов управления, определить правильные действия менеджера каждого типа (1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9). Данные ответов занести в таблицу.

Тип менеджера				
1.1	1.9	9.1	5.5	9.9

39. В какой одной из первоочередных теорий мотивации в качестве главного стимула выступает принуждение, а второстепенного — материальное поощрение:
- теория «X»;
  - теория «Y»;
  - теория «Z».
40. Какие из нижеперечисленных теорий мотивации не относятся к содержательным:
- теория справедливости;
  - иерархия потребностей по Маслоу;
  - теория ожидания;
  - двухфакторная теория Герцберга.
41. Согласно какой теории мотивации людям присущи три потребности — власти, успеха и причастности:
- иерархия потребностей Маслоу;
  - двухфакторная теория Герцберга;
  - теория потребностей Макклелланда;
  - модель мотивации Портера—Лоулера.
42. От каких переменных зависят результаты, достигнутые сотрудником, согласно модели Портера—Лоулера:
- от соотношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям и сравнения его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу;

- б) от анализа соотношений: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение; вознаграждение — валентность (удовлетворенность вознаграждением);
  - в) от затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда.
43. При какой системе оплаты труда работник получает зарплату в зависимости от выработки:
- а) повременная заработная плата;
  - б) чистая сдельная оплата труда;
  - в) премиальная оплата труда.
44. Количество отработанного времени, умноженное на почасовую оплату, — это:
- а) сдельная зарплата;
  - б) повременная зарплата;
  - в) премиальная зарплата.
45. Основные функции кадровой службы современного предприятия:
- а) найм и увольнение рабочей силы, ведение делопроизводства;
  - б) планирование, организация, координирование, стимулирование, контроль, выработка кадровой политики, текущая работа с кадрами;
  - в) расчет численности, организация, нормирование и оплата труда, планирование затрат на рабочую силу, организация социального обеспечения.
46. Мониторинг персонала как один из этапов проектирования кадровой политики туристского предприятия — это:
- а) разработка диагностики и прогнозирования кадровой ситуации;
  - б) разработка программ путем достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации;
  - в) согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития.
47. Цели кадрового планирования:
- а) обеспечение производственного процесса организации персоналом с учетом необходимой численности и качества;

- б) эффективная организация работы с персоналом как в краткосрочном (комплектование персонала), так и в долгосрочном (развитие персонала) аспектах;
  - в) организация работы службы управления персоналом.
48. Посредством какого метода потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем:
- а) эконометрического метода;
  - б) метода проектирования тенденций или метода экстраполяции;
  - в) метода скорректированной экстраполяции;
  - г) метода экспертных оценок.
49. Недостатки внутреннего или внешнего подбора персонала характеризуют перечисленные ниже характеристики:
- а) уменьшается возможность выбора;
  - б) высокие расходы на повышение квалификации;
  - в) замещение мест и повышение в должности только ради мира и спокойствия.
50. Какими принципами следует руководствоваться при отборе кадров для турпредприятия:
- а) ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека;
  - б) поиск идеальных работников;
  - в) обеспечение соответствия требованиям, предъявляемым содержанием работы, индивидуальным качеств претендента.
51. При каком методе оценки персонала широко используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы и психологические тесты:
- а) имитационный метод;
  - б) прогностический метод;
  - в) практический метод.
52. К какой группе факторов, вызывающих движение персонала, относятся перечисленные ниже показатели:
- а) величина заработной платы;
  - б) условия труда;
  - в) уровень автоматизации производства;
  - г) перспектива профессионального роста и т. п.:

- факторы, возникающие на самом предприятии;
- личностные факторы;
- факторы, внешние по отношению к предприятию.

53. Профессиональная адаптация — это:

- а) адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;
- б) полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- в) адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

54. Психофизиологическая адаптация — это:

- а) адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;
- б) полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- в) адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

55. Социально-психологическая адаптация — это:

- а) адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;
- б) полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- в) адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

56. Цель планирования карьеры:

- а) обеспечение наиболее рационального использования трудового потенциала работника;
- б) создание условий для самореализации работника как личности;
- в) анализ стихийного перемещения работников и ведение учета перемещений;
- г) развитие трудовой мобильности, взаимозаменяемости работников.

57. При каком виде горизонтальной карьеры сотрудник выполняет те же обязанности, но на новом месте:

- а) карусель;
- б) перемещение;
- в) перестановка.

58. Вставьте пропущенные слова в определение:

карьерограмма — это документ, составляемый на \_\_\_\_\_ лет, который содержит, с одной стороны, \_\_\_\_\_ по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой — обязательства последнего создавать для этого \_\_\_\_\_ (повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства).

59. Какие виды решений выделяются по характеру использованной информации:

- а) детерминированные, вероятностные;
- б) традиционные, нетипичные;
- в) стратегические и тактические;
- г) локальные и глобальные.

60. Определите порядок процедуры принятия управленческих решений.

Идентификация проблемы.

Разработка альтернатив.

Определение критериев выбора.

Выбор наилучшей альтернативы.

Управление реализацией.

Согласование решений.

Анализ ситуации.

Контроль и оценка результатов.

61. К какой группе методов относятся методы, основанные на аналитических способностях лиц, принимающих эти решения, и представляющие собой совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта:
- а) неформальные;
  - б) количественные;
  - в) коллективные.
62. Если процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению, то это:
- а) решения уравновешенного типа;
  - б) импульсивные решения;
  - в) инертные решения;
  - г) рискованные решения;
  - д) решения осторожного типа.
63. К какой группе методов относится метод «мозговой атаки» и метод Дельфы:
- а) неформальные (эвристические);
  - б) коллективные;
  - в) количественные.
64. Какие из перечисленных функций туризма не относятся к экономическим:
- а) создание новых рабочих мест;
  - б) развитие местной инфраструктуры;
  - в) восстановление трудоспособности населения;
  - г) увеличение валютных поступлений в страну.
65. Верны ли следующие утверждения:
- функция контроля является конечным пунктом всего процесса управления организацией;
  - туристские ресурсы — это природные, исторические, социально-культурные объекты, включающие объекты туристского показа, а также иные объекты, способные удовлетворять духовные потребности туристов, содействовать восстановлению и развитию их физических сил;
  - модель управления туристским комплексом в России предполагает отсутствие центральной государственной администрации,

все вопросы решаются на местах на основе принципов рыночной «самоорганизации»;

- туроператор занимается комплектацией туруслуг производителей в новый, самостоятельный туристский продукт и его реализацией, турагент занимается рекламой и продвижением турпродукта;
  - элементами стратегического планирования являются потенциал, стратегия и конкурентоспособность туристского предприятия;
  - обслуживание «табльдот» — это свободный выбор клиентом блюд из предлагаемого рестораном меню.
66. Какую инновационную стратегию использует турфирма при внедрении нововведения, если она выходит на рынок только после конкурента и анализа результатов его деятельности?
- а) поглощающую;
  - б) защитную;
  - в) разбойничью;
  - г) наступательную.
67. Система управления гостиницей — это:
- а) совокупность взаимосвязанных программных средств, обеспечивающих автоматизацию всех функций по управлению гостиницей;
  - б) программное средство, предназначенное для автоматизации управления номерным фондом и расчетов с гостями;
  - в) программное средство автоматизации бизнес-процессов бронирования;
  - г) средство комплексной автоматизации.
68. Автоматизированная система управления рестораном обеспечивает автоматизацию:
- а) стратегического и тактического уровней управления рестораном;
  - б) процесса обслуживания гостей;
  - в) back-office;
  - г) всех функций по управлению рестораном.
69. Какие можно выделить основные черты риска, которые способствуют пониманию его содержания:
- а) непротиворечивость;
  - б) альтернативность;
  - в) определенность.

70. К какой группе конфликтов можно отнести противоборство двух человек на основе столкновения противоположно направленных мотивов:
- а) внутриличностные;
  - б) межличностные;
  - в) групповые.
71. К какой группе внутриличностных конфликтов относится столкновение мотивов и самооценки личности:
- а) мотивационный конфликт;
  - б) нравственный конфликт;
  - в) конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности;
  - г) ролевой конфликт;
  - д) адаптационный конфликт;
  - е) конфликт неадекватной самооценки.
72. Определите последовательность процесса развития конфликта.
- Постконфликтная ситуация.
- Инцидент.
- Завершение конфликта.
- Кульминация.
- Эскалация.
- Предконфликтная ситуация.
73. Какие конфликты не только допустимы, но и желательны, ибо позволяют выявить «подводные камни», скрытые от глаз процессы, разнообразие точек зрения на те или иные события, получить дополнительную информацию, что в целом облегчает процесс управления и способствует повышению его эффективности:
- а) конструктивные;
  - б) деструктивные.
74. При каком виде эскалации имеет место хронический (затяжной) конфликт:
- а) непрерывный;
  - б) вялый;
  - в) крутой;
  - г) волнообразный.

75. В случае, если оппонент понимает, что он и соперник обладают равными возможностями, существует угроза потерять все и необходимо время для решения сложных проблем, какой вид стратегии следует применить для разрешения конфликта:
- а) соперничество;
  - б) компромисс;
  - в) приспособление;
  - г) уход от решения проблемы;
  - д) сотрудничество.
76. Вставьте пропущенные слова в определение:  
стресс (*от лат. «туго натянуть»*) – это \_\_\_\_\_,  
*возникающее у человека под влиянием сильного воздействия.*

## Приложение 4. Содержание теоретического курса

### 1. Рыночная экономика и менеджмент

Понятие и сущность менеджмента. Особенности общего управления предприятием сферы сервиса и туризма. Виды и функции менеджмента. Характеристика общих функций менеджмента. Понятие и классификация методов менеджмента. Регламентирующие методы управления: организационные и административные. Стимулирующие методы управления: экономические и социально-психологические. Основные характеристики американского менеджмента. Особенности японского менеджмента.

### 2. Специфика менеджмента в сфере сервиса и туризма

Теоретические основы сервисной деятельности: понятие сервиса, основные подходы к пониманию его сущности. Понятие, виды и формы туризма. Рыночная модель социально-экономической системы туризма. Типы туристов. Туристский регион. Туристское предложение, его составляющие. Особенности туризма как объекта управления. Организация управления туристским комплексом за рубежом, возможность ее использования в России. Организации управления индустрией туризма в России. Классификация туристских предприятий.

### 3. Стратегическое и текущее планирование деятельности предприятия сферы сервиса и туризма

Содержание и виды планирования деятельности турпредприятия. Понятие плана и его виды. Технология планирования деятель-

ности туристского предприятия. Уровни планирования деятельности туристского предприятия. Структура планирования. Принципы планирования. Способы и методы планирования. Взаимосвязь стратегического и текущего планирования. Сущность стратегического планирования и его элементы. Модель стратегического планирования. Понятие текущего планирования. Специфика краткосрочных и оперативных планов.

#### **4. Внутренняя и внешняя среда бизнеса в сфере сервиса и туризма**

Непосредственная внешняя среда менеджмента туристского предприятия. Факторы макросреды менеджмента для предприятий сферы сервиса и туризма. Экономические функции туризма. Внутренняя среда туристского бизнеса.

#### **5. Цели и задачи управления предприятием индустрии сервиса и туризма**

Понятие цели и задач сервисного предприятия. Классификация целей. Система целей организации: общие и специфические цели, миссия туристского предприятия. Дерево целей сервисной организации.

#### **6. Организация работы по управлению предприятием сервиса и туризма**

Функциональная структура туристского предприятия. Понятие структуры управления туристским предприятием. Элементы структуры управления: звенья, уровни, горизонтальные и вертикальные связи. Факторы, влияющие на конкретную структуру управления. Виды организационных структур управления сервисным предприятием: их характеристика, преимущества и недостатки. Основные этапы проектирования организационной структуры туристского предприятия. Эффективность организационной структуры.

#### **7. Система коммуникаций на предприятии социально-культурного сервиса и туризма**

Понятие, значение и классификация коммуникаций на предприятиях сферы сервиса и туризма. Функции коммуникаций. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Диапазон контроля. Взаимодействие с потребителями услуг: типы потребителей (клиентов), процесс личной продажи. Формальные и неформальные связи.

## **8. Внешние связи и возможности менеджмента в сфере сервиса и туризма**

Контрагенты и схемы работы туроператора с ними (преимущества и недостатки). Характеристики деятельности российского туроператора, занимающегося выездным туризмом. Идентификация поставщиков туруслуг. Критерии оценки потенциальных партнеров. Особенности работы с meet-компанией. Необходимые реквизиты договоров.

## **9. Качества и работа менеджера**

Сущность понятия «менеджер». Эффективное руководство и функции менеджера. Модель современного менеджера: критерии-требования к современному менеджеру. Понятие власти и ее основы. Баланс власти. Формы воздействия руководителей на подчиненных. Специфика влияния: эмоциональное и рассудочное влияние. Способы положительного влияния. Лидерство и авторитет менеджера. Основные виды управления. Понятие стиля и факторы, на него влияющие. Классификация стилей руководства. Сравнительная характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей руководства. Эффективность различных стилей работы руководителя. Управленческая решетка.

## **10. Мотивация труда на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма**

Смысл понятия «мотивация». Теории мотивации. Политика кнута и пряника. Использование в управлении методов психологии. Понятие потребности, вознаграждения и их виды. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по А. Маслоу, модель мотивации Ф. Герцберга, теория мотивации Д. Макклелланда. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера—Лоулера. Элементы системы мотивации труда. Действия кадровой службы для мотивирования труда на предприятиях сервиса и туризма. Сущность стимулирования, его виды. Требования к организации стимулирования труда. Денежное вознаграждение и структура заработной платы. Тарифная система оплаты труда. Формы оплаты и стимулирования труда. Система участия в прибылях. Комплексная программа оплаты и стимулирования труда. Функционально-стоимостный подход к организации и стимулированию труда на предприятиях туристической индустрии.

### **11. Организация контроля за деятельностью подчиненных на предприятиях сервиса и туризма**

Понятие персонала туристского предприятия. Специфика управления человеческими ресурсами в сфере сервиса и туризма. Концепция управления персоналом. Функции кадровой службы. Кадровое планирование на туристском предприятии. Этапы проектирования кадровой политики. Планирование потребности в персонале и методы определения потребности в персонале. Суть процесса подбора персонала. Внутренний и внешний рынки рабочей силы: преимущества и недостатки. Источники подбора персонала. Специфика оценки персонала и ее основные цели. Методы оценки персонала. Экспертная оценка свойств и деловых качеств личности. Средства отбора и оценки претендентов. Сущность понятия аттестации. Этапы проведения аттестации. Понятие деловой карьеры и ее виды. Управление карьерой и карьерограмма. Этапы деловой карьеры. Текучесть кадров и факторы, на нее влияющие. Адаптация и ее разновидности. Сущность профессионального развития персонала. Бизнес-тренинги.

### **12. Управление конфликтами в сфере сервиса и туризма**

Природа и функции конфликта. Причины внутрифирменных конфликтов. Внутриличностный конфликт: основные структуры внутреннего мира личности, вступающие в конфликт. Виды внутриличностных конфликтов. Межличностный конфликт и способы его разрешения. Понятие группового конфликта и его виды. Конфликты между туроператором и его деловыми партнерами (поставщиками) и агентами. Конфликты с туристами и причины их возникновения. Методы предотвращения конфликтов с туристами. Правила поведения в конфликтных ситуациях. Стадии послетурового разрешения конфликта. Модель конфликта. Управление конфликтами.

### **13. Методы принятия решений в сфере сервиса и туризма**

Управленческое решение и его особенности. Подходы к принятию решений. Классификация управленческих решений. Классификация управленческих решений, данная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури. Влияние личности менеджера на характер разрабатываемых решений. Процесс принятия решений. Содержание основных этапов принятия и реализации решения. Методы принятия решений и их характеристика.

#### **14. Инновационная программа менеджера**

Причины внедрения инноваций в сферу услуг. Инновационный менеджмент в сфере сервиса и туризма: специфика, предмет и задачи. Процесс инновационного менеджмента. Понятие новации и инновации. Виды нововведений. Разновидности инновационных стратегий. Принципы отбора первоочередных нововведений. Этапы разработки инновационной программы. Основные этапы создания нового продукта (услуги). Основные направления инновационной деятельности туристских организаций. Инновации в организации услуг и формах обслуживания потребителей. Использование новых туристских ресурсов как одно из направлений инновационной деятельности туристских предприятий. Инновации в организации производства и потребления туристских услуг. Выявление и использование новых рынков сбыта туристских услуг.

#### **15. Информационные технологии управления в сфере сервиса и туризма**

Структура информационных технологий управления в социально-культурном сервисе и туризме. Программное обеспечение общего назначения. Программные средства автоматизации туроператоров, турагентств. Программные комплексы автоматизации гостиницы. Автоматизированные системы управления рестораном. Программные средства автоматизации индустрии развлечений. Программные средства автоматизации музея. Системы поиска и бронирования туров. Системы онлайн-бронирования отелей, экскурсий, автомобилей и других туристских услуг. Глобальные компьютерные системы бронирования. Туристские интернет-порталы, CRM-системы, системы управления контентом.

#### **16. Риск-менеджмент**

Понятие риска, его основные элементы и черты. Классификация рисков. Основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма. Система внешних факторов, влияющих на уровень предпринимательского риска. Механизм управления рисками. Основные принципы управления риском. Приемы управления рисками. Правила выбора приема управления риском и варианта решений. Процесс управления риском. Основные методы снижения экономического риска и их характеристика.

#### **17. Этика и психология сервисной деятельности**

Понятие стресса. Модель стрессовой ситуации. Факторы, вызывающие стресс. Симптомы стресса. Методы предотвращения стресса.

Значение технологии делового общения. Модель процесса общения. Виды и формы общения. Организация (технология) общения. Сущность деловой этики в сервисной деятельности.

## **Приложение 5. Содержание практических занятий**

### **Практическое занятие 1. Разработка проекта предприятия социально-культурной сферы**

Порядок проведения: класс разбивается на группы в 3–4 человека для разработки бизнес-проектов. 2–3 студента становятся экспертами (городские власти) – помощниками преподавателя, при этом они не входят в команду.

Каждая группа самостоятельно выбирает здание в городе. Им необходимо придумать и разработать бизнес-проект по использованию здания при условии, что данный проект будет социально значим для города, местных жителей и экономически эффективен. Задачей для участников игры является заинтересовать городские власти, в случае положительного решения возможно получение здания в бесплатную аренду.

При выборе типа предприятия и услуг, производимых им, следует учитывать конкурентную обстановку в городе, чтобы не дублировать имеющиеся в избытке предприятия. Во избежание несоответствий необходимо учесть особенности и размер помещений и тщательно продумать, что и где будет размещено.

Группы формулируют идеи и выбирают представителя, который выступает перед городскими властями, представленными преподавателем и студентами-экспертами.

Выступающий должен раскрыть цель проекта, задачи, затраты, показать его экономическую эффективность, определить социально-культурную значимость для города. Перед началом выступления целесообразно нарисовать схему предлагаемого проекта: что будет размещено на первом и втором этажах, на чердаке и в подвале, а также определить перечень услуг, производимых данным предприятием.

При защите следует обратить внимание на то, что проект еще не финансируется городскими властями, а только выносится на их суд.

После защиты начинается обсуждение проекта: выступающим задают вопросы преподаватель, эксперты и вся группа.

Защита всех команд оканчивается конкурсом на лучший проект, в котором по желанию можно выделить несколько номинаций: самый оригинальный проект, самый эффективный, социально значимый

и т. д. Предварительно эксперты должны разработать список критериев, на основе которых будет производиться отбор лучшего проекта.

### **Практическое занятие 2. Разработка и построение дерева целей предприятия сферы сервиса и туризма**

Порядок проведения: класс разбивается на группы по два человека. Из предложенных преподавателем вариантов необходимо выбрать туристское предприятие, для которого будет разработано дерево целей.

#### **Варианты заданий**

<b>№ варианта</b>	<b>Вид предприятия</b>	<b>Направления деятельности</b>
1	Турфирма	Внутренний туризм, специализация — лечебный туризм, отдых на море
2	Гостиница	Гостиничные услуги
3	Кафе в кинотеатре	С частичным обслуживанием официантами, выбор блюд ограничен
4	Ресторан	Гастрономический ресторан (русская, европейская кухня)
5	Турфирма	Преимущественно выездной туризм (деловой и детский туризм, в том числе обучение за рубежом)
6	Санаторий	Расположен в Ставропольском крае, хорошая лечебная база
7	Турфирма	Турагентство, различные направления деятельности, ориентация на среднеобеспеченных граждан и студентов
8	Ресторан	Категория люкс, VIP-обслуживание, французская и средиземноморская кухня, организация банкетов
9	Гостиница	Малая гостиница на 15 номеров, расположена в центре города
10	Дом отдыха	Коттеджного типа, большой парк, озеро в шаговой доступности
11	Кафе	С полным обслуживанием официантами, блюда собственного приготовления (русская, японская кухня)
12	Пансионат с лечением	Расположен в сосновом лесу, хорошо оборудованная территория, современная лечебная база

№ варианта	Вид предприятия	Направления деятельности
13	Турфирма	Туроператор по трем направлениям, по остальным выполняет функции турагента
14	Гостиничный комплекс	Многофункциональный комплекс, два бизнес-центра, несколько ресторанов, баров, тренажерный зал, салон красоты и др.
15	Турфирма	Туроператор по внутреннему туризму, собственный автобусный парк
16	Ресторан	Первой категории, японская кухня
17	Кафе	С частичным обслуживанием официантами, фаст-фуд
18	Гостиница	Две звезды, ресторан, в основном корпоративные клиенты
19	Турфирма	Турагентство, в основном выездной туризм

Перед студентами стоит задача охарактеризовать бизнес и сформулировать миссию, определить главную стратегическую цель и построить на ее основе дерево целей.

### **Практическое занятие 3. Построение организационной структуры предприятия сферы сервиса и туризма. Разработка должностной инструкции работника сферы сервиса и туризма**

В продолжение второго практического занятия студентам предстоит построить организационную структуру выбранного предприятия сферы сервиса и туризма, определить тип структуры и обосновать свой выбор, расписав преимущества выбранной структуры для данного проекта. Сформулировать функции каждого из предложенных подразделений, попытаться на примере нескольких основных должностей работников предприятия разработать должностную инструкцию сотрудника (используя постановление № 8 от 17 мая 1999 г. «О квалификационных требованиях (профессиональных стандартах) к основным должностям работников туристской индустрии»).

### **Практическое занятие 4. Личная продажа**

Порядок проведения: исходя из предложенных преподавателем типов продавцов и покупателей формируются группы по два человека, где один из участников выступает в роли продавца туруслуги, а другой,

соответственно, — в роли покупателя. Заданием для студентов являются выработка стратегии поведения в соответствии с предлагаемым типом и непосредственно процесс продажи. Соединение двух типологий, характеризующее встречу продавца и покупателя, дает возможность получить новую типологию форм или стилей продажи (табл. 1).

Таблица 1  
Типы продавца и покупателя

<b>Тип продавца</b>	
<i>Продавец — друг клиента</i>	Я хочу подружиться с клиентом. Хочу понять его эмоции и ответить на его чувства. Он купит продукт в результате наших личных отношений
<i>Общение с четко поставленной целью</i>	Я консультирую клиента и четко понимаю его требования, которые надо удовлетворить нашим продуктом. Клиент получит именно то, что он хочет
<i>Хочешь — бери, хочешь — не бери</i>	Я представил продукт клиенту. Ему решать, покупать или нет, если откажется, это не моя проблема: значит, что-то не так с продуктом
<i>Цель — продать!</i>	Я поднажму на клиента, чтобы он купил здесь и теперь. Цель оправдывает средства. Тем более что я получаю комиссионные от реальных продаж
<i>Продавец-профессионал</i>	Я владею безотказным методом продажи. Я обрабатываю клиента с помощью тщательного сбалансированного комплекса рекламы продукта, личного обаяния и знания продукта
<b>Тип покупателя</b>	
<i>Безразличный покупатель</i>	Я стараюсь избегать покупок, буду прав, если сам ничего не куплю, а предоставляю выбор другим
<i>Решительный клиент</i>	Я хорошо знаю, что мне нужно, и ищу отвечающий всем моим требованиям продукт, который я смогу купить по цене, которую я готов заплатить
<i>Осторожный покупатель</i>	Если я буду покупать, то потребую лучший вариант по самой низкой цене
<i>Клиент — друг продавца</i>	Я хочу подружиться с продавцом. Хочу понять его эмоции и ответить на его чувства. Он продаст подходящий мне продукт в результате наших личных отношений
<i>Покупатель имиджа</i>	Я руководствуюсь опытом, который обрели другие люди при пользовании данным продуктом. Покупка этого продукта также будет хороша для меня, повысит мой престиж

### Практическое занятие 5. Разработка въездного тура

Работа выполняется группами студентов в количестве 2–3 человек.

1. Задачей участников является разработка въездного тура, имеющего определенную цель. Каждая группа участников игры выдвигает свою идею и должна убедить всех в ее конкурентоспособности.
2. Обосновать состав и количество туристов (необходимо определить, будут ли это российские или зарубежные туристы, попытаться описать выбранный сегмент рынка: возраст, уровень дохода, профессию, мотив поездки).
3. Составить программу тура по дням и часам. В программе должны быть предусмотрены размещение, питание, плановые мероприятия и экскурсии, свободное время. Развлечения могут быть предложены за дополнительную плату.
4. Определить поставщиков услуг, обосновав свой выбор. Разработать калькуляцию тура исходя из стоимости услуг, определить цену тура, сравнить эту цену с рыночной.
5. Составить основные положения юридического договора между туристской фирмой и туристом на основании типового договора на оказание услуг.

### Практическое занятие 6. Определение уровня оплаты труда

Определить размер заработной платы работника, если его базовый оклад составил А тыс. руб. (1-я строка табл. 2), денежное вознаграждение составляет 10 % тарифной ставки. В результате индивидуальной оценки результатов работы коэффициент трудового вклада составил Б (2-я строка табл. 2).

Таблица 2  
Исходные данные

Показатель	Величина показателя по вариантам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	10	11	12	13	14	15	14	13	12	11
Б	1,4	1,35	0,6	0,9	1,5	0,3	1,0	1,55	0,45	0,7

### Практическое занятие 7. Планирование численности и структуры персонала

Порядок проведения: каждому студенту выдается вариант задания.

Исходные данные для расчетов планируемой численности персонала представлены в табл. 3–7.

Таблица 3  
Показатели, характеризующие использование кадрового потенциала турфирмы «J»

Показатель	Величина показателя	
	Базисный период	Отчетный период
1. Объем производства услуг, шт.	$ОП^B_1$	$ОП^{OT}_1$
В том числе		
1-го отдела	$ОП^B_2$	$ОП^{OT}_2$
2-го отдела	$ОП^B_3$	$ОП^{OT}_3$
2. Среднесписочная численность персонала, чел.	$ССЧ^B_1$	$ССЧ^{OT}_1$
В том числе основной производственный персонал	$ССЧ^B_2 =$ $ССЧ^B_3 +$ $ССЧ^B_4$	$ССЧ^{OT}_2 =$ $ССЧ^{OT}_3 +$ $ССЧ^{OT}_4$
Из них 1-го отдела	$ССЧ^B_3$	$ССЧ^{OT}_3$
2-го отдела	$ССЧ^B_4$	$ССЧ^{OT}_4$
3. Средние затраты времени на производство 1 услуги, мин.		$ЗВ_{от}$
4. ФРВ, дни		$ФРВ_{от}$
5. Продолжительность рабочего дня, ч		$РД_{от}$
6. Численность выбывшего персонала, чел.		$ВП_{от}$
В том числе основной производственный персонал (а также по причине внутрифирменного продвижения кадров)		$ВП_{от}$

Прогнозируемое увеличение объема производства турфирмы «J» в результате реализации рекламных мероприятий составляет:

- ♦ в период «высокого» сезона (январь, март — апрель, июнь — август) — на А % от уровня объема производства соответствующих периодов в отчетном году;
- ♦ в период межсезонья — на В % от уровня объема производства соответствующих периодов в отчетном году. При условии, что ФРВ (фонд рабочего времени) и продолжительность рабочего дня не изменятся, в результате проведения мероприятий по сни-

жению средних затрат времени на обслуживание одного потребителя (продажу одной туруслуги) планируется снизить этот показатель до  $ZB_{пл}$  мин.

Таблица 4  
Исходные данные для расчета показателей по вариантам

Показатель (условное обозначение)	Значение показателя по вариантам				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
A, %	15	20	23	25	15
B, %	5	10	15	15	10
$ZB_{пл}$ , мин.	30	25	20	30	25
$ZB_{от}$ , мин.	35	30	25	35	30
$OP^B_1$ , шт.	15 000	7040	12 145	9225	17 665
$OP^B_2$ , шт.	4950	4040	1945	6180	10 350
$OP^B_3$ , шт.	10 050	3000	10 200	3045	7315
$OP^{OT}_1$ , шт.	10 060	7981	20 497	8135	18 865
$OP^{OT}_2$ , шт.	4000	4975	9288	5075	11 550
$OP^{OT}_3$ , шт.	6060	3006	11 209	3060	7315
$CC^B_1$ , чел.	25	12	34	15	27
$CC^B_3$ , чел.	5	4	11	6	10
$CC^B_4$ , чел.	10	3	10	3	7
$CC^{OT}_1$ , чел.	25	15	32	18	30
$CC^{OT}_3$ , чел.	6	5	9	5	11
$CC^{OT}_4$ , чел.	11	3	11	3	7
$ФРВ_{от}$ , дни	240	230	235	240	230
$РД_{от}$ , ч	8	8	8	8	8
$ВП_{от}$ , чел.	9	8	5	8	12
$ВП_{от1}$ , ч	4 (0)	4 (1)	4 (2)	5 (0)	8 (4)

Продолжение ⇨

Таблица 4 (продолжение)

Показатель (условное обозначение)	Значение показателя по вариантам				
	6	7	8	9	10
I	7	8	9	10	11
A, %	20	23	25	15	20
B, %	15	18	18	8	8
ЗВ <sub>Пл</sub> , мин.	20	30	25	20	30
ЗВ <sub>От</sub> , мин.	25	35	30	25	35
ОП <sup>Б</sup> <sub>1</sub> , шт.	16 700	8588	24 547	10 078	19 470
ОП <sup>Б</sup> <sub>2</sub> , шт.	6300	4208	17 120	6018	8184
ОП <sup>Б</sup> <sub>3</sub> , шт.	10 400	4280	7427	4060	11 286
ОП <sup>От</sup> <sub>1</sub> , шт.	19 739	10 651	25 464	10 185	20 384
ОП <sup>От</sup> <sub>2</sub> , шт.	5165	3210	16 992	5075	8120
ОП <sup>От</sup> <sub>3</sub> , шт.	14 574	7441	8472	5110	12 264
ССЧ <sup>Б</sup> <sub>1</sub> , чел.	25	12	34	15	27
ССЧ <sup>Б</sup> <sub>3</sub> , чел.	6	4	16	6	8
ССЧ <sup>Б</sup> <sub>4</sub> , чел.	10	4	7	4	11
ССЧ <sup>От</sup> <sub>1</sub> , чел.	25	15	32	18	30
ССЧ <sup>От</sup> <sub>3</sub> , чел.	5	3	16	5	8
ССЧ <sup>От</sup> <sub>4</sub> , чел.	14	7	8	5	12
ФРВ <sub>От</sub> , дни	235	240	230	235	240
РД <sub>От</sub> , ч	8	8	8	8	8
ВП <sub>От</sub> , чел.	7	4	9	4	6
ВП <sub>От1</sub> , ч	7 (1)	2 (2)	8 (3)	1 (1)	5 (0)

Таблица 5  
Объем производства услуг в отчетном периоде, шт.

№	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
1	1106	503	1106	1107	503	1107
2	804	402	885	885	402	885
3	2050	1025	2255	2255	1025	2254
4	814	407	895	894	407	895

№	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
5	1887	943	2075	2075	943	2075
6	1974	987	2172	2171	987	2171
7	1065	533	1172	1172	533	1172
8	2546	1273	2801	2801	1273	2801
9	1018	509	1120	1121	510	1120
10	2038	1019	2243	2242	1019	2242
№	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
1	1207	1207	604	402	503	805
2	965	965	482	322	401	643
3	2460	2460	1230	819	1025	1639
4	976	976	488	325	407	651
5	2264	2264	1132	755	943	1509
6	2369	2369	1184	789	987	1579
7	1278	1278	639	426	533	852
8	3056	3056	1528	1019	1273	2037
9	1223	1222	611	407	509	815
10	2446	2447	1223	815	1019	1631

Таблица 6  
Среднегодовая численность персонала в отчетный период

Показатель	Значение показателя по вариантам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Численность работников 1-го отдела, всего	14	9	14	12	18	8	5	21	9	12
В том числе административный персонал	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1
Менеджеры по продаже туров	6	5	9	5	11	5	3	16	5	8
Курьеры	2	2	3	2	3	1	1	3	2	2
Специалисты по маркетингу	3	1	1	3	2	1	0	1	1	1

Продолжение ⇨

Таблица 6 (продолжение)

Показатель	Значение показателя по вариантам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Численность работников 2-го отдела, всего	11	6	18	6	12	17	10	11	9	18
В том числе административный персонал	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Менеджеры по продаже туруслуг	4	3	11	3	7	14	7	8	5	12
Курьеры	2	1	5	1	3	1	1	1	2	3
Специалисты по маркетингу	3	1	1	1	1	1	0	1	1	2

Таблица 7  
Численность выбывших работников (а также выбывших/прибывших по причине внутреннего движения [ $\pm n$ ]), чел.

Показатель	Значение показателя по вариантам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	7/-1	5/-2	2/+1	5/0	8/-2	2/+1	1/-1	7/+4	1/-1	3/0
Б	1/0	0/0	0/0	1/+1	1/+1	0/0	0/0	1/+1	0/0	0/0
В	3/0	3/-1	2/+1	3/+1	5/-3	2/+2	0/-1	6/+2	0/-1	2/-1
Г	2/0	2/0	0/-1	1/0	2/0	0/-1	1/0	0/0	1/0	1/0
Д	1/-1	0/-1	0/+1	0/-2	0/0	0/0	0/0	0/+1	0/0	0/+1
Е	2/+1	3/+1	3/-1	3/0	4/+2	5/-1	3/+1	2/0	3/+1	3/0
Ж	0/+1	1/+1	0/0	0/0	0/+1	0/0	1/+1	0/0	1/+2	0/0
З	1/+2	1/+1	2/-1	2/-1	3/-1	5/-3	2/-1	2/-1	1/0	3/+1
Л	1/-1	1/0	1/-1	0/0	1/0	0/+1	0/0	0/0	1/0	0/0
К	0/-1	0/0	0/+1	1/+1	0/+2	0/+1	0/+1	0/+1	0/-1	0/-1

*Примечание.* А — численность работников 1-го отдела, всего; Б — в том числе административный персонал; В — менеджеры по продаже туруслуг; Г — курьеры; Д — специалисты по маркетингу; Е — численность работников 2-го отдела, всего; Ж — в том числе административный персонал; З — менеджеры по продаже туруслуг; Л — курьеры; К — специалисты по маркетингу.

### Пример расчета планируемой численности и структуры персонала

Под воздействием ряда внешних и внутренних факторов с течением времени потребности предприятия в сотрудниках меняются. Исходя из данных, представленных ниже (табл. 8 и 9), необходимо произвести расчет планируемой численности персонала.

Таблица 8  
Исходные данные для расчета показателей

Показатель (условное обозначение)		Среднегодовая численность персонала в отчетный период		Численность выбывших работников (а также выбывших/прибывших по причине внутреннего движения [ $\pm n$ ]), чел.	
A, %	20	Численность работников 1-го отдела: всего в том числе	17	Численность работников 1-го отдела: всего в том числе	3 (0)
B, %	5	Административный персонал	2	Административный персонал	1 (+1)
ЗВ <sub>пл.</sub> , мин.	40	Менеджеры по продаже туруслуг	9	Менеджеры по продаже туруслуг	1 (-1)
ЗВ <sub>от.</sub> , мин.	45	Курьеры	4	Курьеры	1 (0)
ОП <sup>Б</sup> <sub>1</sub> , шт.	37 856	Специалисты по маркетингу	2	Специалисты по маркетингу	0 (0)
ОП <sup>Б</sup> <sub>2</sub> , шт.	6553	Численность работников 2-го отдела: всего в том числе	46	Численность работников 2-го отдела: всего в том числе	8 (0)
ОП <sup>Б</sup> <sub>3</sub> , шт.	31 303	Административный персонал	5	Административный персонал	0 (0)
ОП <sup>ОТ</sup> <sub>1</sub> , шт.	39 780	Менеджеры по продаже туруслуг	28	Менеджеры по продаже туруслуг	6 (+1)
ОП <sup>ОТ</sup> <sub>2</sub> , шт.	9377	Курьеры	9	Курьеры	2 (-2)
ОП <sup>ОТ</sup> <sub>3</sub> , шт.	30 403	Специалисты по маркетингу	4	Специалисты по маркетингу	0 (+1)
ССЧ <sup>Б</sup> <sub>1</sub> , чел.	61				

Продолжение  $\nabla$

Таблица 8 (продолжение)

Показатель (условное обозначение)		Среднегодовая численность персонала в отчетный период		Численность выбывших работников (а также выбывших/прибывших по причине внутреннего движения [ $f \pm n$ ]), чел.	
ССЧ <sup>Б</sup> <sub>3</sub> , чел.	9				
ССЧ <sup>Б</sup> <sub>4</sub> , чел.	26				
ССЧ <sup>ОТ</sup> <sub>1</sub> , чел.	63				
ССЧ <sup>ОТ</sup> <sub>3</sub> , чел.	9				
ССЧ <sup>ОТ</sup> <sub>4</sub> , чел.	28				
ФРВ <sub>от</sub> , дни	240				
РД <sub>от</sub> , ч	8				
ВП <sub>от</sub> , чел.	11				
ВП <sub>от</sub> , ч	7 (2)				

Таблица 9

## Объем производства услуг

Год	Месяц						
	01	02	03	04	05	06	
Отч.	4403	1011	5250	4891	1663	4565	
Год	Месяц						
	07	08	09	10	11	12	За год
Отч.	7173	5831	1043	1046	984	1956	

Прежде всего необходимо рассчитать плановый объем производства, который определяется исходя из данных об объеме производства отчетного периода и прогнозируемого увеличения в период «высокого» сезона и межсезонья (табл. 10). Соответственно объем производства отчетного периода в январе, марте – апреле, июне – августе умножается на 20 %, в остальные месяцы – на 5 %.

Таблица 10

## Объем производства услуг

Год	Месяц						
	01	02	03	04	05	06	
Отч.	4403	1011	5250	4891	1663	4565	
План.	5283	1061	6300	5869	1745	5479	

Год	Месяц						За год
	07	08	09	10	11	12	
Отч.	7173	5831	1043	1046	984	1956	
План.	8608	6997	1095	1098	995	2053	46 583

Далее составляется сводная таблица (табл. 11), облегчающая дальнейшие расчеты.

Таблица 11

## Исходные данные для расчетов планируемой численности персонала

Показатель	Величина показателя		
	Базовый период	Отчетный период 2003 г.	Планируемый период 2004 г.
1. Объем производства услуг, шт. (ОП <sub>1</sub> )	37 856	39 780	46 583
В том числе 1-го отдела (ОП <sub>2</sub> )	6553	9377	
2-го отдела (ОП <sub>3</sub> )	31 303	30 403	
2. Среднесписочная численность персонала, чел. (ССЧ <sub>1</sub> )	61	63	
В том числе основной производственный персонал (ССЧ <sub>2</sub> )	35	37	
В том числе 1-го отдела (ССЧ <sub>3</sub> )	9	9	
2-го отдела (ССЧ <sub>4</sub> )	26	28	
3. Среднегодовая выработка одного работника, шт.	621 (37 856 / 61)	631 (39 780 / 63)	
В том числе основной производственный персонал	1082	1075	
Из них 1-го отдела	728	1042	
2-го отдела	1204	1086	
4. Средние затраты времени на производство 1 услуги, мин. (ЗВ)		45	40

Продолжение ↗

Таблица 11 (продолжение)

Показатель	Величина показателя		
	Базовый период	Отчетный период 2003 г.	Планируемый период 2004 г.
5. ФРВ, дни		240	240
6. Продолжительность рабочего дня, ч (РД)		8	8
7. Численность вышедшего персонала, чел. (ВП)		11	
В том числе основной производственный персонал (а также по причине внутрифирменного обмена) (ВП <sub>1</sub> )		7 (2)	

Основным производственным персоналом в турфирме являются менеджеры по продаже туристских услуг.

На основе представленных данных осуществляется планирование численности и структуры работников предприятия. Расчет планируемой численности основного производственного персонала делается на основе определения трудоемкости услуг и состоит из следующих этапов.

1. Расчет коэффициента выполнения нормы выработки отчетного периода ( $K_{н\text{отч}}$ ) по следующей формуле:

$$K_{н\text{отч}} = Te / (CCЧ \times ФРВ),$$

где  $Te$  — трудоемкость продукции, норма-часы;  $CCЧ$  — среднесписочная численность персонала (группы персонала), чел.;  $ФРВ$  — среднегодовой фонд рабочего времени одного работника, ч.

$Te = \text{норма/ч} = 45 / 60 = 0,75$  для одной услуги.

$$K_{н\text{отч}} = (0,75 \times 39780) / (37 \times 8 \times 240) = 0,42.$$

2. Расчет планируемой численности ( $ЧП_{пл}$ ) основного производственного персонала по формуле:

$$ЧП_{пл} = Te_{пл} / (ФРВ_{пл} \times K_{н\text{отч}}).$$

Таким образом,  $Te_{пл} = 40 / 60 = 0,67$  для одной услуги.

$$ЧП_{пл} = (0,67 \times 46583) / (240 \times 8 \times 0,42) = 38,7 \text{ (39 чел.)}.$$

3. Составление планового баланса основного персонала (менеджеров по продаже туруслуг) (табл. 12).

Таблица 12  
Плановый баланс менеджеров по продаже туруслуг

Профессии (профессиональные группы)	Численность		Дополнительная потребность на изменение объема производства и уровня производительности	Дополнительная потребность на замену выбывших	
	На начало планового периода	На конец планового периода		По причине внешнего движения персонала	По причине внутреннего движения персонала
Менеджеры по продаже туруслуг	37	39	2	7	2
Профессии (профессиональные группы)	Общая дополнительная потребность в работниках		Источники удовлетворения потребности в работниках		
			Внутренние источники	Набор со стороны	
Менеджеры по продаже туруслуг	11		2	9	

4. Построение графика поквартальных колебаний потребности в основном производственном персонале. Для этого прежде всего необходимо рассчитать планируемую численность ( $ЧП_{пл}$ ) основного производственного персонала поквартально (табл. 13).

$$ЧП_{пл I} = (0,67 \times 12644) / (60 \times 8 \times 0,42) = 42 \text{ (чел.)}$$

$$ЧП_{пл II} = (0,67 \times 13093) / (60 \times 8 \times 0,42) = 44 \text{ (чел.)}$$

$$ЧП_{пл III} = (0,67 \times 16700) / (60 \times 8 \times 0,42) = 56 \text{ (чел.)}$$

$$ЧП_{пл IV} = (0,67 \times 4146) / (60 \times 8 \times 0,42) = 14 \text{ (чел.)}$$

Таблица 13  
Исходные данные для построения графика

Показатель	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Объем производства услуг, шт.	12 644	13 093	16 700	4146
$ЧП_{пл}$ , чел.	42	44	56	14

Таким образом, очевиден излишек численности менеджеров по продаже туруслуг в период IV квартала и недокомплект в период с I по III квартал. Такие колебания потребности в персонале связаны с сезонностью спроса на предлагаемые турфирмой услуги (рис. 1).



Рис. 1. Потребность организации в работниках

Далее производим планирование структуры основного производственного персонала на основе анализа изменения производительности.

1. Расчет относительной экономии численности работников ( $\mathcal{E}_{\text{ч.отч}}$ ) в результате использования резервов роста продуктивности труда в ходе совершенствования его организации производится по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{ч.отч}} = \text{ЧП}_6 / I_w - \text{ЧП}_{\text{отч}},$$

где  $\text{ЧП}_6$ ,  $\text{ЧП}_{\text{отч}}$  — численность персонала соответственно в базисный и отчетный периодах;  $I_w$  — индекс изменения продуктивности труда (объем производства отчетного периода к базисному).

$$I_{w1 \text{отд}} = 9377 / 6553 = 1,43.$$

$$I_{w2 \text{отд}} = 30\,403 / 31\,303 = 0,9.$$

$$\mathcal{E}_{\text{ч.1отд}} = 9 / 1,43 - 9 = -3 \text{ (чел.)}.$$

$$\mathcal{E}_{\text{ч.2отд}} = 26 / 0,9 - 28 = 1 \text{ (чел.)}.$$

Таким образом, для прежнего уровня производства услуг (базисного периода) предприятию в отчетный период необходимо было следующее количество работников:

$$\text{ЧП}_{1 \text{отд}} = 9 - 3 = 6 \text{ (чел.)};$$

$$\text{ЧП}_{2 \text{отд}} = 28 + 1 = 29 \text{ (чел.)},$$

а значит, структура, требуемая для выполнения прежнего объема работ, изменится.

2. Определение доли менеджеров по продаже туруслуг каждого отдела в общей численности данной профессиональной группы (рис. 2).

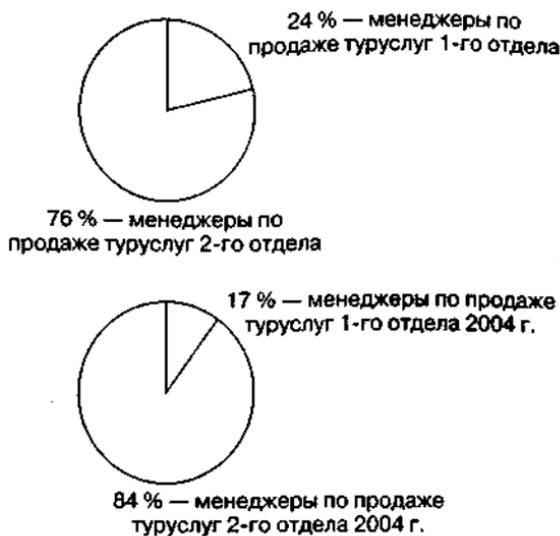


Рис. 2. Распределение численности основного производственного персонала по отделам в 2003 г. и планируемой в 2004 г.

$$24\% = (9 / 37) \times 100.$$

$$17,1\% = (6 / 35) \times 100.$$

С учетом изменения производительности труда планируемая численность менеджеров по продаже туруслуг составит:

$$\text{ЧП}_{\text{пл 1 отд}} = (17,1 \times 39) / 100 = 7 \text{ (чел.)};$$

$$\text{ЧП}_{\text{пл 2 отд}} = 39 - 7 = 32 \text{ (чел.)}.$$

3. Расчет планируемой численности персонала по балансовому методу и структуры (построение матрицы межпрофильных переходов).

- 1) Определение общей планируемой численности (балансовый метод):

$$\text{ЧП}_{\text{пл}} = \text{ЧП}_6 (I_q / I_w);$$

$$\text{ЧП}_{\text{пл}} = 63 (1,05 / 1,02) = 64,8 \text{ (или 65 чел.)};$$

$$I_q = 39780 / 37856 \text{ (индекс роста объема производства);}$$

$$I_w = 631 / 621 \text{ (индекс роста производительности).}$$

- 2) Выявление динамики межпрофессиональных переходов в отчетный период (табл. 14):

$$D_p = \frac{Ч_p}{ССЧ} \times 100 / \text{ССЧ},$$

где  $D_p$  – доля работников  $i$ -категории в общей численности персонала, %;  $Ч_p$  – численность работников  $i$ -категории, чел.

$$D_{a_{1отд}} = 1 \times 100 / 63 = 1,58 (\%);$$

$$D_{a_{2отд}} = 0,$$

где  $D_{a_{1отд}}$  и  $D_{a_{2отд}}$  – доля административных работников, прибывших (+) по причине внутрифирменного движения кадров, в общей численности персонала предприятия соответственно 1-го и 2-го отделов.

Таблица 14  
Матрица межпрофильных переходов

Профессиональные группы работников	Среднегодовая численность персонала в отчетный период		Численность работников, выбывших в отчетный период	Численность работников, прибывших по причине внутреннего движения кадров		Планируемая численность персонала	
	Чел.	%		Чел. (+/-)	% (+/-)	%	Чел.
Численность работников 1-го отдела, всего	17	26,98	3	0	0	26,98	17
В том числе административный персонал	2	3,16	1	+1	+1,58	4,74	3
Менеджеры по продаже туруслуг	9	14,29	1	-1	-1,58	12,71	9
Курьеры	4	6,35	1	0		6,35	4
Специалисты по маркетингу	2	3,17	-	0		3,17	1
Численность работников 2-го отдела, всего	46	73,02	8	0	0	73,02	48

Профессиональные группы работников	Среднегодовая численность персонала в отчетный период		Численность работников, выбывших в отчетный период	Численность работников, выбывших/прибывших по причине внутреннего движения кадров		Планируемая численность персонала	
	Чел.	%		Чел. (+/-)	% (+/-)	%	Чел.
В том числе административный персонал	5	7,94	-	0		7,94	5
Менеджеры по продаже туруслуг	28	44,4	6	+1	+1,58	46,02	30
Курьеры	9	14,29	2	-2	-3,16	11,13	8
Специалисты по маркетингу	4	6,35	-	+1	+1,58	7,93	5
Среднегодовая численность персонала предприятия	63	100	11	-	-	100	65

3) Определение планируемой доли ( $d_{р.пл.}$ ) профессиональных групп работников каждого отдела в общей численности персонала с учетом сложившихся тенденций (см. табл. 12).

4) Расчет планируемой численности каждой профессиональной группы работников на основе рассчитанной общей планируемой численности персонала (см. табл. 12).

$$Ч_{р.пл.} = (d_{р.пл.} \times ЧП_{пл.}) / 100;$$

$$Ч_{а\ 1отд} = (4,74 \times 65) / 100 = 3 \text{ (чел.)};$$

$$Ч_{а\ 2отд} = (7,94 \times 65) / 100 = 5 \text{ (чел.)}.$$

4. Балансовый расчет удовлетворения потребности предприятия в рабочей силе за счет внутренних и внешних источников (табл. 15).

Таблица 15  
Плановый баланс работников предприятия

Профессиональные группы	Численность работников, чел.		Дополнительная потребность	Дополнительная потребность на замену выбывшим по причине внешней текучести
	на конец 2003 г.	на начало 2004 г.		
Численность работников 1-го отдела, всего	17	17		
В том числе административный персонал	2	3	1	1
Менеджеры по продаже туруслуг	9	9	0	1
Курьеры	4	4	0	1
Специалисты по маркетингу	2	1	-1	0
Численность работников 2-го отдела, всего	46	48		
В том числе административный персонал	5	5	0	0
Менеджеры по продаже туруслуг	28	30	2	6
Курьеры	9	8	-1	2
Специалисты по маркетингу	4	5	1	0

Профессиональные группы	Общая потребность	Излишек численности	Источники удовлетворения потребности в работниках	
			Переподготовка собственных работников	Набор со стороны
Численность работников 1-го отдела, всего				
В том числе административный персонал	2			2
Менеджеры по продаже туров	1			1
Курьеры	1			1
Специалисты по маркетингу				
Численность работников 2-го отдела, всего				
В том числе административный персонал	0			0
Менеджеры по продаже туров	8			8
Курьеры	1			1
Специалисты по маркетингу	1			0

### Практическое занятие 8. Процесс принятия управленческих решений

Порядок проведения: класс разбивается на группы по 5 человек. Каждая группа должна сформулировать возможные проблемы, возникающие на предприятии, либо использовать предложенные преподавателем.

1. Какие использовать источники набора кадров?
2. Каким методам сбора информации о претенденте на вакантную должность отдать предпочтение?

3. Между двумя сотрудниками в отделе возник конфликт, который мешает работе. Какие меры лучше предпринять?
4. Как добиться повышения производительности труда?
5. Как добиться увеличения объема продаж туров?

С помощью метода «мозговой атаки» каждый из группы предлагает возможные альтернативы решения проблемы. Внутри группы происходит обсуждение предложенных вариантов: отбрасываются наиболее абсурдные, анализируются оставшиеся — и взвешиваются их плюсы и минусы.

Стоящая перед студентами задача — выбор наиболее эффективного решения. Найти его можно, используя один из методов принятия решений.

С помощью метода Дельфы решение должно быть принято с учетом всех приводимых мнений. Например, после обсуждения вопроса о том, какие источники набора кадров использовать, осталось 4 мнения. Метод Дельфы состоит из трех этапов.

1. Каждый участник расставляет оценки альтернативам, учитывая субъективное предпочтение по 10- или 5-балльной шкале, причем наиболее предпочтительной альтернативе — 1 балл (она одна), остальным альтернативам ставятся баллы в иерархической последовательности. Для каждой альтернативы считается средний балл (табл. 16).

Таблица 16  
Подсчет баллов

Источники набора	Мнение 1 эксперта	Мнение 2 эксперта	Мнение 3 эксперта	Мнение 4 эксперта	Мнение 5 эксперта	Средняя оценка 1, балл
Внутренние перемещения	2	1	4	3	1	2,2
Интернет	4	3	3	4	4	3,6
Агентство по найму	1	2	1	2	3	1,8
Объявление в печати и др.	3	4	2	1	2	2,4

Эту задачу можно усложнить и решить, используя метод многомерных матриц. Каждый из экспертов должен произвести оценку по 10- или 5-балльной шкале предложенных альтернатив по каждому критерию с учетом степени приоритетности каждого из них (табл. 17).

Таблица 17  
Матрица оценки альтернативных методов набора персонала

Источники набора (альтернативные варианты)	Оценка критериев, балл		
	Прямые затраты	Качество работников	Необходимость дополнительного обучения
Внутренние перемещения			
Интернет			
Агентство по найму			
Объявление в печати и др.			
Степень приоритетности оцениваемых критериев			
Источники набора (альтернативные варианты)	Оценка критериев, балл		Средняя оценка по альтернативному варианту, балл
	Необходимость использования дополнительных процедур отбора	Затраты времени	
Внутренние перемещения			
Интернет			
Агентство по найму			
Объявление в печати и др.			
Степень приоритетности оцениваемых критериев			

2. Каждый сравнивает свои баллы со средними балльными величинами и в 10-балльной системе указывает, насколько они совпали. Например, мнение 1 эксперта совпало со средней оценкой на  $2 \times 100 \% / 2,2 = 90 \%$ , соответственно, ставим в новую колонку 9 баллов. Если балл совпал со средней величиной = 1 балл.

У каждого получается новая колонка баллов, по каждой строчке находится новая средняя величина (табл. 18).

Таблица 18  
Дальнейший подсчет баллов

Источники набора	Мнение 1 эксперта		Мнение 2 эксперта		Мнение 3 эксперта		Мнение 4 эксперта		Мнение 5 эксперта		Средняя оценка 2, балл
Внутренние перемещения	2	9	1	4	4	2	3	7	1	4	5,2
Интернет	4	9	3	8	3	8	4	9	4	9	8,6
Агентство по найму	1	5	2	9	1	5	2	9	3	4	6,4
Объявление в печати и др.	3	8	4	4	2	8	1	4	2	8	6,4

3. Сравняются средние величины 1 со средними величинами 2 по каждой альтернативе, и выбирается вариант с наименьшим результатом (табл. 19).

Таблица 19  
Сравнение оценок

Источники набора	Средняя оценка 1, балл	Средняя оценка 2, балл	Ст. 3 – Ст. 2
Внутренние перемещения	2,2	5,2	3
Интернет	3,6	8,6	5
Агентство по найму	1,8	6,4	4,6
Объявление в печати и др.	2,4	6,4	4

В результате студенты должны сделать соответствующие выводы. Очевидно, что наиболее эффективным источником набора является внутреннее перемещение.

**Приложение 6. Распределение часов по темам  
и видам учебных занятий**

№ п/п	Наименование темы	Количество часов
1	Рыночная экономика и менеджмент	2
2	Специфика менеджмента в сфере сервиса и туризма	2
3	Стратегическое и текущее планирование деятельности предприятия сферы сервиса и туризма	2
4	Внутренняя и внешняя среда бизнеса в сфере сервиса и туризма	2
5	Цели и задачи управления туристским предприятием	2
6	Организация работы по управлению предприятием сферы сервиса и туризма	4
7	Система коммуникаций на предприятии социально-культурного сервиса и туризма	2
8	Налаживание взаимовыгодного сотрудничества в сфере сервиса и туризма	2
9	Качества и работа менеджера	2
10	Мотивация труда на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма	2
11	Организация контроля за деятельностью подчиненных на предприятиях сферы сервиса и туризма	2
12	Управление конфликтами в сфере сервиса и туризма	4
13	Методы принятия решений в сфере сервиса и туризма	2
14	Инновационная программа менеджера	2
15	Информационные технологии управления в сфере сервиса и туризма	2
16	Риск-менеджмент	2
17	Этика и психология сервисной деятельности	2
Итого		38

**Темы практических занятий**

№ п/п	Практические занятия	Количество часов
1	Деловая игра «Проект предприятия сферы сервиса и туризма»	2
2	Разработка и построение дерева целей предприятия сферы сервиса и туризма	2
3	Построение организационной структуры предприятия сферы сервиса и туризма. Разработка должностной инструкции работника сферы сервиса и туризма	4
4	Деловая игра «Личная продажа»	2
5	Разработка въездного тура	2
6	Определение уровня оплаты труда. Разработка мотивационной системы работников туристского предприятия	2
7	Планирование численности и структуры персонала туристского предприятия	2
8	Процесс принятия управленческих решений (метод «мозговой атаки», Дельфы и многомерных матриц)	2
Итого		18