



МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА





МЕЖДУНАРОДНАЯ КАФЕДРА ЮНЕСКО
ПО КУЛЬТУРНОМУ ТУРИЗМУ
В ЦЕЛЯХ МИРА И РАЗВИТИЯ



РОССИЙСКАЯ
МЕЖДУНАРОДНАЯ
АКАДЕМИЯ ТУРИЗМА

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА

Редакционная коллегия:

В.А. Квартальнов (главный редактор)

И.В. Зорин (научный редактор)

П.А. Виноградов

Е.Н. Ильина

В.М. Козырев

Л.С. Плахова (ответственный секретарь)



МЕЖДУНАРОДНАЯ КАФЕДРА ЮНЕСКО
ПО КУЛЬТУРНОМУ ТУРИЗМУ
В ЦЕЛЯХ МИРА И РАЗВИТИЯ



РОССИЙСКАЯ
МЕЖДУНАРОДНАЯ
АКАДЕМИЯ ТУРИЗМА

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Рекомендовано Министерством Российской Федерации
по физической культуре, спорту и туризму
в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений туристского профиля



МОСКВА
"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"
2003

75.81

УДК 338.48:658.01(075.8)

ББК 65.433-2я73

М50 2

АВТОРЫ:

Л. И. Лукичева (гл. 1, 4);
 В. А. Квартальнов, д-р истор. наук, д-р пед. наук (гл. 2);
 В. А. Ислев (гл. 3);
 Н. К. Моисеева, д-р экон. наук (гл. 5);
 Л. В. Цемянская (гл. 6);
 А. И. Лукьянов (гл. 7);
 Ю. П. Анискин, д-р экон. наук (гл. 7, 8);
 Е. В. Мошняга, канд. пед. наук (гл. 9)

Данное издание и представленные в нем материалы не обязательно могут выражать мнения членов Секретариата ЮНЕСКО в части правового статуса любой страны, территории, города, области или их властей, или же их границ. Авторы издания несут ответственность за выбор и освещение фактов, включенных в данную книгу, а также за высказанные здесь мнения, которые могут не совпадать с точкой зрения ЮНЕСКО.

Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учебник. – М50 М.: Финансы и статистика, 2003. – 352 с.

ISBN 5-279-02447-3

Содержит программное изложение как общепрофессиональных, так и специальных туристских дисциплин. Раскрываются сущность, принципы, основные понятия и закономерности менеджмента туризма. Представлена система научных подходов и методов менеджмента, позволяющих принимать обоснованные решения по основным направлениям и уровням деятельности туристской сферы: международному, национальному и региональному регулированию, инвестиционным программам развития туризма, информационным и телекоммуникационным системам в турбизнесе. Рассматриваются влияние внешней и внутренней среды на выбор стратегии, роль маркетинга в системе управления.

Для преподавателей, студентов, аспирантов и слушателей образовательной системы туристской направленности.

М 4205000000 – 084
 010(61) – 2003 73 – 2002

УДК 338.48:658.01(075.8)
 ББК 65.433-2я73

ISBN 5-279-02447-3

© Российская международная
 академия туризма, 2002

SamISI

Инв. № 4328-11

Глава 1

Основы менеджмента туристских фирм

§ 1.1. Организационно-функциональные основы управления турфирмами

Понятие и функции индустрии туризма

Туризм (от франц. «прогулка», «поездка») – это путешествие в свободное время, один из видов активного отдыха, распространенный в большинстве стран мира.

В настоящее время туризм – это целая отрасль, индустрия, объединяющая ряд различных организаций и предприятий, занимающихся организацией отдыха туристов и предоставляющих потребителям разнообразные услуги.

В *индустрию туризма* входят гостиницы, предприятия питания, бюро путешествий и экскурсий, туристские агентства, транспортные предприятия, экскурсионные фирмы, музейный бизнес, а также киносервис, службы быта, зрелищные и спортивные центры, центры здоровья, строительные фирмы и др. Все они участвуют в организации условий для обеспечения туризма и отдыха.

Индустрия туризма выполняет следующие основные функции:

- освобождение индивидуума от чувства усталости путем контрастной смены обстановки и вида деятельности;
- предоставление отдыхающим возможности развлечься. Сюда относится знакомство с местностью, ее жителями, а также участие в спортивных и других мероприятиях (активный отдых);
- предоставление возможностей для развития личности, расширения познавательного горизонта, творческой и организаторской деятельности.

В свою очередь, деятельность туристской организации зависит от изменения условий внешней и внутренней среды. Орга-

низационная структура управления должна адекватно реагировать на эти изменения и быть оптимальной с точки зрения выбора соответствующих возможностей и ресурсов.

Под *организационной структурой управления* предприятием понимается состав и формы взаимосвязей единиц и звеньев, выполняющих функции управления предприятием. *Звено* – это организационно обособленный, самостоятельный орган или группа людей, объединенных общим видом выполняемых функций. Количество звеньев на каждом уровне определяется оптимальными требованиями специализации.

Проектирование организационной системы управления предусматривает определение:

- состава и содержания функций;
- степени централизации и децентрализации функций, а также числа уровней управления;
- числа линейных и функциональных звеньев каждого уровня;
- функций каждого звена всех уровней;
- подчиненности между звеньями.

Характеристика организационных структур управления

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. Сам руководитель, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе строится иерархия руководителей данной системы. Таким образом, линейная организационная структура управления (рис. 1.1) обеспечивает прямое воздействие на объект управления (исполнителей) и в полной мере реализует принцип единоначалия. Как правило, система звеньев управления совпадает с системой звеньев производства.

Линейную структуру управления отличают следующие достоинства:

- простота организационной структуры;
- полная ответственность линейного руководителя за результаты работы.

Недостатком данной структуры является предъявление жестких требований к руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью во всех сферах (бухгалтерия, производство, сбыт и т. д.). Эти требования очень трудно реализовать в условиях научно-технического прогресса и постоянного усложнения взаимосвязей.



Рис. 1.1. Линейная организационная структура управления предприятием

2. *Функциональная организационная структура управления.* Предполагает, что каждый орган управления (либо исполнитель) специализируется на отдельных видах управленческой деятельности (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функциональная организационная структура управления предприятием

Преимуществом функциональной организационной структуры управления является повышение уровня компетенции и качества принимаемых управленческих решений путем функциональной специализации управления, при этом в отдельных случаях возможно сокращение сроков разработки и принятия управленческих решений.

Недостаток данной структуры заключается в дуализме управления, т. е. двойной подчиненности исполнителей функциональным руководителям различных подразделений. В результате нарушается основной принцип управления, что влечет различные перебои в работе и, кроме того, неблагоприятно влияет на моральное состояние сотрудников.

3. Линейно-функциональная организационная структура управления. Представляет собой синтез линейной и функциональной структур. Линейный руководитель имеет возможность формировать так называемые ячейки (бюро, группы, отдельные специалисты), которые выступают в роли профессиональных советников по определенным функциональным проблемам и вопросам. Разработка и создание такой организационной структуры обусловлены желанием использовать преимущества каждой из входящих в нее структур.

К основным достоинствам данной структуры относятся:

- повышение обоснованности команд управления линейного руководителя (за счет привлечения советников);
- полная ответственность руководителя за принимаемые решения.

Недостатками структуры являются:

- возможное увеличение сроков разработки и принятия управленческих решений вследствие обращения к советникам;
- возможное затруднение процессов разработки и принятия управленческих решений из-за возможного несовпадения точек зрения советников на решение проблем в процессе обсуждения.

4. Дивизиональная организационная структура управления. Обычно называется скоординированной децентрализацией, или системой «фирма в фирме» (рис. 1.3). В рамках этой структуры функционирует несколько производств, специализирующихся на определенном виде продукции или деятельности и обладающих относительной самостоятельностью в принятии решений. Они подчиняются вышестоящему органу (штабу), который координирует их деятельность. Такая форма организационной структуры выбирается с учетом ориентации на источник прибыли (прибыльный продукт).



Рис. 1. 3. Упрощенная схема дивизиональной организационной структуры:

А, Б, В – фирмы, специализирующиеся на разработке и реализации прибыльного турпродукта (соответственно А, Б, В)

Преимуществами данной организационной структуры являются:

- ориентация на источник прибыли – прибыльный продукт;
- децентрализация в условиях специализированных фирм, повышающая самостоятельность принимаемых решений и их обоснованность;
- скоординированное управление, которое положительно проявляется с позиций проведения единой политики фирмы, в том числе политики на рынке, политики развития персонала в целом, проведения рекламной кампании, формирования имиджа фирмы в целом.

Существенным недостатком реальной структуры управления данного типа является ее сложность, обусловленная большим количеством уровней иерархии.

5. Матричная организационная структура управления. Наиболее эффективна в условиях наукоемких производств, характеризующихся частой сменой объектов разработки и внедрения, высокими уровнями квалификации кадров и творческого потенциала, хорошей технологической оснащенностью производства, наличием развитой опытной производственной базы и серийного производства (рис. 1.4). Однако в условиях активизации инновационных процессов может быть успешно применена в других сферах, в частности в турбизнесе.

Матричная структура очень быстро адаптируется к происходящим изменениям. Она представляет собой синтез проектных и функциональных организационных структур. Формирование такой структуры производится под определенный проект (новая услуга, новый вид транспорта, новый маршрут и т. д.).

В матричной структуре назначается руководитель проекта, который формирует коллектив для выполнения всего комплекса



Рис. 1.4. Упрощенная схема матричной структуры управления

работ (от возникновения идеи до реализации продукта). Коллектив обычно состоит из представителей функциональных подразделений.

К преимуществам матричной организационной структуры относятся:

- повышение эффективности использования персонала;
- гибкость организационной структуры, возможность быстрой перестройки и повышение конкурентоспособности предприятия;
- повышение компетентности принятия решения на различных уровнях.

К недостаткам данной структуры можно отнести:

- дуализм управления, т. е. двойное подчинение как руководителю проекта, так и начальнику функционального подразделения;
- возможность возникновения конфликтных ситуаций во временных группах.

§ 1.2. Технология принятия решений и коммуникации в управлении

Основные этапы разработки и принятия управленческих решений

1. Диагностика проблемы:

- однозначное определение проблемы и ее формулировка;
- сбор, анализ и систематизация информации, связанной с возникновением этой проблемы. Информация должна быть достоверной, точной и функционально необходимой;
- анализ источников, выявление причин и однозначная формулировка проблемы и цели.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия управленческих решений:

- выявление имеющихся ресурсов предприятия;
- анализ правовых ограничений;
- определение потребности предприятия в опытных, квалифицированных работниках;
- анализ необходимости приобретения лицензий, патентов и ноу-хау;
- формулировка критериев (мер сравнения) принятия управленческих решений, таких, как затраты, качество работы и тур-

продукта, сроки выполнения решения (трудоемкость), выполнение к заданному сроку.

3. *Формирование альтернативных вариантов.* Для создания поля альтернатив используются методы активизации творчества, такие, как:

- морфологический анализ;
- мозговой штурм;
- деловые игры и т. д.

4. *Оценка альтернатив.* Для оценки преимуществ и недостатков каждого из предложенных вариантов используются различные методы сопоставительного анализа и оценки:

- метод коллективной экспертизы;
- метод попарного сравнения;
- метод расстановки приоритетов;
- факторный анализ;
- прямые методы.

5. *Выбор альтернативы (принятие решения).* Результаты многокритериального анализа оцениваются, сравниваются друг с другом. Выбирается наилучший вариант.

6. *Реализация (исполнение решения).* Привлекаются ответственные исполнители, которые подробно инструктируются. Однако не следует забывать о мотивации и контроле для гарантии надлежащего исполнения работы.

7. *Обратная связь.* Формирование обратной связи с момента вступления решения в силу, т. е. организация поступления сведений о том, что происходило до и после принятия решения, позволяет руководителю своевременно скорректировать действия, с тем чтобы организация не понесла значительный ущерб.

Роль коммуникаций в управлении

Важнейшей составляющей в деятельности менеджера являются коммуникации, поскольку они представляют собой обмен информацией между людьми. Без обмена информацией сотрудники не могут координировать свои усилия, формулировать задачи и решать их.

Ученые определяют коммуникации как важнейший элемент обеспечения эффективности управления: от 50 до 90 % своего времени менеджер тратит именно на коммуникации. Также отмечено, что не только слово, цифра или другая информация, которая может быть представлена письменно или графически,

занимает основное место и является важнейшим звеном в коммуникационном процессе, но и другие элементы (жесты, мимика, паузы) могут быть определяющими с позиций оценки эффективности управления.

Для высокопрофессионального менеджера крайне важно понимание того, каким образом среда влияет на обмен информацией, и владение искусством устного и письменного общения.

Существуют два признака классификации коммуникаций: по типу объектов и по степени формализации (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Виды коммуникаций

Цель коммуникации – обеспечить понимание информации (сообщения), которой обмениваются отправитель и получатель. Коммуникации могут осуществляться в виде:

- монолога – информации, поступающей от отправителя к получателю;
- диалога – информации, поступающей от отправителя к получателю и от получателя к отправителю;
- обратной связи как реакции на полученную информацию.

Для обмена информацией используют символы, к которым относятся слова, жесты, интонация.

Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

Способы коммуникаций:

- разговорный (устный, вербальный);
- письменный;

- невербальный (тон речи, пауза, акцент внимания, жесты, мимика).

В процессе коммуникаций возникает множество препятствий, называемых барьерами. Коммуникационными барьерами являются:

- неопределенность сообщения;
- неудачное представление информации;
- неспособность получателя воспринимать информацию;
- несоответствие представлений отправителя и получателя, обусловленное разным уровнем знаний, а также опытом, информацией, которая была получена ранее;
- несовместимость точек зрения;
- дезинформация (искажение представляемой информации – как сознательное, так и неосознанное);
- помехи;
- недостаток каналов связи или их перегрузка.

Для обеспечения эффективной реализации коммуникаций, особенно в управленческой деятельности, необходимым условием является активное слушание.

Активное слушание – это метод и способ взаимоотношений, который является основой для эффективного сбора информации. Принятие менеджером важнейших управленческих решений (подбор кадров, вопросы организации, дисциплины, советы, разрешение конфликтных ситуаций и т. д.) базируется на собранной информации, в том числе полученной в ходе бесед, которые приходится ему вести.

Активное слушание предполагает акцентирование внимания на следующих аспектах.

Необходимость активного слушания. В беседе, в основу которой положены приемы активного слушания, участвуют два человека: менеджер и его собеседник. Нередко люди рассказывают о своих планах, которые им не удалось реализовать. Осуществление задуманного дает человеку возможность принимать оптимальные решения и делать более правильный выбор. И поскольку активный слушатель смещает акценты на проблемы говорящего, а не на свои советы и рекомендации, то говорящий может в большей степени влиять на собственную жизнь, деятельность. Активное слушание дает возможность получить более детальную информацию. Среди менеджеров распространено мнение, что единственный путь общения – передача информации от них другим. Для хорошего специалиста обратное, вероятно, более справедливо.

В ходе беседы необходимо:

- расположить к себе собеседника (быть приветливым, не повышать голос, не перебивать говорящего, использовать комфортную обстановку);
- реагировать на информацию, предоставляемую собеседником (использовать перефразирование, т. е. обобщать сказанное своими словами);
- подталкивать собеседника к поиску собственного решения;
- заканчивать беседу обобщением, резюмирующим всю полученную информацию.

Правила активного слушания.

1. Демонстрировать уважение к собеседнику, для чего избегать чрезмерного формализма, вносить в беседу человеческую теплоту и дружелюбие.

2. Проявлять открытость, искренность и заинтересованность. Это вызовет ответную искренность у собеседника и поможет ему принять решение. Менеджер должен постараться возложить на собеседника обязанности принятия решения, однако при этом он должен быть удовлетворен достигнутым результатом.

3. Поставить себя на место собеседника, чтобы понять его настроение.

4. Использовать соответствующие невербальные средства общения. Мимика, выражение лица и интонация должны соответствовать произносимым словам.

5. Позиция менеджера должна быть открытой (ни руки, ни ноги не должны быть скрещены).

6. Не опаздывать на встречу и не допускать, чтобы телефонные звонки или другие помехи прерывали беседу, поскольку это свидетельствует о недостатке уважения к собеседнику. Устранять все раздражающие моменты.

7. Задавать собеседнику вопросы, которые побудят его к разговору.

8. Использовать напоминание, чтобы акцентировать внимание собеседника на определенном вопросе, проблеме.

9. Вникать в смысл сказанного.

10. Не показывать отрицательных эмоций.

11. Не разговаривать одновременно с говорящим.

12. Проявлять терпение к собеседнику, не торопить время и не прерывать говорящего.

13. Исключить любые споры и критику.

Таким образом, освоение метода активного слушания способствует повышению эффективности управленческой деятель-

ности, так как позволяет использовать самое главное средство – информацию.

§ 1.3. Социально-психологические основы руководства турфирмой

В процессе профессиональной деятельности менеджеру приходится принимать различные решения, которые основываются на избранном стиле управления, понимании власти и лидерства как категорий, а также оценке взаимодействия формальных и неформальных организаций и групп. Кроме того, ему необходимо избегать ряда ошибок («грехов»), на недопустимость которых обратил внимание немецкий ученый Хойер:

- уклонения от ответственности;
- исключительной ориентации на результаты;
- препятствования росту талантов;
- забвения одной из важнейших целей деятельности – достижение прибыли;
- расхождения между словом и делом;
- отсутствия индивидуального подхода к людям;
- вникания в мелочи;
- стремления доминировать;
- пренебрежения традициями, сложившимися в данной структуре;
- поучения;
- невнимания к персоналу;
- замалчивания успехов работников;
- манипулирования людьми.

Важнейшими социально-психологическими аспектами управления являются лидерство и власть.

Лидерство – это способность руководителя влиять на других людей таким образом, чтобы они работали на достижение целей организации самым эффективным и успешным способом. Влияние в рамках менеджмента – это поведение индивида, вносящее изменения в поведение другого индивида. Для успешного лидерства необходимо наличие власти.

Власть – это реальная возможность влиять на поведение людей. Различают следующие формы власти:

1. Власть, основанная на принуждении (влияние через страх). Предусматривает осознание работником (исполнителем) вероятности быть в чем-то ущемленным, наказанным или лишенным

возможности удовлетворить какие-либо потребности. Эта опасность исходит, как правило, от руководителя.

2. Власть, основанная на вознаграждении (влияние через положительное подкрепление). Позволяет работнику надеяться на вознаграждение и получение возможности удовлетворения каких-либо потребностей.

3. Экспертная власть (влияние через разумную веру). Для нее характерно осознание работником (исполнителем) того факта, что влияющий обладает необходимым опытом и специальными знаниями, благодаря которым может быть удовлетворена некая потребность.

4. Эталонная власть (влияние с помощью харизмы¹). Характеризуется тем, что работник (исполнитель) стремится быть похожим своими действиями, манерами на человека влияющего, поскольку тот обладает особо привлекательными свойствами.

Харизма – это власть, которая строится на силе собственных качеств и способностей, а не на логике и традиции. Харизматические личности выделяются рядом особенностей: они обладают привлекательной внешностью и манерами, демонстрируют независимость характера, отличаются риторическими способностями, ораторским талантом, достойной и уверенной манерой держаться, умением владеть собой и ситуацией. При общении с ними создается впечатление, что они излучают энергию и заряжают ею других. Они восхищаются собственной личностью, но явной надменности, себялюбия и амбиций не проявляют.

5. Законная (традиционная) власть. Строится на осознании того, что влияющий наделен правами приказывать, а работник (исполнитель) обязан подчиняться. Такая власть реализуется через привитые культурой и традициями ценности.

Каждая из перечисленных форм власти имеет свои достоинства и недостатки, указанные в табл. 1.1.

По аналогии с формами власти можно выделить пять соответствующих типов власти: 1) принуждение; 2) вознаграждение; 3) компетенцию; 4) пример; 5) традицию.

¹ Харизма (от греч. *charisma* – подарок) – наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности (См. Психология: Словарь // Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – 2-е изд. – М.: Политиздат, 1990. – С. 438).

Характеристики видов власти

Форма власти	Достоинства	Недостатки (трудности)
Власть, основанная на принуждении	Быстрое получение результата	Временный характер власти. Дорогостоящая развитая система контроля. Подавление творческого начала персонала. Низкая производительность труда. Низкое качество продукта. Рискованность власти
Власть, основанная на вознаграждении (стажировки, бесплатное обучение и т. д.)	Высокая эффективность. Расширение творческих возможностей	Большое количество ограничений в возможности обеспечить вознаграждение
Экспертная власть	Чрезвычайная эффективность при условии построения на реальном опыте и знаниях	Разумная вера не всегда устойчива, так как необходимо поддерживать уровень компетенции. Приобретение авторитета, знаний и опыта требует значительного времени
Эталонная власть	Наличие компетентности, творческих способностей и положительных характеристик личности	Наличие негативных характеристик личности по отношению к обществу
Законная власть	Простота системы реализации власти. Предсказуемость результатов. Простота принятия решений. Возможность влияния с помощью традиций	Недостаточное развитие культуры. Необходимость учета особенностей традиций данной страны

Однако, рассматривая социально-психологические аспекты управления, нельзя не затронуть вопрос о взаимодействии формальных и неформальных групп и организаций.

При реализации различных организационных и управленческих процессов ориентируются главным образом на использование формальных групп и организаций, но в любом таком процессе обязательно задействованы и другие силы — неформальные группы и организации. Влияние этих сил должно обязательно учитываться.

Формальные группы создаются в рамках организационных структур по инициативе руководства. Выделяются следующие типы формальных организаций:

- командные группы (группы руководителей) — основное руководство предприятия, т. е. высший уровень управления;
- рабочие (целевые) группы, имеющие, как правило, одно и то же задание, объединенные единым видом деятельности и обладающие относительной самостоятельностью в планировании своего труда (бухгалтеры, менеджеры по туризму);
- комитеты, создающиеся с целью выполнения оперативной задачи или решения какой-то проблемы; как правило, они носят временный характер, однако бывают и постоянные комитеты (ревизионная комиссия, исполнительный комитет).

Известный американский ученый *Мейо*, проводя в 1924 г. исследования производительности труда на фирме *Western Electric*, установил особую роль неформальных организаций в управлении предприятием. Отметив этот факт, он разработал систему взаимодействия формальных и неформальных организаций, которая послужила началом создания теории человеческих отношений.

Неформальные организации образуются спонтанно и ставят перед собой различные цели, поскольку основой их создания является личный интерес. Люди, вступающие в формальную организацию, как правило, точно знают причины своего вступления в нее. Свои причины существуют у вступающих в неформальную организацию, но они не всегда ими осознаются.

К основным причинам создания неформальных организаций можно отнести чувство принадлежности к определенному кругу людей, желание оказать помощь, заинтересованность, объединение совместных усилий «за» или «против» чего-либо. В таких организациях существует своя иерархия управления, которая складывается стихийно и формально не узаконена. В рамках

этой иерархии действует неформальный лидер. Его сфера влияния может распространиться за пределы административных рамок формальной организации. Неформальный лидер делает ставку на людей и их взаимоотношения, иногда не занимая формального положения в организационной структуре. Он помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее.

Другим определяющим моментом организационного процесса является выбор стиля руководства.

Стиль руководства – это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, направленная на воздействие и побуждение подчиненных к достижению поставленной цели.

В общепринятой практике управления выделяют три основных стиля руководства: авторитарный; либеральный; демократический.

Особенности каждого стиля управления представлены в табл. 1.2.

Выбранный стиль руководства является определенной тактикой, от которой во многом зависит результат профессиональной деятельности менеджера.

Таблица 1.2

Стили управления, используемые руководителями

Авторитарный	Демократический	Либеральный
Разделение полномочий		
Все полномочия сосредоточивает в своих руках	Делит свои полномочия с работниками	Максимально передает полномочия подчиненным
Ответственность		
Всю ответственность возлагает на себя	Частично может разделять с подчиненными	Стремится уменьшить свою ответственность
Принятие решения		
Принимает и отменяет решения единолично	Принимает решения вместе с подчиненными	Старается избегать принятия решения или перекладывает его на других

Авторитарный	Демократический	Либеральный
Отношение к самостоятельности подчиненных		
Навязывает подчиненным свое мнение	Поощряет самостоятельность подчиненных	Предоставляет подчиненным возможность полной самостоятельности
Методы руководства		
Приказания и волевое давление	Обращение к подчиненным за советами, убеждение	Просьбы, уговаривание, иногда запугивание подчиненных
Контроль		
Вмешивается в дела подчиненных, критикует их работу	Отмечает успехи, ненавязчиво контролирует деятельность подчиненных	Осуществляет контроль от случая к случаю
Характер требовательности		
Не позволяет давать себе советов; может быть груб и несправедлив в замечаниях	Требования вполне обоснованны. Советуется с подчиненными, прислушивается к их мнению	Требования предъявляет нерегулярно. Подчиненные сами дают ему советы
Отношение к нововведениям		
Консервативен, признает только собственную инициативу	Является новатором, часто обращается к инициативе подчиненных	Избегает нововведений, боится инициативы подчиненных
Такт в общении		
Обращается с подчиненными, не считаясь с нормами морали; унижает их	Вежлив и доброжелателен	Как правило, равнодушен к окружающим; не видит в человеке личности

Авторитарный	Демократический	Либеральный
Собственная оценка		
Считает себя исключительной личностью, противопоставляет себя коллективу	Старается не показывать собственного превосходства и не противопоставляет себя коллективу	Занимает позицию зависимого, идет на поводу у подчиненных
Продуктивность работы подчиненных в отсутствие руководителя		
Чаше всего продуктивность снижается	Продуктивность не меняется	Иногда продуктивность может повыситься

Глава 2

Стратегический менеджмент в туризме

§ 2.1. «Тихая» революция в философии управления туризмом

В недавнем прошлом критика туристской системы управления (менеджмента) была одним из популярных видов состязания в стране. Участники этой игры обычно оперировали четырьмя специфическими требованиями:

1) туристская индустрия постоянно теряет свою долю в мировом туристском рынке из-за недостатка энергичных продаж, слабой производительности, высоких цен и чрезмерной приверженности внутреннему рынку;

2) туристская деятельность, слабо связанная с Западом, не так быстро растет, как в странах континента;

3) туристская деятельность и ее распространенность излишне фрагментарна во многих направлениях, что требует для удовлетворения спроса, а также для эффективного обслуживания внутреннего рынка затрат, крупного иностранного участия (например, в системе авиадоставок, использования компьютеров);

4) туристский менеджмент не полностью осознал важность обязательного обучения предпринимательству.

Очевидно, что значимость этих требований будет варьироваться из года в год, от одного туристского периода к другому. Меры, предпринимаемые корпоративными объединениями и компаниями, отраслевыми группами и местными правительствами, направлены на учет каждого пункта этих требований. Общественное мнение вокруг этих исправительных мер выступает в поддержку определенного риска, в частности по проблемам социального туризма, что может скорректировать основные проблемы туристского менеджмента.

Многие годы туристские организации (в общем-то с участием других компонентов туристских связей страны) не осознава-

ли, что *они должны управлять своим туристским бизнесом, а не он управлять ими*. Очень часто менеджмент видит свою рабочую задачу в решении проблем по мере их возникновения, а не в ожидании проблем, идя им навстречу и готовясь решать их заранее.

Под давлением увеличивающейся конкуренции в мире многие крупные туристские фирмы осознают необходимость базовых перемен в философии управления. Соответственно, их правления не только начали мощную атаку на симптомы, но и стали планомерно осуществлять фундаментальные перемены в методах управления своими компаниями. Итак, пока корпорации продолжают стимулировать экспорт российского туризма, руководящие органы общероссийских общественных объединений туризма (ВНТО¹, ТССР²) пусть медленно, но все же осознают необходимость кардинальных перемен в управленческой практике.

Они установили более напряженные задания по квотам внутреннего туризма; делегировали основную ответственность среднему руководящему составу; потребовали улучшения практики принятия обоснованных решений; поддержали философию конструктивной неудовлетворенности.

Постановка напряженных заданий

До недавнего времени несколькими крупными туристскими компаниями были выданы следующие задачи: покрыть возврат инвестиций, поделить рынок, улучшить технологию туризма и т. д. Если бы они это сделали, то необходимо было только сохранение статус кво и соответственно перед управлением не ставилась задача достижения большего. В этом отношении их можно сравнить с бегунами, встретившимися в соревнованиях на треке, чья единственная задача – улучшить прежний рекорд. Управление, подобно атлетике, нуждается в постоянной поддержке усилий по улучшению прошлых достижений, если есть цель стать чемпионами. Хотя целью может быть получение прибыли и обеспечение эффективности туристской деятельности.

Пример: две одинаково известные крупные туристские корпорации. Обе постоянно достигают своих финансовых целей, но

¹ ВНТО – Всероссийское народное туристское общество. Создано и зарегистрировано 30 января 1998 г.

² ТССР – Туристско-спортивный союз России.

одна далеко опережает другую по прибыльности потому, что поставила задачу возврата вложенного капитала в размере 25 % до оплаты налогов в противовес 12,5 % у другой. Благодаря более вызывающей задаче руководитель первой организации становится весьма преуспевающим в своем использовании вкладываемого капитала. Он гордится более высоким управленческим мастерством каждого менеджера и большим оборотом каждой денежной единицы вложенного капитала.

Так как многие высшие руководители теперь осознали важность требований к их исполнительным органам, формирование более напряженных задач стало жизненно необходимым для многих туристских компаний.

Туристские организации Санкт-Петербурга, столкнувшись с угрожающим ростом конкуренции малого туристского предпринимательства, когда были введены низкие тарифы на пребывание индивидуальных, проживающих на частном секторе, снизили на 50 % тарифы на размещение в гостиницах города.

Кроме того, успешно защищая свой внутренний рынок, гостиничные предприятия туристского класса создали действенную конкуренцию малому бизнесу туризма, повысив комфортабельность обслуживания в гостиницах «Енисей», «Мир», «Гавань», «Виктория» и др.

Делегирование ответственности

Туристские структуры управления туризмом в России в меньшей степени имеют тенденции к делегированию ответственности среднему звену руководства, нежели компании США и Западной Европы. Очень часто кажется, что это остаточное явление для компаний с автократическими характеристиками на начальной стадии роста. Во многих компаниях, где директора чувствуют себя всезнающими, среднее и начальное звенья менеджеров имеют мало возможности руководить и вынуждены исполнять политику, определенную свыше.

В последние годы прекратился скрытый рост прибыли в организациях автократического типа. Многие правления теперь осознают, что высокий процент их управленческих ресурсов был растрочен. Тем не менее, они пришли к пониманию, что периферическое звено управления, а не высшее руководство, в действительности ежедневно чувствует уменьшаются ли издержки, реализованы ли туры и увеличилась ли продажа. Такая логика привела к крупным организационным переменам в системе

управления туристскими компаниями, поставила перед ними цель делегировать большую ответственность низовому уровню управления.

Опыт одной крупной многопрофильной предпринимательской компании иллюстрирует ценность такого подхода. Совет директоров и правление вначале разделили компанию на несколько секторов, или центров прибыли. Каждый сектор был выделен в отдельное предпринимательство со своей собственной туристской продукцией, магазинами, потребительскими товарами туризма, обслуживанием и конкурентами. Руководитель исполнительной дирекции полностью отвечал за прибыль каждого сектора и возврат инвестиций. Как только сектор сформировался, вторым шагом было определить ответственность каждого высшего исполнительного лица в рамках единых условий специфического конечного результата, на который было рассчитано его исполнение. Например, успех коммерческого директора оценивался по его работе в условиях объема продаж, процента реализации на рынке, цен и целевых затрат на рекламу. И этот процесс повторялся на всем пути достижения самого низшего звена управления.

Как следствие, большое число менеджеров по всей вертикали сверху вниз сами проявляли заботу по всем существенным проблемам туристского бизнеса. И стало намного легче выделять талантливых исполнителей от посредственности на ранней стадии их карьеры.

Требование практических решений

До недавнего времени многие туристские организаторы-исполнители гордились способностью быстро принимать решение, хватаясь за дела большого значения. Такие решения обычно оправдываются высокими, но пустыми фразами: «По нашему суждению...», «Жизненно необходимо поддержать наше дело...», «Наш опыт подсказывает...» и тому подобное. Фактически такой метод оправдан только при решениях незначительного уровня, в соответствии с «законом тривиальности»: «Время, затраченное на каждый пункт, обратно пропорционально суммам затрат». С ростом конкуренции и текущих затрат на технологические перемены туризма плохие решения непредвиденно больше влияют на базовые суждения, чем на факты. Эти решения касаются многих проблем туристской индустрии: перенасыщения рынка, излишек предложений, потери рынка сбыта,

неэффективного использования людских ресурсов и низкой рентабельности.

И все-таки принятие практических решений не требует использования компьютеров или соответствующих математических методов. Большинство ошибочных решений может выявить отсутствие некоторых простых, но жизненных фактов. Чтобы исключить такие ошибки, опытные руководители следуют пяти простым принципам.

1. Остерегайтесь бухгалтеров. Годами расчетчики со своим жаргоном оказывают гипнотический эффект на лиц, принимающих управленческие решения. Например, выражение «поверхностные домыслы» обескураживает некоторые правления, когда им оперируют как фактурой, чтобы обеспечить «впечатляющие домыслы», вместо того, чтобы выработать механизм для получения прибыли. В течение ряда лет крупный туристский концерн содержал большое технологическое управление для поддержания современного имиджа туристского инжиниринга. Управление постоянно теряло деньги, но продолжало функционировать, так как казалось весомым звеном в основной цепи деятельности, но когда объективный анализ показал, что это управление убыточно, компания приняла меры и ликвидировала его, высвободив действующий капитал.

2. Остерегайтесь заказчика. Во время дефицита гостиничных и туристских услуг в 1970–80-х гг. туристская индустрия СССР приобретала все, что она желала. Туристские, управленческие и стоимостные решения могли приниматься без глубокого изучения запросов покупателя. Но в 90-е г. в России возник широкий рынок продаж. И правления гостиничных комплексов должны теперь считаться с возрастающей оценкой потребностей покупателя, чтобы скорректировать предложения и спрос.

Туристская индустрия России оказалась в замешательстве от постоянного падения внутреннего туризма, одного из ведущих направлений, которое может быть восстановлено только с момента создания Всероссийского народного туристского общества (ВНТО) и принятия проекта Закона «О социальном туризме». Естественно, что падение внутрироссийских показателей туризма выявило основную проблему социального туризма – поиск экономического и управленческого механизмов регулирования социального туризма как средства конституционного права граждан России на отдых, передвижение, образование и культуру.

3. История не повторяется. Слишком часто, как подсказывает история, руководители в качестве базы своего предприни-

мательства делают ставки на продолжение роста объемов. И все же исторически рост одного и того же туристского продукта не может быть автоматически повторен, особенно на всемирном рынке туристских продаж. Так как только несколько компаний осознают это, то в ряде стран и по ряду корпораций возникает момент избытка предложений, за которым следует замедление объема развития. Например, в России расширенная программа 1994–1997 гг. морских круизных путешествий была рассчитана на рост в объеме 8 % годовых. Но к моменту, когда планируемая программа была завершена, изменение экономических и политических условий дало снижение спроса, а конкуренция новых круизных компаний вызвала замедление роста индустрии круизных путешествий до 3 %. Это могло быть спрогнозировано, если бы был предпринят анализ рынка продаж по данному виду путешествий.

4. **Присматривайтесь к конкурентам.** Многие правления не учитывают возможную реакцию конкурентов на их решения. Новые пакеты туров вводятся зачастую на основе предположения, что они завоеуют рынок, но к удивлению руководства конкуренты быстро перехватывают замысел и вскоре сами восстанавливают свою долю на рынке.

5. **Экономь рубли, но не копейки.** Многие туристские компании затрачивают усилия, чтобы дотошно контролировать все незначительные статьи расходов. Наоборот же, большинство правлений не установили эффективного контроля над крупными расходами, оценивая ситуацию, при которой их крупные капитальные затраты достигнут запланированных результатов. Правления, требуя фактических данных для решений, которые вызовут крупные затраты, очень часто получают неожиданное вознаграждение в виде быстро принятого решения. Прежние методы оставили много возможностей для дискуссий, так как каждый исполнитель имел свое собственное мнение.

Поощрение конструктивной неудовлетворенности

Одним из наиболее фундаментальных изменений, вызванных «тихой» революцией, является отказ от сложившейся у части высшего управления привычки удовлетворяться состоянием прошлых лет, вместо активного поощрения конструктивной неудовлетворенности у исполнительного аппарата компании.

Различие между двумя подходами может быть подтверждено опытом двух американских компаний. В первом случае, система

управления — от низового менеджера по продаже до управляющих — потратила много времени в поисках того, что может быть улучшено и как спланировать то или иное действие. Было выявлено широкое разнообразие новых идей, включая адвертайзинг, рынок, технологию и ресурсы. Поиски средств улучшения технологии туризма продолжались даже тогда, когда компания стала одной из самых современных и эффективных в туристском бизнесе, а рыночная ситуация была исключительно благоприятной.

Наоборот, управление второй компании проводило свое время, описывая в деталях текущие методы оперативного воздействия и поясняя, почему они самые лучшие. Было мало явных свидетельств того, что действующее руководство обращает внимание на здравость текущей политики и практики. Обе компании представляли собой резкий контраст. На одном из брифингов руководства второй компании новые предложения были раскритикованы детально и, как обычно, отвергнуты. На другой «кухне» новые предложения были с интересом проанализированы и улучшены в ходе дискуссии. В этом разница между упадком и жизнеспособностью.

Многие компании идут на крайние меры с целью поддержки творчества и новаторства по каждому аспекту туристского бизнеса. Некоторые делают это практически осознанно, что помогает им в построении базовой философии управления. И все-таки переход к постоянству конструктивной неудовлетворенности характеризует успех многих компаний. В практике управления таких компаний отношение к данному аспекту более значимо для долгосрочной рентабельности, нежели собственно к продукту, процессу или рынку.

Осознание реальностей

Основная причина ухудшения положения России на рынке всемирной туристской конкуренции коренилась в провалах российских специалистов управления туристским бизнесом в стране. Отсутствие твердых и достижимых целей, нежелание вовлечь средних управленцев в процесс принятия решений, чрезмерное увлечение «суждениями», вместо реального учета фактов, и отсутствие философии конструктивной неудовлетворенности неизбежно привели к замораживанию доверия и движения, необходимых для успеха в развивающемся рынке всемирного туризма. И теперь ряд российских компаний, возможно

большинство, пришли к осознанию необходимости изменить практику своего управления и уже начали достигать целевых результатов. Остается вопрос: сможет ли менеджмент осуществить «тихую» революцию достаточно быстро, чтобы обеспечить значительное укрепление туристской экономической политики? Судя по сегодняшнему состоянию, изменения едва ли будут слишком скорыми.

§ 2.2. Эволюция топ-менеджмента

На практике нет большего разнообразия в менеджменте, чем сами методы управленческой деятельности различных правлений, реализующих свою исполнительскую и организаторскую роль на основе точных прав и обязанностей. Юридическая ответственность директоров, как индивидуальная, так и коллективного органа правления, в целом четко защищена и доступна пониманию. Но этого нельзя сказать о функциях директоров и правления как части организации управления, ответственных за увеличение прибыльности своих компаний.

Как результат, многие правления терпят неудачу при исполнении ими управленческой ответственности. Многие директора на самом деле озабочены только делами большой «политики» и весьма мало или вовсе не ощущают персональной ответственности за методы управления компанией. Когда результат плохого руководства становится явным, они зачастую объясняют ситуацию на правлении неблагоприятными экономическими условиями, или результатом деятельности правительства, или другим набором «неконтролируемых» факторов.

Совет директоров юридически является ответственным в своей части вклада в управляемую прибыльность капитала. Но во многих случаях данная ответственность не переводится в действенный инструмент давления на исполнительную дирекцию компании с целью достижения результата. В этом коренится очевидная причина неэффективного возврата вложений, допускаемого многими компаниями в условиях серьезной конкуренции.

Эволюция правления

Типичная туристская компания сегодня развивается поэтапно, несколькими поколениями, вырастая из малого бизнеса,

осуществляемого одним человеком или одной семьей, в среднего размера или даже достаточно большую по представительности компанию. В процессе роста устремлений компании, как правило, проявляются периоды трудного времени и низкой прибыльности. Средним достижением большинства компаний и смыслом их выживания сегодня становится рост прибыльности.

На определенном этапе типичным стремлением компании выступает готовность стать представительной по своему характеру. Первый шаг — семья как первоначальный собственник выражает желание продать всю или часть своей доли сторонним держателям акций. В этой связи, естественно, правление становится ответственным перед новой и различной по своему составу группой собственников, чья воля, как правило, в отличие от первоначального собственника, резко контрастирует с намерениями нового правления компании. Это, в свою очередь, подразумевает иную меру ответственности для директоров. Но зачастую проявление этих изменившихся условий не осознано прежним руководством. Вопрос — почему?

Оглядываясь назад на историю типовой туристской компании, можно обнаружить, что первоначально правление состояло из отца-основателя, нескольких сыновей и других членов их семьи, а также, возможно, доверенного лица для семьи, например адвоката, банкира или одного-двух друзей.

Для преемственности поколений состав первоначального правления может быть расширен за счет включения нескольких посторонних. Но даже это желание должно опираться на бесспорную лояльность к владельцам, позволившим им вступить практически в семейный клуб.

За какой-то период времени «место в правлении» становится своего рода признанием и выступает как высшая награда за лояльный труд в течение продолжительного периода и честное служение компании. Выбор сделан в пользу человека, доказавшего преданность фирме и ее собственнику (в Германии имеется даже специальный термин — приверженец фирмы), который имел все основания быть первым на выборах. Повторим, это соответствует основному принципу — награда за свое последовательное поведение в качестве директора или менеджера. Естественно, что многие правления в основном составлены из людей, выдвинувшихся из работников компании. Многие из них также сохраняют исполнительские или управленческие позиции в самой компании.

Единственный результат развития данного эволюционного процесса формирования состава «комнатного» правления заключается в том, что такие правления сегодня почти не способны выполнять свои юридические функции по защите долговременных интересов компаний и держателей акций, а также предпринимать шаги по исправлению неудовлетворительного руководства, даже когда это ведет к неприемлемым результатам по доходности компании.

Причина этого очевидна: если все или большинство директоров одновременно являются управляющими компании, нереально ожидать от них объективной критики эффективности руководства компании, которое стало, в конце концов, прямым отражением их персонального отношения к работе в качестве менеджеров. Еще более нереально ожидать от правления, состоящего в большинстве своем из менеджеров-исполнителей, принятия жестких мер по исправлению, особенно, если это потребует последующей замены одного или большего числа менеджеров, т. е. их самих.

Задача менеджеров — управлять, а задача директоров — руководить. Директор никогда не должен забывать, что он включен в правление держателями акций для того, чтобы видеть, что компания обеспечена всем необходимым для достижения максимума эффективности и доходности, адекватно возмещаемой держателям акций. Директора нанимают менеджеров, а менеджеры нанимают работников для одной и той же цели, т. е. исполнения конкретной функции.

Но если все или большинство директоров одновременно являются менеджерами, то «кто правит бал?». Резюме данной дилеммы зависит, во-первых, от того, какие управленческие и функциональные положения должны быть утверждены правлением коллективно, а какие — персональным опросом всего состава директоров; и, во-вторых, как правление должно быть конституировано, чтобы оно могло хорошо исполнять свои функции.

Управленческие функции правления

Существенны пять управленческих функций, которые правление должно осуществлять с целью выполнения своей широкой юридической ответственности по защите долгосрочных интересов держателей акций компании. Некоторые из них находятся частично или полностью в рамках довольно неопределен-

ного принципа «обеспечение политики». Но все они напрямую зависят (пересекаются) от ежедневных функций практического руководства, т. е. управления.

Рассмотрим пять базовых функций правления:

1. **Определение целей и стратегии корпорации.** В сегодняшних условиях высокой всемирной конкуренции для каждой компании важно четко определить цели долгосрочного роста и возврата капитала, а также выбрать точную стратегию их достижения. Поэтому базовая ответственность правления, которая не может быть делегирована или проигнорирована, — решать, каковы должны быть цели и стратегия корпорации.

Две главных причины, почему такие цели существенны: во-первых, чтобы выявить согласованные рамки отношений, в которых само правление может принять основополагающее решение; и, во-вторых, чтобы обеспечить базовую организационную структуру управления компанией и развития соответствующего управленческого планирования и системы контроля, включая нормирование стандарта исполнения линейными менеджерами-исполнителями.

Если существует предельно четкое понятие «управления целями (задачами)», то нет точного определения, что понимается под «долгосрочным направлением корпоративных целей». Они могут быть сформулированы достаточно специфично, например «удвоить зарплату компании в течение пяти лет, увеличивая заработок на каждую акцию», или в широком смысле, например «стать лидером в международной туристской деятельности». Опыт подсказывает, что чем более специфичны и качественны предложения по целям, тем более эффективны будут управленческое планирование и процесс контроля, которые базируются на данных целях.

Много дебатов по поводу, как должны разрабатываться корпоративные устремления (цели). Существуют два основных подхода (метода) по данному вопросу: с одной стороны, цели корпорации должны разрабатываться правлением или его председателем, выступающим, в случае необходимости, в качестве арбитра; и, с другой стороны, что они просто суть суммы целей, разработанных менеджерами отделов или вспомогательных служб по направлениям деятельности. Здесь опять же опыт подсказывает, что прежний подход воспроизводит больше постановочных проблем, чем реальное «вытягивание» способностей из менеджеров нижнего звена.

Так как финансовые, людские и другие ресурсы любой компании всегда ограничены, важно, чтобы они были сориентированы на максимальный эффект. Всегда существует более чем один путь достижения цели, и правление должно оценить все приемлемые альтернативы при выборе лучшего стратегического решения в зависимости от данных обстоятельства.

Например, цель – обеспечить ежегодный прирост на 15 % (т. е. удвоение за пять лет) – может быть достигнута различными стратегическими мерами: за счет сверхприбыли или в результате сочетания всех подходов. Опять же компания может одобрить стратегию роста или за счет своей собственной деятельности, или путем роста диверсификационных начал, т. е. расширения деятельности.

Какой из этих подходов будет самым предпочтительным и жизненным для компании? Все это связано с решением правления и зависит от широкого спектра факторов.

2. Определение базовой политики корпорации. Эта функция является одной из самых важных и требует безупречного исполнения со стороны правления. В самом широком смысле любое решение правления может быть представлено как политическое решение. Но в его строгом понимании политическое решение по частичному вопросу является или должно являться упорядоченной процедурой в работе самого правления, что проявляется как результат общего руководства и может быть применено и по другим аналогичным проблемам в будущем. В этом смысле политика есть сформулированные общие принципы и специфические правила, которые используются в качестве руководства к действию и обязательны при принятии будущих управленческих решений на всех уровнях организации.

По этому определению самые принципиальные решения правления имеют тенденцию стать единичными правилами по специфическим проблемам. Когда аналогичные проблемы возникнут в последующий период, правление будет вынуждено рассматривать и разрешать каждую проблему вновь и вновь. Этот метод принятия политического (принципиального) решения имеет целый ряд недостатков, которые затрудняют рост компании.

Во-первых, очевидным становится трата времени правления. Для правления будет более эффективно рассматривать текущие вопросы не только по их внутреннему содержанию, но и с учетом их принципиального решения в будущем. Однажды принятое принципиальное решение для линейного менеджера (на-

правления) должно стать основой для последующего решения им аналогичных проблем без обращения в правление, так как существует известный прецедент.

Во-вторых, и что важнее, отсутствие четкой принципиальной политики предполагает по существу невозможным делегирование полномочий и ответственности, особенно в больших компаниях. В малых организациях ежедневные контакты и связь между членами правления и линейным управлением обычно достаточно тесны, и небольшие формальные определения позиции компании, необходимые в настоящий момент, воспринимаются в общем с пониманием. Но если члены правления больших компаний желают принять разумную организационную концепцию делегирования и «ожидаемого менеджмента», то они должны систематизировать и обнародовать наиболее формальные базовые принципы, чтобы линейные менеджеры могли ежедневно следовать этим решениям.

3. Поддержание организации управления. Самые большие компании сегодня находятся в состоянии почти постоянного изменения. Поэтому одна из первоочередных задач правления заключается в выработке решений, позволяющих компании соответствовать изменениям в своем конкурентном окружении, а долгосрочная стратегия и ежегодные планы должны отражать эти изменения. Для обеспечения этого должно чаще проводиться регулирование на уровне организации управления компании. Такое регулирование возможно двумя способами: изменением структуры и изменением в расстановке (назначении) людей.

Структурные изменения должны проводиться с учетом перераспределения ответственности и полномочий, а также перестройки взаимоотношений. Изменения данного типа отражаются в пересмотренном организационном уставе (хартии) и положениях и открыты обычно для всех. Но они абсолютно бессмысленны, если будут произведены только на бумаге.

Так как изменения в расстановке людей влияют на статус и оплату индивидуалов, занятых в структуре компании, они, как правило, трудны при реализации и могут принести неблагоприятный моральный эффект. По этим причинам такие решения иногда снимаются или откладываются правлением до тех пор, пока накопленные организационные недостатки не станут так очевидны, что чрезвычайные действия окончательно ускорят кризис в делах компании.

Другой чрезвычайно важной организационной функцией правления является уверенность в том, что молодые управляю-

щие (менеджеры) с высоким потенциалом быстро определяются в своей карьере и награждены за свои заслуги. Компетентные менеджеры – недостаточный ресурс для всех. Компании чаще сталкиваются с недостатком управленческих талантов, чем с другими вынужденными обстоятельствами. Ни одно правление поэтому не может свести на нет возможные потери своих перспективных кадров, не преодолев недостаток своевременно-го признания.

4. Поддержание эффективного планирования и системы контроля. Общим недостатком многих современных туристских компаний является нехватка эффективных систем управленческого планирования, информации и контроля. Многие правления просто не знают в достаточной степени текущие и прошлые способы практического управления, принимая свои будущие намерения в качестве упражнений по эффективному контролю за результатами компании. Рассматривая правовые обязанности правлений, необходимо указать, что это чрезвычайно серьезный недостаток.

Ключ к эффективному контролю заключен в слове «планирование» как одному из наиболее упущенных и недопонятых терминов в текущей управленческой практике. В управленческом смысле планирование состоит по существу из четырех составляющих:

а) качественная формулировка цели или серии целей, достигаемых компанией, дочерним предприятием, отделом, департаментом или какой-либо вовлеченной организационной структурой;

б) основательное изложение всех возможных альтернативных путей достижения заявленных целей;

в) утверждение всех действенных мер, требуемых для выполнения избранного курса с четкой расстановкой индивидуальной ответственности за их выполнение с определением даты по исполнению каждого мероприятия;

г) утверждение финансовых показателей всей программы действий, т. е. бюджета, чтобы показать доход, капитал, движение наличности и прибыль всего плана.

Это четыре главных элемента базового плана управления. Члены правления, однако, редко получают и изучают управленческий план своей компании в деталях, а зачастую они вообще не видят этот план по простой причине – его отсутствия. Часто они действительно должны одобрить эти бюджеты, составленные по той или иной форме. Но пока эти бюджеты

ты не дополнены другими элементами плана, они могут быть незначительными в качестве основы для эффективного контроля.

Для эффективного контроля необходимо три момента: 1) соответствующее знание управленческих предложений, т. е. возможность наблюдать и подвергнуть рассмотрению данный план в деталях перед тем, как запустить его в дело; 2) своевременная информация по управленческому докладу о выполнении плана и действительно достигаемых результатах в сравнении с плановыми показателями; 3) способность усомниться в отклонении от плана и, если необходимо, вмешаться, когда управление неспособно выправить план на определенный курс.

Это достаточно упрощенное описание, означающее эффективное управленческое планирование, наличие информации и системы контроля. Некоторые компании частично обладают такой системой (т. е. заработная плата и бюджетное финансирование), но отдельные компании имеют полную интегрированную развитую систему. Одна из самых важных функций правления заключается в уверенности, что такая система развивается и внедряется в деятельность и что она используется в качестве инструмента эффективного контроля.

5. Выработка главных решений. Эта функция правления заключается в выработке решений по вопросам, которые не могут или законно не могут быть переданы кому-либо. В целом эта функция более понятна и лучше исполняется, чем процедуры первых четырех. Возможно, потому, что полномочия по разработке решений установлены в ходе многолетней практики. Но данная роль принятия решения не всегда хорошо выполняется. Многие правления проигрывают по двум специфическим причинам.

Во-первых, даже если правление имеет намерение делегировать определенные оперативные решения исполнителям и менеджерам-направленным, то члены правления часто не делают этого на практике. Многие члены правления не поддерживают замысел вовлечения их в дела, это касается подчиненных менеджеров, плохо исполняющих как решения правления, так и свои обязанности.

Основная причина — в недостаточно определенных организационных полномочиях, недостатке нужной информации и системы контроля, которая позволила бы правлению практиковать «делегирование без сложения полномочий», а также в недостатке доверия старшим менеджерам-направленным.

Во-вторых, большая слабость в деятельности многих правлений по выработке решений заключается в том, что принимаются важные решения, полностью не соответствующие полученной информации. Это, как правило, происходит там, где нет четко сформулированных целей, стратегии, планов, или не существует принципов (политики) обеспечения рамок решения, или где соответствующий штат не способен провести исследования и анализ, что весьма существенно для достижения серьезного решения.

Наконец, многие правления по своему составу так сориентированы на конкретные операции, что им не хватает времени идти в ногу с технологическими, экономическими, политическими и другими внутренними обстоятельствами развития.

Для улучшения своей исполнительной роли при принятии решений многим правлениям необходимо более четко определить, какое решение должно быть выработано ими самими, а какие права должны быть переданы.

Структура и состав правления

Рассмотрим, как правление должно быть организовано для выполнения им своей основной функции – собственно управления. Существует некоторая договоренность среди компаний по «оптимальной» структуре правления. Одной из причин этого является широкая вариантность в традициях, деловой философии и конкурентном окружении различных компаний. Большое различие существует между банками, учреждениями и страховыми компаниями, обслуживающими туристскую деятельность. Значительная разница существует и среди компаний с однотипным предпринимательством.

Можно выделить четыре основных вопроса, которые необходимо задать по структуре правления:

1. Как много членов должно быть в нем?
2. Каково должно быть соотношение своих исполнителей-директоров к сторонним (или неисполнительному аппарату) членам?
3. Какие должны быть взаимоотношения между директорами-индивидуалами и линейными менеджерами компании?
4. Какая специфическая ответственность должна быть возложена на директора-индивидуала?

Размер состава правления. Ясно, что правление должно быть достаточно большим, чтобы выполнять свою работу. Но

это, в свою очередь, зависит от множества переменных: размера и сложности компании, ее конкурентного окружения, способностей индивидуальных членов правления и т. д.

С другой стороны, некоторые руководящие принципы развиваются в ходе практического опыта компаний в широком многообразии туристского бизнеса и предпринимательства. Конечно, существует определенная корреляция между объемом организации и размером состава правления. Анализ произвольно выбранных 100 туристских компаний показал, что более чем 90 % этих компаний имеют следующий состав правлений (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Аналитические данные по размеру состава правления

Объем компании в денежном выражении	Состав правления, человек		
	Минимум	Максимум	Среднее
Малые (менее 100 млн руб.)	3	10	6
Средние (от 100 млн до 1 млрд руб.)	7	14	11
Большие (более 1 млрд руб.)	10	22	15

Баланс правления. Даже более важным, чем вопрос о составе правления, является вопрос о балансе членства в правлении – балансе между директорами-исполнителями и директорами, не связанными с исполнением, между полностью занятыми и частично привлекаемыми членами, возрастом и сроком пребывания в должности, специальными знаниями и сферой интересов и т. п.

При последнем анализе баланс членства правления должен быть определен исходя из специфических нужд каждой компании. Сложно установить какую-либо формулу формирования лучшего баланса, так как слишком многочисленны вариации между необходимостью и практикой различных компаний, а также между различными типами предпринимательства. Следует отметить, что существуют также практические ограничения допустимого: некоторые компании могут предположительно привлечь в качестве директоров всех кандидатов, которых они могли бы в идеале видеть в составе правления.

Для правления очень существенно иметь пропорцию членов правления, не связанных с исполнительской деятельностью, от одной трети до половины, а в отдельных обстоятельствах даже большую. Если это так, то реализуется основная функция правления — объективное руководство делами компании в интересах акционеров. Правление, которое состоит полностью из исполнительского аппарата, т. е. людей, которые заняты полное рабочее время на ответственном исполнении в самой компании, является, строго говоря, не правлением, а комитетом управления.

Взаимоотношения между директорами и менеджерами. На деле все туристские компании делегируют ответственность и полномочия по исполнению их намерений руководителю-исполнителю. И это является общей практикой для правления. Когда такой руководитель существует, то основные взаимоотношения между правлением в целом и линейным менеджером полностью открыты. Исполнительный руководитель (обычно, президент или управляющий директор) подотчетен правлению и председателю, на которого возложена ответственность по передаче прав, выполняет планы, принципы (политику) и программу корпорации, одобренную правлением, добивается достижения согласованного размера прибыли и роста результатов.

Однако в ряде туристских компаний нет исполнительного руководителя. Эта функция может быть разделена по нескольким индивидуалам (например, два или более заместителей председателя или совмещающих директоров-управленцев), она может быть также объединена с ролью председателя или разделена среди всех директоров-исполнителей, которые коллективно выступают в качестве «множественной главы исполнения».

В таких компаниях, где единая команда руководителей правления и линейного менеджмента неясно подразделена, рано или поздно появятся серьезные проблемы. Они обычно возникают, когда компания находится под прессом конкуренции или при сокращении прибыли (когда бремя облегчено и дела идут хорошо, тогда хороши любые формы организации правления).

Главная проблема в компаниях подобного рода возникает тогда, когда несколько индивидуалов с равным статусом (директора), каждый из которых ответственен за свою часть бизнеса, несут коллективную ответственность за общие результаты корпорации и подотчетны за эти результаты перед группой (целым правлением), где они сами являются членами. Такая ситуация сводит на нет эффективность передачи прав и контроля.

Там, где управляющий директор один, взаимоотношения между ним и правлением в целом и между индивидуальным линейным менеджером и директорами-индивидами могут быть легко определены. Основной принцип здесь заключается в том, что все линейные менеджеры непосредственно подчинены управляющему директору и отчетываются перед ним, в то время как он, в свою очередь, полностью подотчетен председателю и правлению за результаты, достигнутые его управленческой командой.

Специфическая ответственность директоров-индивидуалов. По определению, директор-исполнитель ответственен за некоторые функции корпорации (например, финансы или персонал) или оперативную службу (например, дочернее предприятие или отдел). Какая ответственность должна быть возложена на директоров?

Во многих компаниях вопрос разрешается или откладывается без закрепления формальных обязанностей за директорами, не имеющими исполнительских функций. Но обычно в таких случаях понимается, что интерес директоров связан с их персональным опытом или сферой компетенции. Так, в случае приглашения банкира, он получит полномочия члена правления по финансовым делам, бухгалтера — по расчетам, ученого — по исследованиям и т. д.

По мере того как дела компании приобретают более международный и комплексный характер, увеличивается тенденция назначать как исполнительного, так и стороннего директоров с большой официальной ответственностью за одну или более сфер интересов, которые могут быть важными для компании в смысле получения специальной прибыли. Например, туристская компания, занимающаяся направлением туристов в страны Ближнего Востока, может назначить одного директора, официально ответственного за информацию по политическим, социальным и экономическим проблемам развития данного региона, так как это может представлять интерес для компании.

Прибыль компании — один из факторов, существенно отражающихся на стоимости ряда основных туров (например, детский туризм или семейные поездки), а также поддерживающих крепкую позицию на исключительно прибыльном рынке (например, конгрессный туризм в США). В таких компаниях в настоящее время расширяется практика назначения единого директора (обычно не связанного с исполнением) с получением им

полномочий правления, в частности для изучения вопросов, связанных с прибылью.

Очевидной трудностью здесь является потенциальный конфликт интересов или полномочий между привлеченным директором и директором-исполнителем или линейным менеджером. Если один директор или менеджер имеет исполнительские обязанности в рамках функции приобретения и подотчетен по данной функции управляющему директору, то такие обязанности и полномочия не могут быть переданы другому директору.

Потенциальный конфликт можно преодолеть, разработав четкое разграничение между линейной обязанностью директора-исполнителя (распорядителя) или менеджера и «сферой специального интереса» привлеченного директора. В любом случае, это регулирование зависит от доброй воли и взаимопонимания между индивидуалами, которых касается данная проблема.

Задачи топ-менеджмента

Для преодоления рассмотренных недостатков и повышения эффективности программы по увеличению прибыли существуют четыре существенных фактора.

1. **Активность действий (необходимость изменений).** Это связано с руководством. Оно должно решиться сделать что-либо существенное и долгосрочное для увеличения прибыли, не расстрачиваясь на снижение цен приказами. Давление на прибыль не может быть простым. За все должна быть уплачена своя цена. Работа отнимает много времени, и никакая прибыль не дается дешево. Требуется реальная готовность к компромиссу, просчитанные финансовые риски, принятие чего-то необычайного, а также смелость для сложных решений, воздействующих на сегодняшнюю продукцию и традиционные методы.

2. **Заинтересованность сотрудников в увеличении прибыли.** При решительном руководстве эта задача – одна из основных. Менеджеры должны убедить каждого сотрудника в необходимости получения прибыли.

Для каждого предлагаемого туристского продукта должен применяться свой метод, который бы способствовал получению ответов на следующие вопросы:

- Каким образом эти расходы принесут прибыль и авторитет фирме?

- Необходимо ли вкладывать всю сумму или же можно обойтись меньшими средствами?

Обдумывая подобным образом каждое свое действие, возможно гарантировать, что все дополнения к бюджету реальны. Однако необходимо сделать все возможное для повышения прибыли с уже существующих видов деятельности.

3. Ценностные установки фирмы (организация ежедневной работы). Задачей менеджмента является создание уверенности, что увеличение прибыли – неотъемлемая часть туристской фирмы.

Например, каждый исполнитель и супервайзер должны представить собственный план, содержащий ответы на два вопроса:

- Каким образом Вы предполагаете усовершенствовать подотчетные Вам операции в будущем году?

- С помощью каких расчетов Вы ожидаете снизить цены?

Фирмы, использующие подобные методы, могут достичь больших успехов, чем фирмы, работающие только по распоряжениям руководства.

4. Получение итоговой прибыли. Последней составной частью успешной программы по увеличению прибыли может быть снижение вероятных значений. Для достижения наилучших результатов программа должна быть хорошо организована, а также иметь продуманное содержание.

Для того чтобы соответствовать этим требованиям, туристская фирма должна сосредоточить свои усилия на процессе планирования. Например, в начале отчетного периода каждый сотрудник получает конкретное задание. Он должен найти путь для снижения расходов и представить свои рекомендации к проекту, а также расписание, согласно которому этот проект должен быть воплощен в жизнь. Все эти проекты обрабатываются профессиональными менеджерами и вносятся в планы фирмы. С учетом этой работы фирма может расширить сеть своих представительств. Подобный метод базируется на ежечасной оценке действий каждого работника, сравнениях, желании понять, как достичь поставленной цели. Сотрудники должны постоянно задавать себе вопросы: «Почему следует делать это именно так? Зачем это вообще нужно? Если мы сделали так однажды, должны ли мы так же продолжать? Есть ли другой путь достижения этих целей? Какие изменения могут произойти после моих предложений?».

Цениться должен не только широкий охват деятельности, но и проницательность. В конечном счете, должен прорабатываться каждый элемент цены и расходов, каждый туристский продукт и политика фирмы.

Определение потенциала улучшений

При попытках совершенствовать что-либо существует несколько возможностей, которыми пользуются профессиональные менеджеры.

- **Собственные расходы.** Действительно ли они оправданы и базируются на тщательном анализе каждого элемента, причисленного к расходам?

- **Офисы продаж.** Действительно ли они действуют как центры по собиранию прибыли? Есть ли у них стандарты, доведенные до каждого офиса и каждого человека? Принимают ли менеджеры решения о выплатах в связи с ростом прибыли?

- **Запросы клиентов.** Правильно ли сотрудники обращаются с клиентами, могут ли удовлетворить все их пожелания?

- **Представительства.** За последние два года где необходимо расширить фирменные представительства? Есть ли у фирмы местные офисы? Предлагают ли они более качественные услуги по более низкой цене? Если эти вопросы не рассматривались ни разу за последние 5 лет, ответ на них, скорее всего, будет: «Нет».

- **Цены.** Когда последний раз фирма задумывалась о стоимости канцелярских товаров? У фирмы неплохой потенциал, если этого ни разу не произошло за последние 3 года.

Подобные простые вопросы могут быть разработаны для каждой области туристского бизнеса; и они помогут менеджерам, желающим добиться результата, предпринять начальные действия.

Таким образом, проведен анализ факторов, способствующих увеличению прибыли туристских фирм и контролирующих их рост. В действительности существует очень маленький шанс придумать что-то новое в области изменения основных принципов менеджмента. По словам директора одной крупной российской туристской фирмы, в главном его фирма ничем не отличается от конкурентов, те же концепции, техника и достижения, однако лидерство фирмы можно объяснить теми усилиями, которые прилагаются для реализации планов.

В реальной жизни необходимо осознать, что не существует секретного оружия для достижения лидерства в туристской индустрии. Этот волшебный инструмент – дисциплина. Именно она помогает достичь улучшений год за годом, твердо и успешно.

Таким образом, для повышения эффективности программы увеличения прибыли существуют следующие факторы:

- наличие условий для больших перемен, активность в действиях высшего руководства;
- стимулирование осознания необходимости прибыли по всем видам деятельности организации;
- убежденность, что работа по увеличению прибыли должна быть непрерывной;
- уверенность, что рост прибыли может быть достигнут не только привычными, но и новейшими методами.

§ 2.3. Формирование стратегии развития туризма

Процесс роста любой экономики зависит от ряда взаимодействующих усилий. Одним из основных звеньев является государственная политика туризма.

Стадия развития туристской экономики – будь то развитие частного предпринимательства в туризме или развитие социального туризма – второй фактор. Третьим фактором, пока еще непризнанным, является влияние управленческих действий на туристские компании, чьи ежегодные показатели в большой мере затрагивают продвижение туристского продукта. В совокупности такая политика управления не только важна: эти усилия могут явиться решающими в процессе роста экономики страны в целом и туризма в частности.

Известно, что эффективная направленность управления может обеспечить развитие туристской компании быстрее, нежели рост общей экономики, или туристского сектора, или даже производства товаров и услуг, связанных с обеспечением туризма. Более того, управление, в основу которого положено увеличение роста, может вызвать развитие целых новых отраслей, например производство транспортных средств доставки. Возросшая деятельность как туристского сектора, так и промышленного, укрепляя друг друга, взаимодействуя между собой, развиваются и усиливают экономику страны в целом. Опыт показывает, что любая дискуссия по поводу управленческих альтернатив увеличения роста национальной экономики должна рассматриваться с позиций:

- какой стратегический рост наиболее приемлем для управления туристской компанией;
- какая программа управления может быть принята для новой сферы деятельности туристской компании.

Чтобы раскрыть практические рамки обоих подходов, важно сначала проанализировать используемые стратегии развития туристской деятельности в ряде зарубежных стран и в России, а затем выделить конкретные специфические меры, которые могут быть использованы в качестве методов управления.

Стратегии развития. Анализ показывает, что компании, успешно конкурирующие в сфере туризма, руководствуются тремя стратегическими методами, применяемыми как отдельно, так и в сочетании:

- 1) развитие действующего продукта по сложившимся направлениям туризма;
- 2) расширение географии поездок и продаж за счет новых районов туристского назначения;
- 3) введение встречных сфер туристской деятельности, в том числе через создание новых компаний.

Задача управления. Достичь блестящих показателей развития нелегко, а сохранение их – еще более трудная проблема. Ряд компаний, чье развитие шло быстрее на общем фоне экономических показателей, оказались неспособными поддержать высокий уровень развития поступлений, а в отдельных случаях их поступления резко упали. Так, к 1991 г. все туристские организации бывшего СССР достигали ежегодного уровня роста от 7 до 15 % за каждый 5-летний период. Но уже к 1993 г. все они не смогли удержаться на этом уровне. В конечном итоге где-то 5 из 15 организациям удалось удержать свое развитие на уровне собственной самоокупаемости.

В таком случае, что должно предпринять управление для сохранения планки исключительного развития? Опыт подсказывает, что управление успешно при условии постоянного соблюдения следующих пяти практических действий:

- 1) установление цели развития;
- 2) приспособление своей стратегии к изменениям в экономике и условиям бизнеса;
- 3) сохранение приоритетных направлений и развитие новых форм деятельности, опережающих конкуренцию;
- 4) оценка альтернативы новой деятельности, основанная более на фактах, нежели на личном мнении;
- 5) быстрый отказ от теряющего рынок продукта или бизнеса и направление усилий и капиталов в лучшее употребление.

Формирование целей развития. Руководство туристской компании должно продемонстрировать с самого начала, что развитие – это не просто дань уважения к надеждам, которые

подлежат обсуждению на ежегодных встречах, но и ведущая задача объединения. Это означает формирование целей развития по каждому разделу деятельности компании, требуемых результатов и отказ от разрешения заурядных проблем. Почти все без исключения управленческие звенья могущественных туристских объединений мира придерживаются данной тактики. Это отражается в их решениях, компенсационных усилиях, определениях по нахождению финансовых ресурсов, а также в их оценке пригодности дочерних компаний и структурных звеньев управления.

Несколько лет назад туристские компании и гостиничные цепи Таиланда решили удвоить продажу и прибыль от реализации туристских предложений в России. Чтобы обеспечить эту задачу, управляющие гостиничных цепей и туристских компаний пришли к выводу, что они должны в несколько раз увеличить число продаж в течение пятилетнего периода и увеличить прибыль от туризма из России на 12 % ежегодно (традиционно – 5 %). Поэтому туристские фирмы полностью реорганизовали свои усилия по новой продукции и запустили программу ускоренной автоматизации бронирования и продаж туров в России. Эти меры стали приносить отдачу, а управление гостиничным и туристским бизнесом встало на путь формирования пятилетней программы.

Посредством своей философии развития компания может достигнуть результатов, оставляя своих конкурентов позади. Например, две крупные туристские компании по продаже туров из России в США имели исторически противоположные результаты. Наибольшее различие между двумя компаниями было в том, что компания А – более успешная – имела весьма строгую политику развития. Компания В – ее не имела. Руководящий состав менеджеров компании А выработал чрезвычайную задачу: компания должна развиваться быстрее, чем экономика туризма в стране. Они определили для себя придерживаться этого правила год за годом не только потому, что программа, по их мнению, представляла устойчивую деловую практику, но также для обеспечения реализации свежих альтернатив, которые поддерживают жизнеспособность их организации.

Компания А не только поставила перед собой более высокую задачу – вернуть вложенный капитал, в отличие от компании В, но и ее управление добилось обеспечения роста поступлений в пределах от 4 до 12 % по каждому разделу туристского бизнеса.

Компания А осознанно вкладывала от 60 до 70 % своей прибыли в дела и проекты, способные предложить альтернативное развитие выше среднего показателя компании в целом. Наоборот же, компания В назначение капитала связала со снижением издержек. На практике это привело к реинвестициям в ряде систем продаж, омертвлению предложенного для России пакета продаж и уходу компании с российского рынка.

Выделенные руководством компании А средства для компенсации затрат по каждому отдельному показателю обеспечили удовлетворение обеих позиций: возврат капиталовложений и цель развития.

Осознание необходимости изменения стратегии. Для любой отрасли, а для туризма в особенности, экономическая конкуренция, технологические изменения, политика государства имеют тенденцию к постоянной изменчивости. Туристская продукция невидимо проходит по своему жизненному циклу, начиная с периода возникновения до полной реализации, а иногда знает и периоды упадка. Базовое туристское предложение в виде туров, маршрутов и программ имеет свои собственные характеристики и стадии цикла. Различные типы циклов очевидны в сфере туристского потребления (завтрак – кровать, пансион, полупансион, услуга) и т. д.

Деловая стратегия должна изменяться и, если надо, изменяться быстро с учетом возникающих экономических обстоятельств и изменений в туристском обращении. На ранней стадии разработки продукта (на стадии концепции и введения новшества) может быть важным момент решения. На второй стадии умелый маркетинг и эффективный контроль за сетью сбыта становятся более важными элементами. На заключительной стадии контроль за текущими издержками становится жизненно необходимым. Компания должна быть уверенной, что на каждой стадии развития ничто не выходит за ее конкретные рамки. Однако своевременное осознание необходимости перемен в принятой стратегии является существенным в поддержании туристского обращения.

§ 2.4. Эффективность управления туризмом

За последние годы тенденция к созданию все более крупных предпринимательских объединений посредством присоединений и приобретений стала всемирным феноменом. В 1994–1997 гг.

более 20 зарубежных транснациональных туристских компаний и гостиничных цепей произвели закупку российских туроператоров и турагентств, авиакомпаний, а также создали смешанные туристские учреждения на сумму более 500 млн долл. Затруднений на пути усиления концентрации множество, при этом не вызывает сомнений, что число слияний корпораций в России, как и во всем мире туристского бизнеса, будет продолжать увеличиваться в большом объеме.

Успех или неудача?

Насколько успешными в условиях возрастания прибыли должны быть такие слияния? Оглядываясь на прошлый опыт, ожидаемый ответ должен быть: «Не очень». Наблюдатели поразному оценивают данную ситуацию.

Только один из четырех экономических союзов («браков») в мире туризма практически может достигнуть первоначально ожидаемого успеха. Современным аналитикам открывается несостоятельность для России складывающейся практики «купи-продажи» отечественного туристского достояния.

Не только российская, но и мировая тенденция туристского бизнеса показывает, что никто не может определить действенный результат объединения или приобретения на уровне национальной экономики. Ясно, что с позиции общих интересов такое слияние является эффективным, если в нем заинтересованы все участники туристской экономики. Любое объединение или приобретение, когда ожидаемые результаты не осуществлены, означает неправильное употребление активов и основных средств, т. е. расходование скудных людских ресурсов, капитала и оборудования проведено ошибочно.

Почему происходит такая неудача? Можно привести достаточное число причин: непродуманный выбор, неясные цели, некомпетентное управление, неизученные обстоятельства. Но более общая и, возможно, основная причина — в плохом организационном переплетении новой компании со старой. Слишком часто компании или предприятия видят возможный потенциал приобретения единственно с позиции, какая при этом выгода теоретически может быть получена. Очень часто они осознают, что поддержание надежд на выгоду может потребовать больших организационных перемен и что нынешнее руководство столкнется с целым комплексом сложностей и трудных проблем.

Выгода эффективной интеграции организационных и хозяйственных структур туризма может быть велика. И зависит она от понимания причин, устраняющих организационные проблемы, а также от попыток выработать линию поведения при разрешении предполагаемых проблем.

Перемены в силу противоречивости обстоятельств

Вначале следует остановиться на том, почему интеграция приобретений вызывает такие экстраординарные организационные проблемы для родственной компании. В основном объяснение находят в традиционном подходе менеджеров к организационным переменам.

Большинству компаний организационная структура представляется как нечто постоянное, которое нужно изменить в незначительной мере. Они долго и упорно размышляют, прежде чем ввести большие изменения, так как знают, что такие перемены всегда нарушают состояние покоя в организации. Сложившиеся взаимоотношения между отдельными личностями и группами, которые обеспечивали успех предприятию, станут неразрешимыми, ломая упорное сопротивление менеджеров, нежелающих беспокоиться из-за устойчивости сложившихся методов и неопределенности своего будущего на этапе реорганизации программы.

Тем не менее, правления зачастую осознают, что изменения делового окружения, технологий, рынка и конкурентного давления требуют принятия таких организационных перемен. В этих случаях они достаточно хорошо знают режим работы своей собственной организации, людей и те необходимые усилия, соответствующие времени, пределам и степени поставленных задач, включая и перестановку затем людей. Однако всякое приобретение несет в себе неизвестное количество проблем. При этом не всегда одни и те же факторы подконтрольны руководству компании. Оценивая эту ситуацию, рассмотрим только четыре аспекта организационных перемен.

Выбор времени. Для вышестоящей организации масштаб изменений не всегда является неожиданным. От правления требуется продолжительное время, чтобы уяснить текущие трудности, вызванные организационным дефицитом. Еще больше времени потребуется для развития плана преодоления этих недостатков. Этот план нуждается в широкой проработке в дискуссиях с ведущими администраторами-исполнителями в свете кон-

кретной задачи, текущих обстоятельств и будущих перспектив компании, чтобы принятое соглашение прошло безболезненно как можно для большего числа людей. Но такой роскоши не дано в момент нового приобретения. Оно возникает перед компанией в определенное утро понедельника. И решение, что делать с этим приобретением или изменением, должно быть принято немедленно. Без учета традиций нового приобретения, обстоятельств, ценности систем, без относительной согласованности с ведущей компанией проблем и перспектив приобретение не принесет желаемой выгоды.

Предел. Компания, осуществляющая перемены в своей собственной организации, может ограничить эти изменения в одном направлении своей деятельности, функции или предпринимательства в одно и то же время. Наоборот, все направления деятельности приобретаемой (купленной) компании обычно нуждаются в структуризации в одно и то же время.

Степень. Проводя структурные изменения в своей собственной компании, руководство обычно обеспокоено лишь теми действиями, которые позволяют увеличить эффективность организации. При приобретении же, возможно, потребуются более фундаментальные перемены в сложившейся практике, политике и целях, а это более обширная и трудная задача. Большие приобретения – большая вероятность также того, что фундаментальные структуры и процессы вынуждены будут изменяться.

Развитие. Реорганизуя свою собственную компанию, высшее руководство будет перемещать людей, которых оно знает, чьи умение и способности может оценить и чьи потенциальные сопротивления переменам, в случае необходимости, оно может учесть посредством прямых консультаций. Реорганизуясь же с учетом какого-либо приобретения, руководство будет полностью незнакомо с людьми, выражающими беспокойство. Оно столкнется с коллективным страхом и подозрительностью к своим собственным действиям. Так как это может преодолеваться на протяжении достижения результата, трудно будет получить энергичную поддержку от людей.

Общие неудачи

Некоторые незначительные кризисы могут стать результатом соответствующего наблюдения. Несколько общих факторов присущи всем, кому не удастся реализовать ожидаемые выгоды от нового приобретения или слияния.

1. Несоответствующая консолидация большинства функций и составляющих. Одной из явных причин провала собственного в спасении ожидаемых текущих выгод является трудность и запутанность общих функций. Что изложено на бумаге, должно быть осуществлено обычным порядком и неизбежно превращаться в быстро реализуемое средство по преодолению возникших трудностей.

Различия в процедуре переучета, трудовых соглашений, информационных системах, контрольных методах мешают любой предстоящей рационализации. Даже когда методы имеют сопоставимый и независимый характер, надежды на объединенную политику и выгоду могут остаться нереализованными.

2. Неудача от поддержки ведущих людей. Приобретение иногда осуществляется для того, чтобы исправить критическую ситуацию в наследии — чисто специфический управленческий или технологический навык — купленной или интегрированной компании. Следует до завершения сделки внимательно изучить, какие существенные навыки могут быть объединены.

Если наследие индивидуальное (хотя это редко бывает) или, в частности, исключительно группы или команды людей, избранных, чтобы остаться в команде после завершения сделки, все равно ведущая компания обычно не получает ожидаемой выгоды.

3. Неудачи от действий по сохранению прибыли. Во многих случаях приобретенная компания практически вскоре испытывает перемену — иногда драматическую перемену, — пытаясь увеличить существенную уже прибыль. Такой случай замечен на практике, когда сделка совершается как отдельное действие. В этой ситуации руководство ведущей компании вынуждено, стиснув зубы, решать, принимая на себя ответственность, должно было или не должно изменение шкалы падения пройти до совершения сделки. В некоторых случаях, однако, пополнение прибыли прямо связано с результатом навязывания политики и процедур, которые уменьшают способность приобретенной компании принимать решения и быстро и эффективно использовать альтернативы. Прибыльная компания не всегда продолжает рост и процветание в новых обстоятельствах.

4. Неудачная реализация выгоды в рамках предписанного графика. Во многих случаях желаемая выгода не реализуется вовремя из-за того, что ведущая компания не желает вкладывать необходимые ресурсы. В других случаях успех или неудача не могут быть временной мерой, предпринимаемой руководством

ведущей компании. Но в большинстве случаев затраты по объединенной деятельности с целью исправления плохой ситуации или использования конкурентных преимуществ требуют значительного внимания высшего руководства.

Подготовка к действию

Ни одна сделка не дается без мучительного преодоления одной из проблем, обсужденных выше. Так как сделка меняет ситуацию достаточно широко, планка возможных проблем, с которыми высшее руководство может сталкиваться, практически бесконечна. Прописные решения поэтому просто неприемлемы. Но изучение практики успешной сделки выявляет, что определенных решений и последовательных мероприятий достаточно, чтобы сформулировать общие рамки мер или суждений, которые могут помочь в разрешении организационных проблем, возникающих перед предпринимателем.

Слишком часто эти проблемы невидимы, они только обнаруживаются. Возможно, единственным наиболее правильным уроком, который необходимо извлечь из прошлого опыта, является то, что многие из этих проблем могут и должны быть предвидены и разрешены, по крайней мере в принципе, до совершения сделки. Как говорится, «наиболее важные шаги любого "брачного" союза корпораций должны предприниматься до того, как зазвучит свадебный марш».

Информация о потенциальном кандидате по приобретению перед большой сделкой может быть собрана без труда из доступных источников на самой ранней стадии оценки предстоящей сделки. Изучение информации по этим источникам помогает принять систему вспомогательных мер, которые должны разрешить возникающие на позднем этапе проблемы.

Сбор и анализ такой информации подчеркивает другое важное фундаментальное правило успеха: **пытаться вовлечь в сферу своих интересов компанию, подлежащую приобретению, как можно раньше.** Это послужит выявлению сфер, требующих максимума внимания и выявит все тайны корпорации. Так как приобретения или слияния на самом деле в большинстве своем являются сделкой, то целесообразно подумать о создании постоянного «директората по приобретениям» при высшем руководстве крупных корпораций, по примеру англичан. Управляющий директор и другие директора неизбежно вовлекаются в деятельность по объединению или приобретению в порядке

внеслужебных поручений, так как в результате сделки затрагиваются основные функции директоров. Сам процесс сделки – обстоятельство, далеко от идеального. Назначение полностью занятого исполнителя от имени высшего руководства, ответственного за слияние или приобретение, является логическим и наиболее правильным решением. Короче, соответствующий исполнитель должен быть наделен прямой ответственностью за процесс приобретения (покупки, сделки), освобожденный от ряда, если не от всех других своих управленческих обязанностей¹.

Типовую информацию, необходимую потенциальному собственнику, можно разделить на две группы:

1) до переговоров:

- Организационный устав
- Данные по зарплате руководителей
- Название и членство Совета директоров
- Имена и карьера ведущих исполнителей
- Имена основных менеджеров
- Описание туристской продукции
- Характеристика туристской продукции
- История компании, образ корпорации, общая репутация в финансовых и деловых кругах

2) после переговоров:

- Философия организации
- Квалификация персонала
- Взаимоотношения высшего руководства с исполнителями, структура баланса компании (объем деятельности)
- Планка зарплаты и кадровая политика
- Внешние связи, такие как партнерство, семейные, трастовые и банковские
- Процесс разработки решений
- Сильные и слабые стороны индивидуальных работников
- Реальные задачи компании

Разработка решений

Ответственное лицо, обладая необходимыми базовыми данными и проведя анализ, опираясь на помощь назначенного исполнителя, должно предпринять такие решающие шаги от имени собственника, которые бы соответствовали его идеалам. Можно кратко суммировать эти меры.

1. Установка реальных текущих задач. Почему компания рассматривает необходимость сделки? Какие специфические

¹ За рубежом все операции по слиянию и поглощению проходят в рамках публичных аферт – предложений – под контролем регулятивных органов и по установленной процедуре.

выгоды ожидаются при осуществлении сделки? При этом можно сформулировать три основные задачи:

1) превратить сделку в успешное текущее действие под контролем правления корпорации в интересах всего объединения;

2) повысить прибыль компании за счет более совершенных методов управления и, если необходимо, путем привлечения более компетентных и опытных менеджеров;

3) объединить операции по сделке с аналогичными операциями самой ведущей компании с целью уменьшения издержек по приобретенно рыночным преимуществам, улучшения туристского продукта и т. д.

Другие подходы, например приобретение капитала или налоговые преимущества, могут, конечно, также представлять выгодные мотивы приобретения. Основные преимущества должны быть изложены в реальных текущих задачах, а обязательства высшего руководства должны быть обеспечены. Это — стартовое начало, иначе основные организационные решения будут преданы забвению или приведут к неудаче совершенной сделки.

2. Определение общих условий, где и как приобретаемая компания будет пересекаться со структурой ведущей организации. Спектр альтернатив очень широк. С одной стороны, текущая деятельность компании может полностью сохраняться без изменений, совпадая как с ведущей организацией, так и с холдинговыми компаниями. С другой стороны, все операции приобретенной компании могут быть демонтированы, т. е. перестроены в соответствии с функциями и деятельностью ведущей компании. Наилучшее управленческое решение для любого полученного слияния может быть выбрано с помощью четкой картины ожидаемых выгод от каждого уровня интеграции и от типа затрат времени и усилий руководства. Детали любой интеграции требуют делового анализа и планирования, а на полное выполнение поставленной задачи могут потребоваться годы.

3. Определение основной организационной политики и философии приобретенной компании, которые должны сохраниться в результате сделки. Каждая компания, независимо от ее размера, имеет совокупность как политики и практики, так и философии, в соответствии с которыми она работает и осуществляет дела. Редко, когда они записаны в документах. Обычно это смешение традиций и основных правил. Очень важно установить политику предполагаемого приобретения и определить, совпадает ли она с политикой ведущей компании.

В некоторых сферах конфликты легко улаживаются. Система расчетов, страховое планирование, программа публичных отношений, «наводка» и т. д. в определенной степени должны быть рационализированы в комплекс или сетевой график. Другие сферы, представляющие трудные проблемы, включают политику излишек, поощрение и наказание руководством, принятие риска и внутренние связи.

Когда те или другие стороны конфликта установлены и проблемы разрешены, возникает необходимость увязать их с принятыми решениями. Правление любой приобретенной компании необходимо осведомить, в каком направлении решения проявятся и какие перемены в их собственных действиях ожидаются.

4. Определение специфики в системе взаимоотношений между менеджерами ведущей компании и аналогичными работниками приобретенной компании. До тех пор пока четкие инструкции об ответственности, полномочиях и системе отношений не выработаны, высшее руководство, как правило, до завершения сделки сталкивается с многочисленными, периодически возникающими конфликтами. В отсутствие инструкций каждый такой конфликт должен стать предметом внимания и вмешательства высшего руководства.

Компаниям, привыкшим к планированию организационного инструментария, применяющим наставления и рабочие инструкции, такой шаг предпринять легко и естественно. Для компаний, которые никогда не пользовались такими схемами, их подготовка может представлять собой огромные проблемы, а их выполнение может вызвать нежелательный побочный эффект.

5. Развитие содержательной программы с целью эффективной перемены. Успешная интеграция приобретенной компании представляет в основном определенный вызов для команды высшего руководства. При этом не важно, насколько хороши могут быть старшие по должности исполнители. Их умения будут испытываться самым полным набором ожидаемых преимуществ, если они будут получены.

Имея схему специфических задач, рациональную политику, определенную степень интеграции и выработанные новые взаимоотношения, правление хорошо продвинется на пути к успешной сделке. Для завершения процесса должна быть одобрена детальная программа исполнения сделки. Так как перемены обычно затрагивают большое число вовлеченных людей, они должны быть тщательно спланированы и контролируемы. Де-

тальное изучение всех шагов, которые предпринимаются в ходе процесса приобретения, предполагает небольшие сложности в процессе сделки и интеграции. Но контроль и последующие меры по осуществлению графика действий представляют собой важную задачу, часто осложненную неожиданными «непредсказуемыми мероприятиями».

6. Обеспечение сильного руководства. Программа перемен может быть эффективна только в конструктивной и благоприятной атмосфере. И она должна быть создана высшим руководством. Несколько хорошо известных собственников создали такую атмосферу за счет того, что успешно взаимодействовали с новыми приобретенными компаниями. С самого начала задачи, политика и практика приобретения могут быть изменены или усилены, чтобы предупредить страх, возникающий у ослабленного в результате неудач прежнего руководства. В переходный период правление должно стремиться выработать твердые решения по базовым вопросам, которые не могут быть неожиданными.

Когда возникают непредвиденные проблемы, легче найти компромисс, чем уповать на согласованную концепцию. «Пересадка» нового приобретения на действующую компанию – крупная задача, которая не может быть недооценена. Если бы большинство собственников осознали, что поставлено на карту и посвятили организационным проблемам приобретения столь же много времени и внимания, как и своим финансовым делам, то, естественно, успешных слияний и приобретений в туризме было бы намного больше, чем сейчас.

§ 2.5. Повышение доходности туризма

Одним из основных искусств управления является увеличение прибыли в сочетании с активной борьбой с затратами и неэффективностью. Важно стремление менеджеров понимать, что они выполняют нужную работу, удерживая снижение затрат близко к общепринятому, хотя это часто оказывается необоснованным. Начавшееся движение по снижению затрат приносит иногда прямо противоположные результаты. Но за несколько месяцев старые привычки и отношения начинают преобладать, и снова накапливается вес лишних расходов.

Человек все более активно участвует в разработке путей достижения прибыли в отдельной функциональной области, в част-

ности в туризме. Творческое исследование и наступательный маркетинг могут формировать объем продаж, но реализация все еще далека от того огромного импульса, каким можно достичь прибыли при этом объеме. Технологические усовершенствования редко вызывают соответствующие улучшения эффективности туристских операций. Однако чрезмерно высокие подготовительные затраты не могут быть приемлемы, когда в распоряжении имеется ряд проверенных корректирующих мер, являющихся несколько традиционными, а остальные переплетаются с новыми аналитическими технологиями.

Если увеличение прибыли входит в привычку компании месяц за месяцем, год за годом, то руководство организации должно самым бюджетом быть «готово бросить вызов всем и вся». Необходимость повышения дохода должна внушаться каждому исполнителю. Такой путь, однако, не является тем «секретным оружием», которым этого можно достигнуть. Единственный ключ к этому – всеобщая дисциплина в компании: атмосфера объективных поощрений, приветствие изменений и награды за достижения. Создание и поддержание такого климата и последующий анализ – это одна из основных и наиболее сложных задач топ-менеджмента (высшего руководства управления).

Планирование прибыли компании

Несколько десятилетий назад подход многих больших и преуспевающих компаний к планированию был случайным. Пока все шло хорошо, они не особо беспокоились об установлении конкретных целей. Они также редко пытались определить маршруты и графики движения к успеху.

Сегодня положение вещей иное. Большинство настроенных на успех топ-менеджеров посвятили себя концепции внутрифирменного планирования. Они не станут рассматривать какие-либо действия без планирования жизненно важных областей бизнеса: туристского продукта, маркетинга, трудовых ресурсов, финансов и даже связей с общественностью. Топ-менеджеры стараются сделать все возможное, планируя жизненный путь туристской организации.

Во многих областях туристской деятельности на Западе подход к планированию остается удивительно распространенным, в отличие от сегодняшней России. Когда это касается доходов, многие высшие руководители по-прежнему сомневаются в силе планирования. Они с готовностью согласятся, что планирование

прибыли может быть захватывающей идеей, и признают это логичным, но на практике возразят, что это едва ли работает — «по крайней мере, не в нашем бизнесе».

Но планирование прибыли может выполнять свою задачу и мастерски это делает в некоторых компаниях.

Почему же планирование прибыли, способное на такие успехи, оборачивается таким разочарованием для многих компаний?

Возможно, ответ заключается в четырех основных заблуждениях, создающих помехи усилиям по планированию прибыли в туристских организациях:

- 1) планирование прибыли является нереалистичным;
- 2) это работа штатных специалистов;
- 3) это не касается линейных менеджеров;
- 4) это в действительности не может быть применено к основным функциям персонала.

Каждое из этих заблуждений содержит зерно правды, но каждое из них может парализовать все усилия спланировать прибыль. Они должны быть распознаны и искоренены, тогда планирование прибыли будет иметь реальный шанс на успех.

Выявление предположений

Первое заблуждение допускает, что планирование прибыли может быть чисто теоретическим упражнением в сомнительных предположениях. Исполнители, которые испробовали этот путь, высказывают жалобы, подобные следующим:

«Предположения отдела планирования ошибочны на 90 %. Эти ребята живут, как в тумане»;

«Наши суждения так же хороши, как все эти графики и таблицы, так зачем же беспокоиться?»;

«Мы едва ли можем предсказывать будущее в нашем бизнесе».

Поскольку не все будущие условия могут быть предсказаны с одинаковой степенью точности, это является веской причиной сопротивляться попытке предугадать будущее вообще. Компании, чье руководство относится к планированию прибыли как к чисто теоретической игре в угадывание, не делают никаких реальных усилий по взаимодействию практики с предположениями планирования. Взамен они полагаются на относительно неоднозначные концепции типа «быстро возрастающие продажи», «изменение предлагаемых образцов» и «увеличение важности новой продукции». Подобные понятия, конечно, ведут

компанию в никуда. Для более точного ориентирования скажем, что управление нуждается в точных ответах на вопросы, которые могут подвергнуть сомнению или даже изменить предыдущую политику компании:

- На сколько процентов в год возрастает продажа по каждому туристскому направлению со времени основания фирмы по настоящее время?

- Каким образом будет изменен предлагаемый туристский продукт?

- Какую часть прибыли планируют получить за счет выпуска новых видов туристского продукта?

Очевидно, что перспективное планирование должно принимать во внимание собственные силы и слабости компании. Компания также должна оценивать свои позиции в сфере бизнеса, определяя, где она имеет преимущества перед конкурентами в реализации, а где ее конкуренты имеют чистое преимущество.

Менеджмент должен стремиться к установлению измеримых целей. Многие компании, устанавливая цели, которые не могут быть определены количественно, обеспечивают себе хорошее оправдание посредственной эффективностью. Простого стремления к увеличивающейся прибыли недостаточно, и ни один высококвалифицированный совет директоров не сможет одобрить такой вид целей планирования.

При рассмотрении вопроса об увеличении прибыли необходимо учитывать:

- С точки зрения каких мер и стандартов это возможно?
- Сколько сделано усовершенствований и за какое время?
- Каковы предположения относительно доступности ресурсов?

Эти вопросы кажутся очевидными, но, как ни странно, они часто остаются без ответа.

Вот простой тест для выявления неопределенных целей. Если составная часть установленной цели звучит нелепо (например, «нам не следует увеличивать прибыль»), то и сама цель не может иметь большого практического значения в планировании.

С другой стороны, множество целей компании является скорее пассивными предсказаниями, чем целями, которые могут быть достигнуты посредством перспективного планирования. Ясно сформулированная сложная задача будет намного более эффективным действенным мотивом, чем самый реалистичный прогноз.

Несомненно, компания может в значительной степени планировать собственное будущее путем установления своих целей, разработки планов и путей их достижения (рис. 2.1). Это подразумевает взаимосвязь долгосрочных целей с ежегодным бюджетом и программами, а также с индивидуальными критериями качества работы путем использования всех ресурсов организации для достижения долгосрочных целей. Иначе компанию просто будет нести по течению в русле прежних тенденций.

Убеждение, что точное планирование прибыли не может быть осуществлено, основывается на широко распространенном среди топ-менеджмента нежелании учитывать возможности новых мощных инструментов, которые стали доступны благодаря современной информационной технологии и автоматической обработке данных. Взаимодействие компьютера и операционно-технических методов исследований, делющих возможным их более эффективное использование, может способствовать достижению значительных результатов в планировании прибыли.

Проблема участия в планировании

Существующее убеждение, что планирование прибыли должно находиться в компетенции штатных экспертов – это *второе заблуждение*, которое преобладает во многих компаниях. Рассмотрим следующие комментарии:

«У нас есть специальный отдел, который осуществляет большую часть нашего планирования»;

«Точка зрения, с которой я рассматриваю эту проблему, – это точка зрения линейного менеджера. Я не имею времени или возможности осуществлять долговременное планирование. Наши штатные сотрудники занимаются этим, и в любом случае – это их работа»;

И впоследствии, когда возникают проблемы с сотрудниками отдела планирования, я смогу сказать: «Хорошо, это ваши планы, а не мои. А я руковожу этим отделом, не забывайте об этом!».

Штатные специалисты, конечно, часто играют важную роль в сборе и анализе данных, необходимых для планирования. Но планирование прибыли становится бессмысленным, если линейные менеджеры не отвечают за результаты прибыли – и это означает, что они должны играть принципиальную роль в пла-



Рис. 2.1. Планирование прибыли

нировании. Линейные менеджеры должны не только включаться в разработку плана, но также поддерживать точку зрения, лежащую в его основе. Они должны рассматривать это как свой собственный план, нацеленный на достижение своих целей, а не игнорировать существующие проблемы, стоящие перед ними каждый день.

Основная ответственность за планирование должна быть возложена на линейных менеджеров. Однако планирование является не только линейной работой. Линейные менеджеры нуждаются в помощи сотрудников. Вместе с тем информация, предоставляемая сотрудниками, в основном касается только затрат на реализацию туристского продукта, поэтому она никогда не заменит линейного планирования.

Третье заблуждение относительно планирования прибыли – в том, что это не должно касаться линейных менеджеров. Более того, встречаются руководители, комментирующие это следующим образом:

«В основном, планирование прибыли – это работа топ-менеджмента, а оперативное планирование – это все, о чем должны беспокоиться линейные менеджеры»;

Или, более прямо: «Они делают то, что им говорят. Так есть и так будет».

Основная ответственность за эффективную прибыль лежит на топ-менеджерах, определяющих цели компании. Однако линейные менеджеры с их детальным знанием работы могут оказаться более компетентными для того, чтобы преобразовать эти широкие цели в специфические цели планирования и программы. При этом особенно важно, искренне ли они преданы достижению заданных целей.

Топ-менеджмент должен вовлекать исполнителей всех уровней, распределяя общие цели конкретным работникам. Эти цели не должны противоречить общей стратегии – они призваны обеспечивать конкретную основу для эффективного развития компании вплоть до исполнителей низшего звена.

Никакой неопределенности не должно быть. Цели должны быть определены с достаточной точностью, чтобы соответствовать двум параметрам:

1) знает ли каждый человек, что именно он должен выполнить;

2) точно ли определен критерий отличного исполнения работы для каждого менеджера, чтобы люди могли быть оценены по заслугам.

Если компания не может ответить положительно на оба вопроса, это означает, что она не получила той эффективной отдачи на каждом направлении, которую реальное планирование прибыли может обеспечить.

Взаимосвязь функций сотрудников

И, наконец, *четвертое заблуждение*. Планирование прибыли во многих компаниях может быть искажено ошибочным убеждением, что некоторые функции организации не имеют отношения к планированию прибыли. Это отражается в следующих утверждениях:

«Вы не можете связывать функции сотрудников непосредственно с целями достижения долгосрочной прибыли»;

«Как мы измеряем вклад таких функций, как реклама или управление персоналом? На основе составления бюджета расходов? Как же еще?».

Трудность установления денежного эквивалента результатов некоторых действий сотрудников не должна являться причиной для отказа от всех усилий по установлению количественных целей для этих функций. Кроме того, реклама, управление персоналом или любая другая функция сотрудников могут непосредственно включиться в планирование прибыли, устанавливая специфические, измеримые индивидуальные цели и могут быть оценены соответственно. Это позволяет учитывать влияние факторов внутренней и внешней среды на увеличение прибыли фирмы (рис. 2.2).

Необходимо решить несколько основных вопросов:

- Чего компания действительно хочет достигнуть при помощи рекламы?
- Увеличивает или сможет ли увеличить реклама прибыль фирмы?
- Увеличивает ли реклама объем продаж и долю рынка?

Реклама может способствовать росту всех этих показателей, но ее вклад измерить довольно-таки сложно. Реклама – средство связи, однако это не отменяет продажу.

Любая компания должна контролировать, насколько хорошо поддерживается связь с людьми, которых она хочет привлечь на конкретном рынке.

Компания также должна ставить перед собой следующие вопросы:



Рис. 2.2. Влияние факторов внутренней и внешней среды на увеличение прибыли

- Какие факторы влияют на принятие клиентами решения о совершении покупки?
- Как компания может на них воздействовать посредством связи?
- Каким образом в этих условиях можно сделать связь с клиентом более эффективной?

Менеджмент должен тщательно определить сегменты рынка, которые необходимо завоевать, а также факторы, влияющие на принятие клиентами решения о покупке. Рынок должен быть сегментирован в условиях этих ключевых факторов. Необходимо определить и тщательно проанализировать приоритет сегментов рынка и современную позицию компании на каждом сегменте.

Если проблемы связи установлены, то компания может определить цели рекламы в измеримых показателях. При помощи рекламного агентства менеджмент решает, какая частота и интенсивность рекламы потребуется для достижения каждой цели. Таким образом, компания устанавливает стандарты эффективности, которые отражают измеримое влияние рекламы на доходность.

Итак, для преодоления обсуждавшихся выше заблуждений могут быть предложены четыре основных принципа для более эффективного планирования прибыли. Они могут показаться простыми и очевидными, но на практике они очень эффективны.

Четыре основных правила эффективного планирования прибыли:

- *составление и распространение в письменной форме исчерпывающего отчета об общей стратегии, специфических целях и политике фирмы;*

- *разработка индивидуальных критериев эффективности для ключевых позиций, согласующихся с этой стратегией;*

- *необходимость письменных планов на всех уровнях, которые определяют распределение ответственности, ожидаемые результаты, этапы работы, пределы (нормативы);*

- *проверка эффективности установленных целей; строгое, согласованное целевое измерение эффективности.*

Эти принципы достаточно успешно применяются туристскими фирмами.

§ 2.6. Источники прибыли в туризме

В туристских фирмах прибыль часто варьируется между доходами, способными едва компенсировать вложение, и достаточно большими поступлениями. Однако только разницей в затратах на производство услуг (стоимости производства услуг) нельзя объяснить, почему существует такой разрыв между ли-

дерами туристской индустрии и их менее удачливыми конкурентами. Скорей всего, дело в отсутствии должного управления.

Снижение себестоимости продукта повышает доходы от инвестиций. Внедрение новых технологий в туризм помогает повысить указанный вид доходов. Такие возможности далеко не редкость в туризме. В действительности, неудовлетворительный рост прибыли объясняют различиями в затратах на производство туристской услуги и подготовку пакета туристского продукта. Но настоящие причины этого остаются скрытыми.

Очень часто фирмы не используют возможность увеличить доход, не пытаются по-новому взглянуть на сопутствующие процессы организации тура. Независимо от скорости роста фирмы, прибыль зависит от себестоимости тура. Реклама и публич- рилейшнз могут увеличить объемы продаж, но прибыльность этих объемов зависит от стоимости тура. Снижение себестоимости тура для многих фирм поможет укрепить их позицию на рынке.

В преуспевающих фирмах толчок для усовершенствования туров дает генеральный менеджер. Это не означает, что он сам делает всю работу. Это значит, что он воспринимает вопросы производства услуг как систему интересов высшего руководства, обычно занимающегося вопросами маркетинговых исследований, финансов или расширения направления туристов за рубеж.

Естественно, возможности усовершенствования неодинаковы в разных фирмах, но опыт показал, что в основном приемлемы пять действий, помогающих определить, где есть возможность совершенствования:

1) достаточно ли хорошо организована фирма, чтобы получать полную отдачу, в том числе и в будущем, от технических нововведений, которые повлияют на процессы разработки и продвижения услуг. Ярким примером может являться использование в работе туристских агентств глобальной электронной сети Интернет;

2) используются ли практически современные аналитические методы и подходы к решению проблем, которые помогут уменьшить затраты и увеличить производительность труда;

3) определены ли основные факторы, влияющие на прибыль через производственные процессы и готова ли фирма взаимодействовать с этими факторами;

4) есть ли у фирмы рынок и представительство за рубежом, принимаются ли во внимание изменения, происходящие

в мире, не ограничиваясь оценкой ситуации только у себя в стране;

5) эффективны ли действия, направленные на увеличение прибыли. Является ли это разовым явлением или стилем фирмы, проявляющимся во всех производственных процессах и отделах фирмы.

«В ногу с технологиями»

Насколько эффективно компания справляется с последствиями технологических изменений в производстве услуг? Не столь важно знать, что какая-то фирма их эффективно использует после того, как это уже стало известно всем. Интереснее узнать, готова ли была фирма заранее изучать эти изменения, использовать новые процессы, технологии, материалы.

Что мешает фирмам воспользоваться техническими усовершенствованиями? Один из ответов – это большая скорость изменений и их повсеместность, из-за чего трудно быть всегда впереди. Для этого требуется пристальное внимание руководства компании.

Для технологического лидерства нужно осуществить пять организационных мероприятий:

1) определить человека или группу, ответственных за постоянный поиск, развитие и приспособление технологических новинок под нужды фирмы;

2) периодически контролировать производственный процесс, чтобы знать, где именно нужны новые виды услуг и идеи;

3) быть в курсе изменений в других фирмах;

4) когда поле деятельности определено, на каждом направлении нужно выяснить стоимость нововведений, отдачу и, в особенности, влияние на другие секторы работы фирмы в настоящем и будущем;

5) развивать вдумчивую политику работы с коллективом, принимая во внимание отношения в коллективе. Это не только поможет избежать лишних проблем, но и настроить людей на позитивное восприятие технологических новшеств.

Новые методы анализа

С недавнего прошлого стали развиваться новые методы экономического анализа, которые могут сильно повлиять на производственные процессы в туризме. Профессионализм в их ис-

пользовании отличает лидеров от тех, кто плохо справляется с усиливающейся конкуренцией и усложняющимся процессом получения прибыли.

Новые методы экономического анализа варьируются от метода изучения образцов и теории вероятности до линейного программирования и метода подобия. Они включают определенное число специализированных управленческих подходов, таких как планирование критического пути со всеми его более сложными ответвлениями. Из-за того, что эти методы часто кажутся скорее абстрактными и трудными для понимания, чем ясными и практичными, многие консервативные управляющие не торопятся принимать их на вооружение. Очевидность их потенциального вклада в модернизацию производственных операций даже не подвергается сомнению. В частности, эти методы доказали свою полезность при определении проблем, которые могут возникнуть в производственных процессах, оборудовании, материалах, рабочей силе — особенно в ситуации со многими переменными.

Почему же не все фирмы стремятся использовать данные методы? Ответ состоит в том, что чаще всего специалисты, применяющие аналитические методы экономического исследования, не являются управляющими фирм, а отвечать за результаты приходится именно среднему звену руководства фирм. Исследования выявили глубокое расхождение во взглядах на проблемы фирмы между обслуживающим персоналом и управляющими. Лидирующими становятся те фирмы, в которых смогли успешно преодолеть это взаимонепонимание.

Несколько правил для лучшего восприятия нововведений управляющими, ответственными за производство услуг:

- специалисты или знания, необходимые для применения методов экономического анализа и принятия сообразных решений, должны находиться ближе к операционным менеджерам, которые и будут их использовать;

- управляющие должны быть ознакомлены с возможностями данных методов так, чтобы они понимали их полезность и могли найти возможности применения их на практике с целью получения максимальной прибыли;

- общего знакомства недостаточно, операционное руководство должно от начала до конца активно участвовать в определении проблем, решение которых поможет существенно увеличить отдачу, в отборе данных для анализа и действовать, принимая во внимание информацию, полученную в результате анализа, в целях увеличения прибыли;

• убедившись, что эти меры приняты, высшее руководство должно помнить еще о двух правилах. Первое – методы экономического анализа эффективны, если подвергаются периодическому контролю. Это единственный путь быть уверенным, что новые возможности разрабатываются в областях наибольшего экономического эффекта. Второе – применение новых методов тяготеет к тому, чтобы пересекались налаженные туристско-продуктивные связи, линии поведения, ответственности и субординации. В большинстве фирм требуются посреднические действия высшего руководства, чтобы все ответственные за производство управляющие смогли сработаться вместе.

Смещение акцентов

Прогресс в производстве в последнее время касался в основном снижения себестоимости и затрат. Но технологические изменения и различные аналитические методы дали начало изменениям на рынке, в связи с чем повысилась важность других аспектов производства услуг. Это – организационные отношения, которые доказали свою значимость наравне с новыми технологиями и подходами, а иногда и более того. Здесь возможности улучшений касаются больше людей, чем процессов. Отсюда парадокс: чем сложнее производственный процесс и плотнее контроль, тем более важны улучшения в других областях, относящихся к производству туристского продукта и услуг.

В большинстве фирм пришли к выводу, что менеджеру, прошедшему через все должности, какую бы квалификацию и опыт он не имел, часто не хватает образования или управленческих навыков, чтобы возглавить отдел продаж.

Например, в малой фирме выдающийся исполнительный менеджер с опытом работы стал генеральным менеджером. Человек, которого он сменил, начинал курьером и прошел через все должностные функционирования. К сожалению, ему не хватало высокой квалификации, необходимой для развития производства и продажи услуг. Ответственность за весь персонал была закреплена за талантливым молодым выпускником туристского колледжа. В свою очередь коллектив отвечал за анализ эксплуатационных методов фирмы и их стоимость, а также за программу по улучшению этих процессов.

Опыт фирм по улучшению технологических и управленческих процессов показывает, что их успех может быть основан на определенных мерах.

- Действия, предпринимаемые высшим руководством, должны быть основаны на знании точных затрат. Часто их можно получить только в результате общей оценки картины деятельности фирмы. Например, важность эксплуатационных расходов раскрывается, когда общая калькуляция включает потери в межсезонье и выплаты по различным штрафным санкциям.

- Отбор наиболее многообещающих менеджеров, возглавляющих процессы и подготавливающих доклады по более быстрому развитию программ, и их поддержка на уровне высшего руководства.

- Определение основных действий, необходимых для успешного руководства и обеспечения персоналом с соответствующими навыками.

- Поощрение общения между людьми, возглавляющими различные туристские отделы, в целях понимания коллективного взгляда и усилий для нужд фирмы.

- Турбизнес имеет и международные аспекты. Быстрое развитие мировой экономики бросает вызов значительно больший, чем поиск возможностей для увеличения прибыли на международном рынке или даже открытие представительств за рубежом. Чтобы идти в ногу со временем, менеджерам необходимо проявлять изобретательность и предвидение. Они должны задавать себе вопросы типа:

- Где мне продавать? (Иногда ответ не так очевиден, как кажется. Большая часть турфирм просто пакетирует тур, что значительно снижает себестоимость и позволяет конкурировать с иностранными туроператорами.)

- Где искать возможности технологических улучшений? (Так, некоторые компании развивают сеть своих представительств за рубежом, в том числе и для того, чтобы они могли наблюдать за изменяющимся рынком туристских услуг и помогать успешно бороться за рынок.)

- Где развивать новый туристский продукт? (Многие туристские гостиницы и фирмы в Турции набирают рабочий персонал для развития и продвижения своих туров за границей (т. е. в России), где стоимость рабочей силы значительно ниже.)

У большинства производителей есть возможность модернизировать производство и продажу услуг, используя мировой прогресс. Со временем, конечно, конкуренция станет выше, а стоимостные барьеры будут снижаться. В разных фирмах подходы различаются по своей эффективности. Распространение

туристской продукции за рубеж сталкивается со следующими проблемами:

- высшее руководство настаивает, что перспективы фирмы не должны ограничиваться своей страной. Конкретно – цели должны расширяться за счет поисков инвестирования и развития рыночных возможностей. Это подразумевает поиск новых технологий или рабочей силы;

- для большинства фирм новые перспективы имеют организационные сложности. Многие не готовы к появляющимся возможностям, потому что их отдел туроперейтинга ограничен только одной-двумя странами, так как ориентирован в основном на маркетинг. Если можно только выиграть от расширения своих возможностей за рубежом, сразу выявляются альтернативные организационные подходы, которые соответствуют требованиям фирмы;

- должны быть учреждены специальные информационные отделы, чтобы фирма была в курсе происходящего в мире, относящегося к туристской отрасли. Это включает длительный анализ закупочных цен и себестоимости, а также увеличение количества информации по альтернативным возможностям за рубежом.

Увеличение прибыли

За достижениями любого выдающегося производства стоят каждодневные усилия по увеличению прибыли. Исполнительные менеджеры должны быть готовы принять слишком часто не признаваемый факт, что все менеджеры и наблюдающий персонал имеют две различные ответственности.

Одна форма ответственности – это успешный изо дня в день ход всех дел, текучка, и вторая – обязанность постоянно улучшать процессы разработки и реализации туров, осуществляя поиск соответственных изменений в методиках и стандартах обслуживания.

Важность такого отношения к увеличению прибыли становится наиболее очевидной в фирмах, где его нет и в помине. Фирмы занимаются в основном отдельными единовременными мерами по снижению себестоимости. Но нет никаких общих управленческих целей, никаких планов, руководство не требует никакого поиска возможностей и не имеет мерила успеха. Результат такого отношения станет очевиден, когда общий эффект усилий по снижению затрат будет оценен. Вроде все хорошо, но

через год появляются тот же уровень затрат или даже новые потери.

Но есть множество примеров успешного применения методов по увеличению прибыли, когда они проводятся в жизнь систематически и организованно.

Увеличение прибыли как стиль жизни требует некоторых шагов:

- высшее руководство должно дать понять, что усилия потребуются от каждого члена организации. Должно быть подчеркнуто, что существующие политика и методы не принимаются как причина невозможности уменьшить потери;

- определения задач недостаточно. Должны быть даны специальные задания по их выполнению. Это включает периодический контроль и модернизацию программ. Вкратце, совместное усилие всех должно быть встроено в процесс планирования фирмы. Технологии по контролю и оценке изменения состояния прибыли должны быть созданы одновременно с получением прибыли;

- могут быть созданы специальные целевые команды в поддержку операционного управления;

- увеличение прибыли должно стать критерием личного прогресса в фирме.

Если расширение эффективности фирмы менее впечатляет, чем прогресс других, то оно – расширение – означает более длительный процесс. На такое расширение конкуренция не влияет. Наоборот, фирмы с уверенными достижениями понимают, что отлаженная работа – это надежная основа для турфирмы при любом виде риска. Оно – достижение – обеспечивает постоянный поток прибыли от проверенных на рынке туров.

Примером могут являться языковые программы и маршруты, которые, в свою очередь, дополняют и другие более смелые действия при разработке новых туров и рынков. Когда производство твердо стоит на ногах и есть уверенность, что новый тур будет успешен, то награда будет только больше и приятнее.

Факторы роста прибыли

Не единожды крупные фирмы в каждой стране обнаруживали, что зажаты между постоянно растущими расходами, особенно на оплату труда, и общественным мнением, требующим сдерживать непроизводительные затраты. В любой период эти

два реально значимых феномена можно отметить по корпоративно достигнутым ценам.

Во-первых, прибыль, полученная малыми туристскими фирмами, бесспорно, является смешанной. Во-вторых, некоторые туристские фирмы намного успешнее, чем другие в той же области, адаптируются и противостоят снижающим прибыль факторам.

Высокие достижения лидеров иногда являются результатом удачи, везения. Люди просто оказались на нужном направлении в нужное время с привлекательным туристским продуктом или услугой.

Достижение может быть результатом нескольких стратегических решений.

Во-первых, увеличение производительности, объединение или приобретение других компаний и т. д. Во-вторых, иногда лидерство по прибыли реализуется благодаря работе исключительно компетентной группы менеджеров. В-третьих, высокий результат возможен, когда с помощью профессионального менеджмента постепенно проводится ряд мер, способствующих увеличению прибыли.

Из трех факторов, контролирующих рост прибыли в любой компании, последний – эффективное увеличение прибыли – выделяется как единственно возможный для менеджмента, предлагающего какие-либо усилия. Кроме того, организованная долгосрочная программа по увеличению прибыли может сама по себе выявить разницу между посредственными и исключительными результатами.

Требуют внимания два аспекта:

- преграды (препятствия), стоящие на пути туристских фирм к достижению роста прибыли;
- неотъемлемые требования для осуществления успешной программы.

Препятствия для роста объема прибыли

Мировая практика показывает, что существуют *четыре препятствия* программам по увеличению прибыли туристских фирм.

1. Ошибка в оценке размеров потенциала роста прибыли. Например, большинство менеджеров будут шокированы, узнав, что снижение цен на 25–30 % может быть достигнуто без ущерба фирме. В результате они в большинстве остаются довольны

своими малорентабельными методами до тех пор, пока эти методы кажутся приемлемыми.

2. Недостаток осознания необходимости получения прибыли. Как правило, менеджеры и супервайзеры не обязаны показывать прибыльность своих операций. Это создает серьезный барьер для объективного мышления.

Эта проблема возникает не только у менеджера, но и у супервайзера, который может быть действительно квалифицированным. Так же как и все, он концентрируется на той части работы, которая более всего проверяется. А так как только некоторые ценовые стандарты должны действовать или улучшать достижения, то сотрудники, обеспечивающие эти процессы, оцениваются по качеству и скорости оказываемых услуг.

Совсем не просто учитывать специальные требования, не нарушая привычной рутины. Менеджер тоже не может их контролировать. Его задача — быть готовым к любой возникающей случайности. Вольно или невольно, он, вероятнее всего, будет со всем упорством сопротивляться введению подобного порядка.

Кроме того, менеджеры и супервайзеры часто нуждаются в хорошо развитом чувстве ценообразующих факторов.

3. Недостаток выбора правильного направления. К сожалению, многие крупные туристские фирмы в секторах российского бизнеса приспособливают для поддержания своих действий (выполнение работы, увольнение с работы, решение проблем и общая поддержка деятельности) изменения и усовершенствования операций.

Большинство менеджеров думают только в пределах своих должностных обязанностей: проведение продаж, решение кадровых проблем, ответы на письма и т. д. Только некоторые верят в то, что усовершенствование их части работы окажет положительное воздействие на всю организацию.

4. Отсутствие здравого подхода. Слишком много фирм потерпели неудачу в работе по увеличению прибыли обычным путем. Вместо этого они опирались на спорадические (нерегулярные) тенденции снижения цен, которые очень часто оказываются поверхностными, бесполезными, а также произвольными и вредными.

В некоторых случаях, поскольку менеджеры терпят неудачу, столкнувшись со сложной работой, все усилия по снижению цен сконцентрированы на периферических статьях, таких как телефонные счета, взносы и подписка, автомобили фирмы. Они мо-

гут быть также обращены к направлениям, которые не работали в прошлом.

В других случаях туристская фирма прибегает к урезанию процентов дохода через управление приказами. Подобное неумелое управление чаще всего отнимает два рубля силы на каждый заработанный рубль корпоративных доходов.

По двум причинам менеджмент не может полагаться на приказы как на постоянное решение проблемы увеличения прибыли. Во-первых, этот вид менеджмента способен оценить произвольное снижение расходов как временную краткосрочную меру. Во-вторых, произвольные методы достижения экономии редко устраняют основные слабости, которые и приводят к повышению цен.

§ 2.7. Деловое администрирование в туризме

Ни в одной другой области административное искусство высшего звена управления не изменялось столь велико, как в области управления исполнительным персоналом. За последние годы новые взгляды на деятельность делового окружения и структуру институтов нашего общества позволили выявить все те беспрецедентные возможности, которые скрыты в системе управления менеджерами.

По мере возникновения суперорганизаций, как государственных, так и социальных, и частных, выдвигается одно требование – это формирование грядущего поколения лидеров. Суть этого требования состоит в том, что существует необходимость в двух типах менеджера: специалиста, чьи взгляды простираются за пределы его специальности, и универсала, который разбирается в целом ряде сложных технологических вопросов. Оба этих типа, особенно последний, имеют прямую возможность сделать карьеру в качестве нового менеджера – «человека для организаций».

Мы все больше осознаем, что цивилизованный менеджер, который работает с достаточным апломбом, а также в равной степени имеет свободные взгляды, займет со временем подобающее ему место руководителя крупнейшей корпорации. Ясно, что менеджеры такого класса пока не могут быть подготовлены на заказ нашими университетами и школами бизнеса. Но, тем не менее, эти учреждения, как и высшие профессиональные образовательные учреждения туризма, служат «рассадочными гряд-

ками» для руководителей высокопрофессионального класса, которые будут решать завтрашние задачи.

Формирование менеджера нового типа

В настоящее время общество переживает период гигантской институализации. Большой туристский потенциал, формирование частного бизнеса, восстановление социального сектора туризма, возникновение системы профессионального туристского образования и подготовки менеджеров, координирующая роль государства — все это требует кардинальных программ развития экономики туризма как по каждому сектору, так и по всей индустрии туризма в целом.

Наблюдается спиралеобразное развитие туристской деятельности. Прирост порождает дальнейший рост. В связи с возрастающей социальной напряженностью и продвижением технологии «критическая масса» туристских ресурсов требует повышенного внимания к социальным потребностям российского общества. Развитие и становление крупных туристских объединений, в свою очередь, способствуют преодолению структурных сложностей и ускоряют необходимость технологических процессов.

Крупные турфирмы, используя имеющиеся ресурсы, расширяют разнообразие и область их применения для реализации своих социальных или корпоративных целей. Процесс осуществления поставленных целей зависит, во-первых, от качества управления и, во-вторых, от процесса управления. Следовательно, необходимо развивать систему управления туризмом, несмотря на изменяющиеся структурные обстоятельства и сложности. Будут ли последовательно разрешаться фундаментальные проблемы туризма в ходе урбанизации нашей жизни? Способны ли в будущем профессиональные учебные заведения туризма поднять уровень образованности и разработать методы управленческого поведения для последующего поколения? Смогут ли высшие социальные и гуманитарные ценности проявиться в нашем обществе через туризм и обмены? Смогут ли крупные турфирмы и компании содействовать в необходимой пропорции многообразию потребностей и росту, которые существенно важны для повышения жизненного уровня граждан Российской Федерации, а также смогут ли они наделить туристскими акциями своих акционеров, что является преимуществом акционерного участия в программах развития туризма?

Ответы на эти вопросы зависят в большей степени от эффективной работы ведущих специалистов, занимающих руководящие должности. Действительно, многие развитые страны пришли к осознанию, что недостаток туристских ресурсов является в какой-то мере риском в экономическом развитии туризма. Но если страна имеет руководителей, способных спланировать, организовать и использовать экономический инструментарий, то ресурсы могут и будут обнаружены. Развернувшаяся в последние годы полемика вокруг проблемы туристской ренты в России остро поставила вопрос о возобновлении доступности туристских ресурсов для большинства населения страны, т. е. к внимательному изучению и использованию опыта развития туризма в России в период 1960–80-х гг., когда туризм выступал в качестве социального феномена и услугами которого ежегодно пользовалось более 300 млн туристов и экскурсантов.

Руководство крупных секторов туризма, туроператоров и тур-агентств хорошо понимает существующие проблемы управления большими туристскими потоками. В то же время прошлый опыт напоминает, что гигантомания имеет свои опасные проблемы: глухое восприятие, медленную рефлексию и фатальную потерю взаимопонимания с туристской средой. Большие и растущие компании наших дней не могут полагаться на то, что они освобождены от этих возможных негативных проблем.

На самом деле, их выживаемость должна быть основана на способностях руководства, под которыми подразумеваются как технические способности управления, так и способности тех специалистов, которые управляют (т. е. личностный фактор).

Общие знаменатели

В чем же заключается природа потребностей застраших «универсальных умов», призванных быть управляющими крупных организаций? Каковы их будущие гуманитарные и технические потребности? Постараемся взглянуть на существенные характеристики этих больших организаций и посмотреть, смогут ли они что-нибудь предложить в качестве ответа. Соответственно представляются четыре взаимосвязанных характерных качества: 1) степень перемен, по которой эти организации следуют в силу технологического воздействия; 2) их взаимосвязь друг с другом и социальной средой; 3) возрастающий междуна-

родный характер их интересов и обязательств; 4) развитие управленческих потребностей.

Технологическое изменение. Методы текущей технологии, которые влияют на нашу жизнь и создают проблемы для руководства туристских организаций, – повседневно известная тема. Данный феномен существует с середины XX столетия. Технологическое изменение, как правило, сильно воздействует на ситуацию. Время сжимается. Сегодня нам предстоит увидеть будущее всего лишь за несколько десятилетий. И при этом наши ожидания могут быть сокращены до абсурдно короткого периода. Еще в конце 30-х гг. XX столетия невозможно было представить появление не только компьютера, но и атомной энергии, автоматизированных систем, радара и реактивного топлива, т. е. тех открытий, которые предполагались, вокруг которых толковали в принципе, ожидая их осуществления.

В настоящее время существует большое количество компьютерных программ. Компьютерные технологии помогают с высокой точностью и при наличии большого числа вариантов решения и обработки туристских операций найти наиболее оптимальный вариант решения задачи. Они помогают ускорить темп работы и снизить число ошибок в туристских расчетах. Новые технологии изменяют способ ведения дел большинства туристских и гостиничных фирм, а также виды взаимодействия между ними. Расширение старых и создание новых рынков сбыта могут обеспечить именно компьютерные системы бронирования и резервирования, распространяющие свои возможности по всему миру. Компьютерные программы позволяют решать сложные проблемы сбора и сортировки информации, обработки поступающих по различным каналам банков данных, содействуют руководству организаций и предприятий в принятии оперативных и стратегически правильных решений.

Сегодня трудно представить, как крупные туристские фирмы и компании могут выживать и функционировать без использования результатов технологических открытий и компьютерных информационных систем, которые приносят свои плоды в становление индустрии туризма и гостиничного бизнеса. Короче, организационные структуры компаний, их цели, конструктивные соображения и поведение работающих в них автоматически определяются, хотя и не всегда осознанно, технологиями и инновационными достижениями. Наиболее четко это проявляется в деятельности крупных фирм, которые во многом зависят от технологических новшеств.

Взаимосвязанность. В то время как государственные, социальные и частные организации переживают процесс возникновения, развития и становления, сфера их интересов имеет тенденцию к взаимодействию, сотрудничеству, контактам, противодействию и пересечению. Взаимосвязь, совместные и противостоящие обязательства усиливаются и приумножаются. Частично это объясняется природой технологических средств обеспечения и организационного использования передовых технологий.

Интересы крупнейших туристских компаний, учреждений заключаются не только в том, чтобы работники фирмы овладевали знаниями в области исследований и технологий туризма. По мере возрастания объемов туристской деятельности они — компании — имеют все больше и больше связей с общественными потребностями и интересами, что признают большинство руководителей этих компаний. Осознание этого фактора простирается далеко за пределы такого понятия, как «общее гражданство». Уважение к общественному мнению и осмотрительность в принятии некоторых решений создают систему общих усилий социального и частного секторов туризма, при этом удается содействовать разрешению наиболее тяжелых социальных проблем окружающего нас мира (урбанизация заповедных и туристских мест, износ ресурсов, слабая занятость, неиспользованные возможности туристского потенциала, загрязнение окружающей среды). И именно индустрия туризма может помочь в разрешении этих проблем, поскольку она увеличивает местный доход, создает новые рабочие места, развивает те отрасли, которые связаны с производством туристских услуг, обеспечивает рост уровня жизни населения, активизирует развитие искусства и спорта, сохраняет культурно-историческое наследие России.

Итак, во всех случаях виден возрастающий отклик на глобальные современные проблемы окружающей среды, отражающий осведомленность туристской общественности об общих проблемах и целях, а также уверенность в эффективности, а значит, выгоды целенаправленной туристской политики государства по отношению к различным секторам туризма.

Идеей взаимосвязи и взаимозависимости проникнута работа группы ученых и практиков российского туризма по разработке проекта Закона «О социальном туризме». В 60–80-х гг. XX в. социальный туризм был общественным феноменом всеобщей доступности к богатству страны подавляющего населения страны. В наступающем XXI в. вновь актуальна задача — сформиро-

вать законодательные основы социального туризма, ибо социальный туризм основан на принципах:

- высокого идеала перед лицом дискриминации и проблем интеграции;

- двигателя экономического развития;

- преимущества ближайшего будущего;

- участника управления землепользованием;

- партнера в национальных программах развития.

Сама природа социального туризма требует определенной стратегии и тактики в обеспечении:

- последовательного курса на формирование партнерства между различными секторами туризма, а именно – государственным, социальным и частным;

- разработки новых социально-экономических подходов и социальных мероприятий туризма, которые будут способствовать удовлетворению потребностей различных категорий участников;

- стремления к улучшению сотрудничества между различными уровнями органов управления туризмом (отечественные, региональные, местные), а также социальными объединениями, ведомствами и организациями, связанными с туристской деятельностью.

Такая постановка проблемы уточняет современные критерии социального туризма, к которым относятся:

- виды деятельности, нацеленные на совместное решение социальных, просветительских и культурно-образовательных задач, способствующих развитию человека;

- целевая клиентура, участвующая в программах туризма без дискриминации по расовым, культурным, религиозным или социальным признакам;

- неотъемлемый элемент турпродукта – добавленная стоимость неэкономического характера (социальная рента);

- стремление обеспечить гармоничную интеграцию в чистую среду;

- вид деятельности и цена четко отражаются в конкретной стоимости; цена соответствует заявленным социальным целям;

- отпускные чеки, отрывные талоны, членские карты туриста и маршрутные листы;

- управление кадрами и персоналом как требование социального законодательства, нацеленное на обеспечение удовлетворенности работой, постоянное повышение квалификации и переподготовку работников туризма.

Приведенные выше принципы, требования и критерии социального туризма обусловлены:

- понижением общего иммунитета людей под влиянием среды обитания;
- необходимостью искусственного создания поддерживающих, в том числе рекреационных, систем;
- климатическим перераспределением природных зон на земле;
- снижением адаптационных способностей человека, усилением воздействия стрессовых факторов;
- кризисом здоровья народонаселения (понижением средней продолжительности жизни человека).

Социализация туризма ставит перед всеми участниками и субъектами туристской деятельности задачу обратить внимание в совместной практической работе на следующие социальные аспекты:

- активизацию участия местных сообществ (субъектов Российской Федерации, регионов туризма) в процессах планирования, реализации, контроля и анализа туристской политики, программ и проектов в контексте отечественного протекционизма приоритетов туризма;
- повышение уровня жизни населения, предоставление экономических и социальных возможностей;
- сохранение культурно-исторического наследия и комплексного характера туристских центров;
- уважение социально-культурных ценностей и норм общества;
- сотрудничество с деловыми центрами, туристской индустрией, проведение информационной работы с целью разъяснения культурных ценностей мест посещения и норм поведения в посещаемых местах;
- развитие людских ресурсов в сфере туризма: увеличение занятости местных трудовых ресурсов в сфере туризма;
- продвижение положительных аспектов туризма и ликвидация его негативных последствий;
- работу по профилактике и сдерживанию злоупотреблений и эксплуатации людей в сфере туризма, особенно женщин, детей и других уязвимых слоев населения;
- участие в разработке нормативных актов, нацеленных на ликвидацию негативных социальных последствий туризма;
- социальный туризм и экологию.

Приведенный пример взаимодействия всех факторов и составляемых социального туризма формирует концепцию современной взаимосвязи через:

- понимание актуальной проблематики туризма посредством различных механизмов организационного характера и системы социально-экономических предпосылок;
- возобновление социального туризма как социального феномена в стране на основе законодательной инициативы и нового типа организации социального туризма;
- создание общероссийского общественного объединения в туризме, в частности Всероссийского народного туристского общества – ВНТО.

Интернационализм: транснациональные объединения

Современные крупные организации действуют в условиях все возрастающей международной взаимосвязанности, т. е. интернационализма. Многие туристские корпорации в процессе своего развития превратились в глубоко транснациональные по форме и сути.

Так, после второй мировой войны в рыночно ориентированных странах начинаются укрупнение туристских фирм и расширение масштабов их деятельности. Этот процесс ускорился в конце 1960-х гг., когда в туристском бизнесе все заметнее стали происходить захват и подчинение крупными фирмами разрозненных туристских фирм. В качестве примера крупных единых организаций туризма рассмотрим следующие объединения.

Туристские корпорации. В настоящее время существует множество туристских фирм-гигантов, объединяющих фирмы – туристские операторы и фирмы – туристские агенты, которые обычно называются туристскими корпорациями. Туристские корпорации, как правило, включают большое количество туристских фирм различной направленности. Обычно их создание происходит на добровольной основе, на условиях долевого участия в деятельности или путем поглощения и слияния крупных и мелких туристских фирм-операторов и туристских агентств. Фирмы-гиганты во многих странах образуют монополии на рынке туристских услуг. Так, 13 крупнейших туристских корпораций Франции захватили 50 %, а 3 корпорации Германии – до 70 % туристского рынка своих стран. Помимо оказания тури-

стских услуг, корпорации разворачивают свою деятельность в других отраслях, преимущественно сопутствующих: они становятся владельцами транспортных предприятий, сети магазинов и предприятий питания, туристского инвентаря, банков, страховых обществ и т. д.

Гостиничные цепи. Гостиничная цепь – объединение нескольких гостиничных комплексов для выработки единой политики и общих условий соглашений с оптовыми фирмами – туристскими операторами. Развитие систем автоматизации привело к тому, что зачастую предприятия, входящие в гостиничную цепь, связываются единой автоматизированной системой управления и распределения гостиничного фонда. На сегодняшний день в мире существует свыше 300 гостиничных цепей. На долю 13 крупнейших из них приходится 78 % всего номерного фонда гостиничных цепей.

В табл. 2.2 приведены характеристики нескольких крупнейших гостиничных цепей, функционирующих в мировом туристском бизнесе.

Таблица 2.2

Характеристики нескольких крупнейших гостиничных цепей

Название	Количество	
	гостиниц	охватываемых гостиницами стран
Holiday Inn Golden Mile (США)	> 1800	50
Sheraton (США–Канада)	418	52
Trust House Forte (Великобритания)	810	23
Epatotel (Франция–Великобритания)	170	79

Международные гостиничные концерны имеют целый ряд преимуществ, обеспечивающих доминирующие позиции на рынке:

- значительные инвестиции на разработку маркетинговой стратегии в целях успешного позиционирования товара на рынке;

- использование международных компьютерных систем резервирования;
- систематическое применение гибкой ценовой политики;
- высококвалифицированные кадры и собственную систему подготовки кадров;
- централизованное снабжение и сбыт;
- возможность концентрировать инвестиции на важнейших направлениях хозяйственной деятельности.

Таким образом, на современном этапе в качестве основного направления развития сектора туристской индустрии можно назвать вытеснение с рынка малых и средних организаций и усиление позиций международных туристских концернов и объединений.

Глобальные организации индустрии туризма стран, которые Всемирная туристская организация (ВТО) классифицирует как страны-поставщики туристов, повышая эффективность своей деятельности, зачастую располагают свои филиалы в странах, по направлениям которых они работают. Например, бельгийский туристский оператор «Suneg» имеет ряд отелей на побережье Средиземного моря: в Испании, Греции, Тунисе, Италии, Марокко. Крупнейший оператор «Turespaña» (Испания) – государственная организация – имеет представительства в 28 странах. Ежегодно 1,5 млн человек пользуются услугами французской компании «Club Med», которая имеет свои представительства в 36-ти странах. Среди французских гигантов туристского рынка также известны «Fram», «Jet Tours», «Frantour». Среди немецких лидеров – «TUI», «NUR», «LTU», «ITS». Среди английских – «Thomson», «Airtour». Среди швейцарских: «Kuoni Travel Ltd.» – туристский оператор и туристский агент, имеющий 60 туристских агентств в Швейцарии и 60 в 16 странах мира, а также «Hotelplan» – туристский оператор широкого диапазона и одновременно туристский агент, имеющий 50 филиалов в Швейцарии и около 40 агентств в 7 европейских странах.

Итак, можно отметить развитие транснациональной особенности компаний, во-первых, в рамках уже существующей деятельности (туристский оператор открывает свои филиалы в различных странах), во-вторых, за счет организации новой сферы деятельности.

Вследствие расширения объемов туристского спроса и предложения в туристскую отрасль трансформируется капитал из других секторов, при этом особую активность проявляют торговые фирмы – владельцы крупных универмагов и транспортных компаний.

Так, в 1962–1965 гг. в ФРГ на рынок туризма вступили торговые фирмы – владельцы сетей крупнейших универмагов и рассылочной торговли: «Quelle» создает туристскую фирму «Quelle»; «Nekkerman» – туристскую фирму «NUR»; «Kaufhof» – туристскую фирму «Kaufhof Reisen»; «Hertie» – туристскую фирму «Hertie Reisen».

Имея разветвленную сеть по сбыту товаров, торговые фирмы открывают без значительных материальных и рекламных затрат офисы по продаже туристских поездок, размещая их в своих универмагах.

Экспансия организованного туризма в другие отрасли экономики не ограничилась сферой торговли. Производством туристских услуг, туристской операторской деятельностью начинают заниматься общественные организации, клубы по интересам, ассоциации, профсоюзы.

Мощный рост авиации создал положение, когда число пассажирских мест в самолетах намного превысило возможности гостиниц и других средств размещения, в связи с чем авиационные компании стали активно вмешиваться в гостиничное хозяйство. Приток капитала в индустрию туризма влечет за собой и транснациональный характер собственности, который присущ транспортным компаниям по определению. Авиационная корпорация «Lufthansa» (ФРГ) является одним из собственников гостиничной цепи «Kempinsky». Гостиничная цепь «Inter-Continental» была основана американской авиакомпанией «Pan American» в 1946 г., а ныне принадлежит американской авиакомпании «Delta Air Lines», купившей в конце 80-х гг. акции самой авиакомпании «Pan Am».

Строя гостиницы за рубежом, компании инвестируют в них свои активы. Международные фирмы «Holiday Inns» (США) имеют 1755 гостиниц с общим номерным фондом в 303 578 единиц, фирма «Accor Hotel Group» (Франция) владеет 354 гостиницами с общим количеством 48,5 тыс. номеров в 45 странах мира. В состав фирмы входят и 1472 предприятия питания, помимо ресторанов и кафе при гостиницах.

С учетом вида корпорации, особенно с учетом ее организационной структуры и функциональных характеристик, такие компании являются образцами настоящих мировых предприятий. Они оценивают свои рынки в свете глобальных альтернатив. Эти фирмы, стремясь к планированию и контролю своей деятельности в мировом масштабе, разрабатывают стратегию развития своей компании, организационную структуру, процесс

управления, принимают решения об инвестициях средств, совершенствуют политику работы с персоналом, используют свои ресурсы в тех направлениях и местах, которые обещают перспективу долгосрочного роста и возможности извлечения прибыли.

Сами по себе транснациональная корпорация или международная компания являются величайшей интернационализирующей силой. Корпорация становится каналом или, точнее, сетью каналов, через которые в мировом масштабе осуществляется обмен не только капиталом и технологиями, но и людскими ресурсами, в частности управленческим персоналом.

Если крупная туристская компания имеет свою штаб-квартиру в стране, наиболее развитой с точки зрения науки, технологии, промышленности, и имеет на вооружении последние открытия в области управления, то такая компания внедряет эти ноу-хау в своих филиалах, находящихся в менее развитых странах, тем самым наращивая свое преимущество по сравнению с конкурентами на локальном рынке. В качестве носителей конкурентных преимуществ могут быть любые факторы производства.

И, как следствие перечисленных факторов, значительное распространение получила профессия международного служащего, т. е. появилась профессия так называемого «истинно» международного менеджера. Занимаясь предпринимательской деятельностью, он находится на управленческих постах в самых различных организациях.

Новые требования к управлению

Не только внедрение новых технологий, растущая координация подходов и все более интернационализирующийся характер интересов и взаимосвязей учреждений показательны для крупнейших современных компаний. Возможно, более примечательна связь общей структуры, техники и общего функционирования. С течением времени отличительными параметрами для всей совокупности крупных компаний, использующих организационные человеческие ресурсы для достижения экономических либо социальных целей, становятся такие функциональные дисциплины, как долгосрочное планирование, системный анализ, маркетинг, финансовый менеджмент, связи с общественностью, а также образование и тренинг. Кроме того, в противовес все большей специализации на техническом уровне имеет место возрастающая универсализация функций на уровне менеджмента.

Вместе с тем технологии, особенно компьютерные, являются движущей силой. Достаточно сказать, что компьютерные технологии ускорили распространение многих технологий управления, эффективное использование которых напрямую зависит от компьютеров и которым компьютерные средства представляют возможности и точность до сих пор недоступные, как-то: системный анализ, моделирование и использование систем управления. Компьютер весьма увеличил случаи применения этих дисциплин.

Новые технологии в индустрии туризма предусматривают автоматизацию многих процессов, в том числе электронное резервирование билетов на транспорт, размещение в гостиницах и других туристских услуг. Наиболее распространенными направлениями применения компьютеров в сфере туризма являются: учет путевок по групповым маршрутам; оптимизация процессов составления туров по индивидуальным запросам клиентов; хранение справочной информации о регулярных рейсах авиа- и железнодорожного транспорта; получение оперативной информации о наличии мест в средствах размещения и передвижения, их бронирование и другое.

Применение новых технологий способствует улучшению качества обслуживания и уменьшению его скорости при одновременном сокращении персонала. Задачей автоматизированных систем также является повышение уровня знаний высшими управленческими работниками.

Внедрение электронных сетей бронирования в мировое гостиничное хозяйство идет с начала 1990-х гг. быстрыми темпами. В настоящее время многие турагенты выдвигают гостиницам условия о присоединении их к одной или нескольким мировым компьютерным системам бронирования. Появление новейших технологий позволяет владельцам гостиниц разрешать ряд проблем. Компьютерные системы по управлению гостиницами повышают эффективность работы, позволяют предоставлять данные об объеме операций, о турагентствах, туроператорах, организаторах конференций и постоянных клиентах. Новые технологии позволяют проводить более совершенные маркетинговые работы (исследования), проверять результаты специальных кампаний по продвижению туристского продукта, рассылать электронную почту.

Одна из важных проблем гостиниц – обеспечение безопасности – также решается с помощью новых технологий, в том числе и компьютерных. Путешественники всего мира сейчас требуют

более высокого уровня безопасности, чем раньше. Понятно, что кражи в гостиницах влияют на дальнейшую прибыль предприятия. В настоящее время существуют следующие типы систем: телевизионные системы наблюдения, системы контроля за доступом и системы защиты от взлома. Другими словами – камеры, замки и сенсоры. Еще одним эффективным средством являются внутриномерные электронные сейфы.

Однако распространение других функциональных способов и маркетинговых технологий в наименьшей степени зависит от информационных технологий. Формально долгосрочное планирование, например, практикуется как в правительственных, так и в коммерческих, а также общественных организациях. Технологии по управлению персоналом, оценка результатов работы, контроль за качеством выполняемой работы применяются сегодня не только в промышленности, но и в таких сферах, как туризм, гостиничное, ресторанное и клубное дело, лечебницы. Под различными названиями методы по маркетингу и связям с общественностью играют все более важную роль в работе турфирм. Такие методы управленческого контроля, как так называемая ситуационная комната, используются в настоящее время в военных штабах, на промышленных предприятиях, в туристской индустрии.

Нельзя упускать из вида все возрастающее вложение капитала в образование и профессиональное обучение. Бесспорно, что в настоящее время образование, вышедшее за рамки университетских программ, теперь получают в течение всей жизни. Успех фирмы на рынке во все возрастающей степени зависит от уровня профессиональной подготовки сотрудников и, главным образом, руководителей. Все специалисты туристских фирм должны проходить специальное обучение по краткосрочным и фундаментальным программам. Базового образования, полученного даже по туристским специальностям, обычно бывает недостаточно, так как ситуация на туристском рынке все время меняется, появляются новые направления, вводятся новые методы обслуживания. Поэтому постоянное повышение квалификации является для любой туристской организации залогом ее длительного процветания.

Практически все национальные и международные туристские фирмы организуют семинары, научно-практические конференции, учебные центры, задача которых – максимальное оповещение работников туристской индустрии обо всех новинках и достижениях отрасли. Членство крупных компаний в различных

ассоциациях автоматически делает их участниками обучающих программ.

В штатах международных компаний существует должность инструктора (training manager), который отвечает за повышение квалификации сотрудников. Многие отели располагают отделами обучения. Таким образом, в высококлассных крупных гостиничных компаниях осуществляется обучение по типу «pop-stop». Каждый принятый на работу сотрудник в течение нескольких дней проходит так называемую ориентацию, во время которой он имеет возможность познакомиться с общими принципами гостиничной деятельности, а также получить подробную информацию о своем предприятии. В ходе переподготовки персонал совершенствует узкопрофессиональные навыки на рабочем месте (on job), а также проходит тренинг в отрыве от производства, овладевает секретами общения, искусством разрешения конфликтов и т. п.

Специфика услуг, предлагаемых туристскими фирмами, налагает свой отпечаток на тематику профессиональной подготовки. Например, персонал гостиницы для людей с умственными и физическими отклонениями «Lasarusshoff» в Германии, располагающей необходимым оборудованием, имеет специальную подготовку для работы с такими клиентами.

В индустрии туризма используются средства профессиональной подготовки как автономные, так и внутри организаций. За послевоенные годы была создана мощная исследовательская база систем профессиональной подготовки в области экономики туризма. Например, в Швейцарии – Институт экономики туризма и транспорта при Высшей школе экономики, права и социальным наукам в г. Санкт-Галлене, Исследовательский институт по проблемам свободного времени и туризма при Бернском университете; в Германии – Европейский институт по проблемам свободного времени и туризма при университете г. Трира, факультет экономики Высшей школы г. Мюнхена, Институт по проблемам туризма в г. Штарнберге.

Фактором, который, несомненно, способствует взаимопроникновению функциональных дисциплин и маркетинговых технологий управления между различными видами крупных учреждений, стало развитие в последние годы организаций по оказанию услуг в сфере менеджмента. Кроме того, современные крупномасштабные корпорации используются как среда обитания невероятного количества других организаций. В определенных пределах высшее руководство компании может ограничить

либо ликвидировать практически любую функцию внутри компании с тем, чтобы эту функцию выполняла независимая организация или уполномоченный представитель.

Специализированные организации по менеджменту представляют возможности, которые крупные учреждения все более и более активно используют. Обычно такие организации имеют смешанную клиентуру. Многие организации специализируются — существуют, например, аудиторские организации, консультанты по налогам, организации по вопросам компьютерного обслуживания, фирмы по связям с общественностью, агентства по набору персонала, рекламные и маркетинговые агентства, службы анализа общественного мнения. Основным направлением деятельности других организаций является помощь крупным организациям в поиске решений любой серьезной проблемы управления, с которой они сталкиваются.

Маркетинговые исследования на современном этапе стали одним из главных залогов успеха коммерческой деятельности фирм. Зарубежные крупные туристские фирмы разрабатывают до 20-ти программ маркетинговых исследований в год, общее же количество возможных исследований в сфере туризма насчитывает несколько тысяч направлений. В среднем, как показывает анализ деятельности 500 крупнейших американских туристских фирм, штат работников, занимающихся маркетинговыми исследованиями, не превышает 10 человек. Из этих компаний собственные службы маркетинговых исследований имеются в 86 % компаний с годовым объемом продаж свыше 5 млрд долл. и в 58 % компаний с объемом продаж менее 600 млн долл.

Для компаний, не имеющих необходимых специалистов, привлечение временных работников затруднительно: они либо имеют постоянную работу и неохотно заменят ее разовой, либо не имеют достаточной квалификации и опыта. Кроме того, при проведении различных исследований используется разнообразный инструментарий, применяются различные методы и т. д. Выбрать оптимальный вариант их использования и реализовать его — задача сложная. Однако, помимо проблемы кадров, потребность в исследованиях требует значительных затрат. К примеру, только затраты на исследование рынка колеблются от 2–3 тыс. долл. до нескольких десятков тысяч долларов в зависимости от объема рынка, требуемой детализации и уровня достоверности, комплекса применяемых в процессе исследования методов. В связи с этим в последние десятилетия наметился

разработать модели фирменной одежды для всех сотрудников фирмы.

Помимо организаций, осуществляющих маркетинговые исследования по каналам связи с крупными туристскими фирмами, существуют так называемые фирмы-смежники, без деятельности которых продукт крупной фирмы был бы неполным. Таковыми фирмами могут быть: транспортные фирмы, кредитные учреждения, владельцы средств размещения, экскурсионные бюро и иные фирмы.

Было бы удивительно, если деятельность таких обслуживающих организаций не была бы направлена на усиление общих функциональных и технических знаменателей среди учреждений различной направленности, поскольку именно эти общие знаменатели, в совокупности определяемые как менеджмент, в той или иной степени определяют их деятельность.

Два аспекта лидерства

Какого рода специалисты будут необходимы для того, чтобы направлять деятельность крупных учреждений, поддерживать эффективность их действий, сохранять их способность оперативно реагировать на проблемы, возникающие в этой чрезвычайно сложной и конфликтной окружающей среде? Какого рода профессиональный опыт будет нужен для подготовки будущих менеджеров, которые столкнутся с необходимостью решения описанных проблем?

Ответы на эти вопросы должны быть двойными. Более чем когда бы то ни было в настоящее время возникает потребность в специалистах по управлению сложными механизмами крупных учреждений. Для этого необходимы специалисты по комплексному управлению, так называемые универсалы, для координации все возрастающего множества дисциплин и функциональных усилий, осуществляемых узконаправленными специалистами. Специалист должен научиться заглядывать за горизонт своей специальности. Он должен превратиться в специалиста по комплексному управлению, т. е. в универсала, с одной стороны, надежного в плане своей профессиональной подготовки, с другой стороны, сознательно нацеленного на достижение еще больших результатов.

В настоящее время имеет место беспрецедентное совмещение однотипных должностей узкопрофильных специалистов среди различных крупнейших учреждений, а для отдельных

процесс сокращения собственной исследовательской работы, проводимой в рамках фирмы. Параллельно возрастает количество специализированных фирм, занимающихся на строго конфиденциальной основе маркетинговыми исследованиями по заказам различных фирм.

Существует множество независимых консалтинговых фирм и индивидуальных консультантов, которые оказывают профессиональные научно-внедренческие услуги в области экономики и управления организациям индустрии туризма.

При привлечении других организаций при осуществлении работы по маркетингу может быть организовано как для всего процесса маркетингового исследования, так и в рамках одного из этапов. Например, при выборе источников информации и широты охвата опроса рационально воспользоваться консультациями специальных центров или фирм по вопросам статистики, экономического анализа и маркетинга.

Проведение крупномасштабных рекламных акций для туристских компаний можно организовывать путем привлечения рекламных агентств, имеющих филиалы или договоры о совместной рекламной деятельности в разных странах. Кроме чисто рекламных мероприятий, такие фирмы распространяют разнообразную информационную продукцию, например брошюры, буклеты, листовки с описанием различных направлений деятельности туристского оператора, которыми снабжаются все туристские агенты, подписавшие с рекламной компанией договор, а также крупные туристские центры и международные туристские организации. Разработку идей и макетов конкретного объявления, выбор каналов распространения большинство фирм также поручает специализированным фирмам. Для разработки некоторых видов рекламных обращений туристские фирмы иногда обращаются непосредственно к художникам по оформлению и дизайнерам. Средства массовой информации являются основными проводниками рекламных обращений информационного характера и в совокупности занимают до 85 % рекламного бюджета туристских фирм.

Для крупных туристских компаний важно организовать фирменное обслуживание клиентов, которое должно отражать принятый фирмой имидж. Формирование единого стиля в оформлении офисов компании и всех помещений, в которых обслуживаются клиенты, включая как интерьер помещений, так и фирменную одежду представителей фирмы, может быть организовано путем обращения к ведущим модельерам с просьбой

функциональных менеджеров – уникальная свобода и возрастающая скорость перемещений по видам туристской деятельности.

Факторы, определяющие специализацию и диверсификацию предложения туристской организации, обуславливают тенденцию спроса на дополнительные услуги (аудио-, видеооборудование, услуги для инвалидов, организация спортивных, медицинских мероприятий, прокат машин, содержание животных и др.), а следовательно, и на специалистов, организующих эти услуги. Например, специалисты по проведению конгрессов, выставок требуются как в гостиницах, так и в других организациях.

Совмещение должностей для специалистов одного определенного профиля может быть организовано в учреждениях, работающих в различных сферах деятельности. Это особенно актуально для специалистов общего менеджмента, владеющих большим разнообразием маркетинговых и других методов управления, универсальных для любой организации, что дает право говорить об универсализации возможности карьерного роста.

Двигаясь к посту руководителя туристской организации, специалист начинает свою рабочую деятельность с должностей низшего уровня, и необязательно, что специализация его деятельности – менеджмент туризма. Он может начать свою деятельность в таких отделах, как финансово-экономический менеджмент, менеджмент информационных систем и технологий, менеджмент маркетинга, административный менеджмент и др., т. е. в отделах, предусмотренных в структуре туристской организации.

Универсализация карьерного роста предполагает также работу специалиста в аналогичных отделах организаций других отраслей, отличных от туризма. В рамках туристской специализации будущий менеджер туризма может выбрать предметную сферу деятельности своей работы из туристского оперейтинга, тревелинга, гостеприимства, экскурсионного менеджмента и др.

Универсализация возможностей для людей с общим образованием способствует развитию кругозора, необходимого для того, чтобы стать лидером крупных учреждений.

Кроме того, необходимы и новые поколения универсалов. Их прототип можно встретить в интерфейсах¹ крупных учреждений, где государственные интересы и интересы компаний взаи-

¹ Interface – международный имидж компании.

модействуют. Именно здесь возникает новый образец карьеры менеджера – государственного деятеля¹, который с равной степенью апломба и здравомыслия стоит во главе крупнейшей корпорации. Этот тип менеджера превращает интерфейс учреждений в свою специальность. Он тратит свои лучшие творческие годы, работая на стыке интересов государства и компании. Теоретики бизнеса в течение десятилетий говорят о менеджменте как об интегрирующей дисциплине и о менеджере как о специалисте для любой организации. Наиболее ярким примером, подтверждающим данную теорию, являются мобильные менеджеры – гражданские специалисты, современные супер-генералисты².

Руководитель туристской компании может занимать высокий пост в ассоциациях, тем самым его усилия будут направлены не только на достижение коммерческих интересов его фирмы, а и на общественные интересы. Однако такой вид межинституциональной мобильности необязательно будет характерен для будущих менеджеров-генералистов. Эта новая взаимосвязь со специалистами, новое понимание и усложнение использования функционального инструментария, новое оперирование техническими методологиями являются неотъемлемой частью профессии менеджера, который должен уметь говорить на языке различных групп специалистов, деятельностью которых он будет управлять и понимать нюансы и тонкости их профессий.

Нет никаких сомнений в том, что новые бакалавры гораздо лучше подготовлены, чем их предшественники для того, чтобы справиться с проблемами и воспользоваться возможностями, ожидающими их. Данное утверждение будет справедливо и для последующих поколений выпускников.

Вместе с тем будущие бакалавры не являются «законченным продуктом». Большинство из тех знаний, которыми они должны владеть к завершению своей карьеры, еще не открыты, и большая часть того, что они кропотливо приобрели, вскоре устареет или не будет соответствовать действительности. Однако просто для того, чтобы всегда идти в ногу со временем, они будут вовлечены в обучение в течение большей части активного периода своей жизни.

¹ Иногда – универсалист(ы).

² Координаторы общественно-государственных объединений, в частности, в сфере туризма или корпораций с долевым государственным участием.

Новые универсалисты

Частично, вследствие того, что новый менеджер не является «конечным продуктом», перед ним открываются альтернативы, дотоле не виданные по широте. Он может начать свою карьеру в крупной корпорации, в администрации туристской фирмы и гостиницы или в компании по предоставлению услуг в сфере менеджмента; но в любое время его навыки, его опыт могут быть востребованы в любом учреждении. Так же как и менеджер, будучи гражданским специалистом, он станет специалистом для любой организации.

Менеджеры телемаркетинга могут работать в консалтинговых фирмах, рекламных агентствах, организациях по сервисному обслуживанию компьютеров, издательских домах, в производственных частных фирмах, сфере образования, правительственных организациях. Менеджеры продаж могут работать в частных фирмах, бюро путешествий, туристских агентствах, а также рекламных агентствах, страховых компаниях, финансовых службах, организациях розничной торговли, сервисных компьютерных фирмах, издательских домах, компаниях, предоставляющих оборудование.

Большинство новых менеджеров, вне сомнений, будут стремиться сделать карьеру в крупных корпорациях. Многие хорошо справляются с задачами, будучи назначенными в определенный момент на посты или в проекты, которые непосредственно проходят рядом, на стыке интересов государства и компании. Можно с уверенностью говорить, что некоторые из них на определенном этапе своей карьеры обязательно совершат так называемый «тур долга» в государственное агентство, с разрешения и при поддержке их работодателя в корпорации. Возможно, небольшое число бакалавров предпочтут карьеру вне частного сектора. Для достижения успеха на государственном уровне или в бизнесе требования одни и те же: в правительстве вы – государственный служащий, который соблюдает общественные интересы, а в бизнесе вы – служащий компании, соблюдающий требования корпоративных интересов.

Однако можно предположить, что в целом генералисты и функциональные специалисты в сфере менеджмента выберут карьеру в области консалтинговых услуг. Их соблазнит профессиональный климат, высокие интеллектуальные требования для решения проблем, высший менеджмент и возможность работать с полным набором государственных и частных учреждений.

В данном случае универсализм возможностей поворачивается совершенно иной стороной.

Вне зависимости от того, какой путь выберет новый менеджер, проблемы, с которыми он сталкивается, никогда не были столь велики, но его опыт и знания дают ему возможность преодолеть их. Новые выпускники располагают опытом прошлого и такими навыками, которые превращают их в первое поколение менеджеров, полностью подготовленных для уверенного и тщательного планирования будущего. Руководители крупнейших учреждений будущего еще являются учениками менеджеров. Однако их энергия, талант, способности, положительные качества убеждают в том, что завтрашние менеджеры сравняются или превзойдут в профессионализме своих самых высококлассных предшественников, и не существует ни одного руководителя, который не разделял бы это убеждение.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. На современном туристском рынке выделяются четыре характеристики, существенно влияющие на деятельность туристских фирм, как-то: технологический рост, взаимосвязанность фирмы и государства, интернациональный (транснациональный) характер, появление новых требований управления. Наиболее интересным является преобразование персонала, в частности менеджеров, под действием вышеперечисленных условий. Меняются требования к менеджменту, содержание компетенции менеджера, условия профессиональной подготовки и сама подготовка менеджеров.

Актуальность данных выводов подтверждается тем, что указанные условия, новая подготовка менеджеров, потребность в нового рода менеджерах усиливают конкурентное преимущество современных крупных туристских фирм.

§ 2.8. Управление жизненным циклом туристского продукта

Уже давно известно, что туристский продукт, как и любой другой, должен пройти свой жизненный цикл. Рано или поздно каждый продукт – от услуг до компьютеров – должен пройти стадию роста, зрелости и стагнации. Мысль о созданных рыночных исполнителях изменялась в ходе реализации подхода о том, что жизненные циклы каждого отдельного продукта не сдвигают фиксированную цену, но могут значительно расширяться,

принимать различные формы и контролироваться. И, как следствие, долгосрочная прибыль может быть увеличена благодаря улучшению жизненного цикла продукта, который предлагает туристская компания.

В настоящее время обращение практиков туризма к маркетингу складывается с учетом следующих общих положений: условия на рынке могут быть предвидены, перенаправлены и даже созданы путем искусственного, детального и дальновидного планирования туристского продукта.

Для многих система управления туристским продуктом, казалось, обеспечивает большие преимущества. Такой подход реален для некоторых туроператоров, а для других может оказаться неудачным главным образом потому, что туристский менеджмент не сумел использовать возможности для обеспечения рынка новыми продуктами.

Менеджмент должен оставаться строго прагматичным, базирующим свои решения на очевидности фактов и не должен поддаваться эмоциональным и личным заключениям. Основанием для оценки должна стать фраза «что, а не кто прав».

Стратегия управления часто не приводит к блестящим дальновидным решениям. Часто она ведет к снижению стоимости: например, настойчивое обсуждение о понижении стоимости туристских перевозок, поиск более лучшего сегмента рынка, улучшение использования компьютерного оборудования компании, непрерывное изучение покупательских способностей туристской клиентуры, изучение маршрутов поездок и путешествий, а также анализ причин срывов и недостатков в реализации. Все это не может квалифицироваться как эффективное искусство стратегии и тактики туризма.

Современная концепция управления жизненным циклом продукта

Не так давно лидер рынка туристского оборудования построил фабрику по производству туристского снаряжения. Рыночные исследования предполагали, что хорошая рекламная кампания на ТВ позволит новому производству стать лидером по продаже. Но рыночное управление, наполняющее фонды, лучше бы тратило их на выпуск новых образцов туристского инвентаря, а не на запрещение новых предложений. Новые образцы туристского снаряжения имели средний успех, а прежнее туристское производство пришло к постепенному уменьшению продаж.

которые уже не могут быть увеличены. Управление было сбито с толку в критической точке периода роста производства снаряжения.

Поставщик оборудования туристского инвентаря почувствовал, что его основное производство не получило должной поддержки со стороны продавцов. Разубедив продавцов в том, что новый инвентарь трудно продать, он развернул новые презентации и распродажи инвентаря и убедил руководителей сети продаж начать новые рекламные кампании. Но в конце года объем продаж не был увеличен. В действительности, продвижение продукта было затянuto и был упущен момент хороших продаж и прибылей, а суммы от дополнительных продаж могли бы быть более выгодно распределены в период роста. Еще до того, как поддержать дополнительную продажу, управление урезало рыночные бюджеты нескольких многообещающих образцов туристского оборудования, так как они были в начале фазы роста. Короче, правление провалило реализацию из-за того, что не рассчитало жизненный цикл продукта.

В этих двух случаях необходимый продукт, т. е. туристское оборудование и инвентарь, которые оправдали себя, не был полностью реализован по причине того, что не был включен в план продаж. Совершенно очевидно, что компании могут принимать более эффективные рыночные решения, и если правление уделит этому время, то узнает какое место каждый туристский продукт занимает в жизненном цикле. Определение соотношения затрат и прибыли на продукт в течение всего жизненного цикла составляет результат самого жизненного цикла, т. е. периода, когда продукт может приносить прибыль. Без этой информации ряду туристских продаж не может быть уделено достаточного внимания на рынке туризма. Имея же такую информацию, рынок удваивает свои возможности, т. е. происходит:

- изменение формы и установление контроля над жизненным циклом каждого отдельного маршрута и тура;
- увеличение периода прибыльности, усиление поддержки каждого тура во всех фазах его жизненного цикла (возникновение — формирование — расчет стоимости — реализация — результат и прибыль).

Размер и прибыльность любого бизнеса зависят от жизненного цикла тура (программы туров) и его изменений. Насколько компании могут увеличивать цены и прибыль, настолько же ни один продукт не может избежать периода зрелости и уми-

рования. Размещение и реализация туристских ресурсов должны отвечать целям и амбициям жизненного цикла туристского продукта.

Концепция жизненного цикла продукта

Концепция жизненного цикла туристского продукта возникает из того факта, что объем продаж продукта соответствует типичной модели четырехфазового цикла (рис. 2.3). Начальная фаза – рождение (возникновение и формирование) продукта, когда продукт продается в малом объеме. Во время периода роста объем продаж увеличивается. В период зрелости объем продаж стабилизируется, прибыли начинают снижаться. В период стагнации объем и прибыль резко уменьшаются.



Рис. 2.3. Модель четырехфазного цикла продукта: I – представление (зарождение); II – рост; III – зрелость; IV – стагнация

Длина жизненного цикла продукта (тура, маршрута, программы), длина каждой фазы и форма кривой различны для каждого продукта. Например, стагнация происходит по трем причинам:

1) исчезают необходимость и возможность реализации. Так случилось с внутренним туризмом в России, когда он лишился протекционизма со стороны государства;

2) появился более лучший дешевый продукт для удовлетворения потребностей на рынке. Поездки в близлежащие страны Малой Азии (например, Турция), Юго-Восточной Азии (например, Тайланд, Малайзия и др.);

3) конкурентный продукт благодаря лучшей рыночной стратегии вдруг завоевывает решающее преимущество. Так случилось с конкурирующими туристскими продуктами – поездками в ОАЭ, Египет, Тунис, Каир вместо Болгарии, Крыма, Азербайджана и Грузии.

Цикл прибыльности продукта формируется различными путями в зависимости от цикла его продаж. Во время введения продукт может вообще не приносить прибыль, так как его начальная реклама не окупается.

В период роста, прежде чем вступает в силу конкуренция, прибыль достигает пика. Затем она начинает падать, хотя общая прибыль может расти в течение некоторого времени, пока повышается объем продаж. В туристской индустрии, например, усиленное увеличение объема является эффектом от снижения цены в фазе роста.

На последней стадии роста и ранней стадии зрелости увеличивается конкуренция, которая существенно урезает маржинальный доход, и все сводится к получению общей прибыли. Например, резкое снижение цен на поездки в г. Сочи для отдыха, прежде высоко прибыльные, сейчас имеют малую отдачу, так как ведущие туристские компании очень быстро переключили туристский поток на Турцию, Грецию, Кипр и другие страны.

Итак, в период стагнации снижение объема, очевидно, толкает стоимость к верхнему уровню, что сводит прибыль на нет.

В последние годы наиболее осведомленные специалисты по маркетингу утверждают, что в туризме пакеты туров (туристских продуктов) быстрее проходят стадию зрелости, а жизненный цикл делается короче. На самом деле эта тенденция соответствует тем главным проблемам, с которыми сталкивается рынок туризма.

Когда увеличивается количество новых предложений, то туры, уже существующие на рынке, быстрее входят в стадию зрелости. Так, например, широкий прейскурант туров, маршрутов и программ появился в последние годы на рынке спроса России. Эта тенденция возникла в результате того, что на туристском рынке России ныне действует свыше 15 тыс. туристских агентств, каждое из которых предлагает, как минимум, до 50 разнообразных туров. Этим вызвано резкое уменьшение прибыли ранее крупных туристских объединений, таких как «Интурист» и «Спутник», а отсюда тенденция к ускоренно появлению на рынке спроса все большего разнообразия видов и направлений путешествий.

Тенденции быстрого достижения стадий зрелости могут также наблюдаться в средствах доставки туристов. В системе гражданской авиации в 1993 г. возник настоящий бум по вводу в расписание новых типов авиалайнеров. Потребовались более

мощные, комфортабельные и безопасные средства доставки, и, как следствие, авиарынок был насыщен самолетами типа А-300, Боинг-747, ТУ-204 и др.

Ошибки в управлении жизненным циклом продукта

Столкнувшись с проблемой ранней зрелости и сокращением жизненного цикла, компании стали искать возможность управлять им. Некоторые даже вкладывают в это дело капитал. Большинство компаний, во-первых, ошиблись, отказавшись признать существование жизненного цикла продукта, или, во-вторых, отказались обратиться к концепции анализа жизненного цикла продукта с целью сформировать рыночную стратегию.

Так, железные дороги России стали классическим примером первого такого провала, который можно назвать иллюзией потребления. В течение десятилетий железнодорожные компании рассматривали свои услуги как потребительский товар, как неизменный продукт, как необходимое средство транспортировки. И только недавно они начали понимать, как много они потеряли и продолжают терять в сравнении с транспортировкой по воздуху, по воде и по автодорогам.

Подобная иллюзия потребления ввела в заблуждение многие туристские компании, которые потерпели фиаско, отказавшись от организации внутрироссийского туризма. Если в 1970–80 гг. международные обмены в СССР развивались как результат мощного развития внутреннего туризма, то в настоящее время все страны – участницы СНГ терпят убытки от туризма в целом, так как его развитие приняло односторонний характер. Стал развиваться только вывоз туристов, а следовательно, туристского капитала за рубеж.

Другая причина неадекватного управления жизненным циклом продукта – это пренебрежение туристского обращения к долгосрочности жизненного цикла, а точнее, ко всей системе туристских связей. Это можно проиллюстрировать на примере туристских компаний, чьи услуги, как правило, имеют жизненный цикл 1–2 года, а то и менее. Туристские компании не проявляют должного беспокойства по данному поводу, явно недооценивая жизненный цикл своего перечня услуг.

В результате, если два туристских продукта находятся в стадии роста, а девять – в стадиях зрелости и стагнации, то никто не вводит вновь исчезающий продукт. Новые и улучшенные продукты – жизнеспособность любой организации в туризме –

могут не иметь перспективы завоевать рынок. Если расчет во времени не точен, то компания может выйти из бизнеса за два года. К счастью, быстрое развитие программ по обеспечению спроса жизнеспособными предложениями – характерная черта многих туристских организаций.

Так, в туристской индустрии сокращаются расходы на длительный отдых, так как конкуренты вводят новый продукт более мобильного типа. Зачарованные потенциальным ростом их собственных программ, туристские организации отказались посмотреть фактам в лицо. В общем такие ошибки в менеджменте понятны, и изменения требований компании к своим программам также допустимы. Жизненный цикл развивается медленнее, а период зрелости развивается быстрее, поэтому проблема может стать очень актуальной.

Классическая концепция жизненного цикла должна быть, главным образом, определена позицией турпродукта в самом цикле, поскольку, как видно по отдельным фактам, критические факторы влияют на изменение прибыльности во всех четырех фазах – от роста до стагнации. В начальной фазе разработка и развитие продукта считаются критическими. Для туристского предложения, где потребности покупателей меняются от устоявшейся традиции, технологического совершенства и суммы затрат, существует необходимость знания данных факторов, чтобы турпродукт успешно вышел на рынок. Для туристского предложения готовность вкладывать в будущий объем также может быть критической и сопряжена с большими рыночными расходами.

Во время периода роста знание точных потребностей покупателя считается необходимым, чтобы обеспечить успех большинству туристских предложений, а также удовлетворить требования к набору услуг и программ туризма. Репутация качества, базирующаяся на адекватных способностях туризма, может помочь фирме занять лидирующие позиции на рынке. И наоборот – эффективная реклама и хорошая сеть продаж могут стать ключевыми факторами для резкого увеличения туристских потоков по конкретным направлениям.

На стадии зрелости необходимо четкое определение руководством всеобщей эффективности рынка для туристского оператора (компании). Рыночное мастерство проявляется различными средствами, например: прирост прибыли за счет снижения цены, тем самым привлекается больше покупателей; поиск и продвижение новых способов использования туристского продукта;

ски нет ни одной крупной туристской компании, которая бы не осваивала указанные системы в сочетании с Интернетом. Жизнеспособность туристских компаний, как и их набор услуг и туров, фактически зависит от квалификации и умения персонала пользоваться данными системами. Появление улучшенных систем бронирования повлияло на продажу не только отдельных туров или пакета маршрутов, но и всего каталога предложений, которыми располагают крупнейшие туроператоры, например «American Express» (США), «Delta» (США), «Nekkerman» (ФРГ), «Vagon Lec Cook» (Франция), «Medeterian Club» (Франция) и др.

Итак, эффективное регулирование жизненным циклом может быть найдено в контроле жизненного цикла всей массы туристского предложения. Признав стадию зрелости информационных систем, Интернет начал развивать локальные и региональные подсистемы включения новых пользователей. Ныне, лидируя по числу пользователей, благодаря изменению формы жизненного цикла информационного обеспечения туризма, Интернет также обеспечил рост другим новым туристским продуктам, увеличивая тем самым их торговую массу.

Анализ жизненного цикла

Анализ жизненного цикла осуществляется одним испытанным средством – путем доказательства эффективности ряда перспективных компаний и изменения позиций в самом жизненном цикле продуктов компании. Этого можно достичь как рассмотрением результатов туристской компании в ходе формальных проверок, когда устанавливается конкретная позиция жизненного цикла туристского продукта, так и через профилизацию всей совокупности туристской продукции в ее жизненном цикле.

Меры рыночного управления и проведения анализа в первом аспекте, т. е. при рассмотрении каждой позиции жизненного цикла могут варьироваться в компаниях следующим образом.

1. Изучение информации развития продукта на период от 3 до 5 лет (для некоторых пакетов программ дольше). Эта информация позволяет объединить данные о суммах продаж, предельной прибыли, общей прибыли, возврате вложенного капитала, доле рынка и цене.

2. Введение учета числа и характера конкурентов, т. е. числа и рыночной доли, занимаемой конкурентной продукцией, их

качества и преимущества, изменения каналов распределения, относительных преимуществ конкурентных продуктов, удовлетворяющих каждый канал сбыта.

3. Анализ развития краткосрочной конкурентной тактики, в том числе последних объявлений конкурентов о появлении их новых предложений или планов по увеличению туристских продаж.

4. Поиск информации о жизненных циклах схожих или родственных туристских предложений.

5. Планирование продаж на последующие периоды, основанное на всей имеющейся информации, в том числе по увеличению коэффициента прибыли в каждом периоде обращения туристского предложения (коэффициент общих прямых затрат: на создание маршрута, рекламу, развитие продукта, продажу, распространение и т. д., а также прибыль с учетом вычета налогов). Полученный коэффициент должен находиться в пределах от 4,8 до 1 или от 6,3 до 1, что определяет затраченное количество средств, необходимых для получения каждого последующего рубля прибыли. Коэффициент, как правило, улучшается (становится ниже), как только продукт входит в стадию роста, начинает ухудшаться (увеличивается), как только продукт приближается к стадии зрелости, и резко повышается, как только продукт достигает стадии стагнации или исчезновения.

6. Оценка количества периодов прибыли, повторяющихся в жизненном цикле продукта. Основываясь на всей имеющейся информации, необходимо зафиксировать позицию продукта на кривой жизненного цикла: введение на рынок, ранняя или поздняя стадия роста, ранняя или поздняя стадия зрелости, ранняя или поздняя стадия стагнации или исчезновения.

Профилизация

Установив однажды позиции жизненных циклов основных туристских продуктов компании, рыночное регулирование продолжает разнавать профиль жизненного цикла в рамках всей продукции компании. И вновь предпринимается целая серия мер.

1. Определение процентного соотношения между продажами и прибылями компании по каждой фазе жизненного цикла. Это соотношение отражает текущий профиль жизненного цикла продаж и текущий профиль жизненного цикла прибыли в сегодняшних делах компании.

2. Подсчет изменений в жизненном цикле и определение профиля прибыли за последние 3–5 лет с целью получения проекта и профиля прибыли на последующий период.

3. Развитие профилизации жизненного цикла компании и сопоставление ее с текущим профилем жизненного цикла. Установленная рыночным регулированием цель профиля точно определяет желаемую долю продаж компании, которая будет понижаться в каждой последующей фазе жизненного цикла продукта. Так могут быть определены тенденции стагнации туристской продукции, темпы развития продукта, представленного на рынок, средняя длина жизненного цикла продукта во всей программе компании, а также стремление руководства к росту прибыльности. Как правило, цель профилизации продукта компании, чьи жизненные циклы имеют тенденции к сокращению, – требование высокого соизмерения продаж в фазе представления продукта на рынок и в фазе роста, т. е. его полной реализации.

Проработав все три указанные меры, управление может определить их очередность для развития нового продукта, приобретения, сокращения торговой линии с учетом различия целей и профиля компании, а также текущего профиля жизненного цикла. Распределив усилия между различными стадиями жизненных циклов продуктов, рыночные планы могут быть детально проработаны для каждого отдельного комплекса продаж.

Как глубина анализа жизненного цикла, так и факторы обычно меняются в той же степени, в какой меняются потребности компании, объекты и торговые линии. Следовательно, не может быть общей формулы для оценки имеющихся факторов, объединяемых для определения позиции жизненного цикла продукта. Но эта гибкость не должна казаться недостатком. Достаточно подчеркнуть эту многосторонность, которая делает анализ жизненного цикла полезным инструментом для менеджмента как всей системы продаж компании, так и ее отдельного предложения (продукта).

§ 2.9. Управление технологическими инновациями

Задачей любого руководства, в частности руководства турфирмы, становится получение гарантий, что доход от вложений в технологию будет как можно более высок.

Успешные инноваторы туризма своим опытом доказывают, что сегодня создание нового и внедрение – не просто желательно, но и необходимо в конкурентной борьбе. Ныне это должно признаваться как условие выживания. Показательным примером этому служит изо дня в день ужесточающаяся конкуренция между туристскими фирмами.

Только размер компании не гарантирует ее выживания. Для этого также требуются новшества. Исследования Бруклинского института (США) показали, что компании стремятся работать в нескольких сферах деятельности одновременно (за 40-летний период только 36 из 100 крупных корпораций остались в той же сфере деятельности).

На своем веку туристская индустрия видела рождение и процветание одних компаний, а также крах и уход с рынка других. Наиболее выгодные возможности, как и наиболее серьезные угрозы часто являются результатом прогресса в различных областях. Как бы то ни было, но ныне скорость и гибкость в подходе к принятию решения и нахождению ответа стали первостепенно важными. Управленческие решения устаревают так быстро, как никогда раньше.

Является ли это проблемой непосредственно управления? Необходимо предоставить больший простор исследованиям и развитию. Практика показывает, что больше экономических преимуществ будут иметь те туристские фирмы, которые эффективнее используют имеющиеся технологические ресурсы.

Влияние технологических нововведений на эффективность туристского бизнеса

Туризм оказался одним из секторов экономики, где современные компьютерные технологии начали приносить большую прибыль. Это системы бронирования и резервирования гостиниц, авиабилетов, билетов на другие транспортные средства, круизов и т. д. Сегодня такие крупнейшие системы, как Amadeus, Gabriel, Sabre, Word Span, Apollo и другие имеют свои представительства в Интернете. Кроме того, Интернет-технологии позволяют туристским фирмам экономить колоссальные средства за счет сокращения расходов на международные телефонные разговоры и рассылку факсов.

Из года в год все больше и больше турфирм пользуются системами бронирования и резервирования гостиниц и авиабилетов. Такие системы позволяют бронировать места в гостиницах

всего мира, получать свежую информацию об условиях бронирования, ценах, скидках за минимальное время, не выходя из офиса. Раньше на это затрачивалось гораздо больше времени и денег. Система Aleap, используя глобальную компьютерную сеть, объединила турагентов, туроператоров, а также объекты размещения в единую технологическую сеть, что позволяет напрямую бронировать места в предприятиях размещения различных регионов: Крым, Краснодарский край, Подмосковье, средняя полоса России. Система оснащена удобной информационной поисковой системой, позволяющей ответить практически на любой вопрос клиента за несколько секунд. Изменения в домах отдыха и пансионатах сразу вносятся в систему. Данные о наличии мест обновляются после каждого бронирования автоматически, что особенно важно в пик сезона. Агентства, входящие в систему, пользуются уже последней, свежей информацией, а не прошлогодним буклетом. Участникам системы Aleap не требуется специального дорогостоящего программного обеспечения, потому что она основана на стандартных технологиях сети Интернет.

Другой пример – система Worldhotel, позволяющая бронировать отели по всему миру, и система ABC Travel Center, содержащая информацию об авиакомпаниях, виртуальных агентствах по продаже билетов, расписаниях поездов и схемах метро различных городов мира, а также информацию об аренде машин, круизах и многое другое. Нередко в подобных системах можно купить горящую путевку или авиабилет на 10–50 % дешевле.

Это приводит к тому, что теперь даже крупные, в последнее время устойчивые и успешные организации вносят существенные изменения в философию долгосрочного планирования.

Идет интенсивная структуризация рынка туруслуг, вызванная новой технологической волной. Резко упала стоимость обращения. Это дает возможность агентству из 2–3 человек пользоваться услугами, которые ранее были для них недоступны. Это значит, что небольшие турагентства смогут составить серьезную конкуренцию крупным организациям. Показательным примером может служить немецкая фирма «TISS». В 1997 г. два человека обеспечили оборот в 140 млн немецких марок, занимаясь торговлей авиабилетами.

По прогнозам в последующие годы 90 % билетов будет реализовываться посредниками типа «TISS» и подобными Интернет-компаниями. При этом комиссионные уменьшаются вдвое.

Потери от неэффективных стратегий растут еще быстрее, как доходы от удачных крупных предприятий.

Изю дня в день задачи управления технологиями все более усиливаются, что обусловлено ростом международной и внутрироссийской конкуренции, развитием технологии и науки. В этой связи растет число подготовленных специалистов по технологиям туристского бизнеса.

Критические проблемы руководства

Можно утверждать, что перед руководством стоит задача получать максимальную отдачу от инвестиций и технологий. Для этого важно выделить по крайней мере пять составляющих: 1) определить цели и стратегии компании; 2) определить значение R&D¹; 3) определить масштабы R&D-деятельности; 4) оценить результаты R&D; 5) найти точки соприкосновения науки и управления.

1. Цели и стратегия компании. Первое требование, вполне естественно, будет следующим: полностью определить общие цели и стратегию компании, опираясь на общий анализ и прогноз рынков, а также на реальные технологические ресурсы. Руководство должно убедиться, что отдел исследований знает желаемый уровень и направление роста компании, относительную важность улучшения и диверсификации туристского продукта или процессов обслуживания. Следует уточнить, требует ли продукт усовершенствований и, прежде всего, в области качества услуги, процесса обслуживания, сроков, классности или цены. Исполнителям R&D нужно знать, на что должны быть направлены их усилия: на получение скромных прибылей или на крупные достижения.

Компании с лучше развитыми и наиболее успешными стратегиями способны осознать свои сильные и слабые стороны. Для них актуальным становится необходимость выявить ключевые стратегии, в которых будут использоваться технологические ресурсы всей фирмы.

2. Роль исследований. В широком смысле проблема имеет три возможных аспекта исследований в зависимости от стратегии и целей турфирмы: 1) фундаментальное, или основное, исследование в целях приобретения информации; 2) применение R&D для создания благоприятствующей перспективы новшест-

¹ R&D – research and development (исследования и разработки).

ва в пределах существующего бизнеса; 3) использование R&D для открытия нового бизнеса.

Каждая из этих ролей может сопровождаться альтернативной тактикой. Правильный выбор очень важен. Тактика может быть агрессивной или защитной. Тактика инициатора или лидера. Тактика приобретения ноу-хау или тактика диверсификации. Турфирма может стремиться быть первой в отрасли; если так, то это должно предполагать специальные ресурсы исследования количества и качества, необходимых для агрессивного управления. Или же фирма стремится занять вторую позицию в отрасли, или, учитывая огромные туристские ресурсы, стремится развить разнообразие. Или там, где требуются значительные материальные ресурсы, совместные R&D становятся дальнейшей тактической альтернативой. Некоторые турфирмы используют совместные разработки.

Несомненно, успешный инициатор будет вознагражден определенным престижем, но инициатива не в каждом случае является предпосылкой к успеху.

Как только общие цели будут установлены, управление должно определить будущую роль, тактику и программу с позиции как возможностей, так и угроз.

3. Масштабы R&D. Перед руководством встает третья общая задача: насколько большими должны быть в итоге инвестиции в R&D? Общее правило таково: чем больше наукоемкость отрасли, тем выше доля инвестиций в R&D.

Главные новшества, когда они используются, обычно являются результатом традиционных или продвинутых технологий.

В то же время руководство должно видеть технический порог, изменяющийся в зависимости от фирмы и ее деятельности, ниже которого эффективность R&D быстро падает. В туристской индустрии фирмы не должны отставать от конкурентов в качестве обслуживания, ценах, эффективности рекламы, технологиях бронирования, видах транспорта, классности обслуживания и др., т. е. с учетом обстоятельства туристского рынка они вынуждены представлять усовершенствования и разрабатывать совершенно новый продукт, когда этого требует конкуренция.

Такой порог есть отношение оцененной стоимости R&D нового продукта к ведущему времени. При этом важно определить ведущее время как время, необходимое для того, чтобы превратить идею в готовый продукт. Производителю, стремящемуся сократить ведущее время настолько, чтобы стать лидером в дан-

ной отрасли, придется удвоить ежегодный расход на научные исследования и поиск технологических новшеств.

Если маленькая фирма соответствует уровню продаж более крупных конкурентов, ее расходы на исследования могут опускаться ниже порогового уровня.

Иногда компании оказываются в ситуации, когда ведущее время слишком велико, доля рынка быстро сокращается, отношение R&D к продажам быстро растет, уменьшаются доходность и поток наличности, необходимые для будущего развития и инвестиций.

Если порог R&D в определенной области был установлен слишком высоко для конкретной компании, единственной альтернативой отказа от этой линии может быть присоединение к другой компании, имеющей ресурсы для превышения порога в течение достаточного периода времени, чтобы восстановить позиции.

4. Оценка R&D. Затронем следующие вопросы руководства: Заслуживают ли вообще внимания инвестиции в исследования? Сравнимы ли вознаграждения с возможностями альтернативных инвестиций? Способствуют ли научные труды максимизации эффективности? Другими словами, как мы можем судить об успехе наших трудов в области исследования?

Точный учет вознаграждений никогда не был легкой задачей. Люди, конечно, являются наиболее ценной составляющей в R&D. В туристской отрасли, подверженной быстрым переменам, мало вероятно, что ценный опыт будет находить лучшее применение, чем персонал, в особенности контактный, имеющий возможность легко перемещаться между отделами исследования, развития, маркетинга и рекламы. Кроме того, поддержка горизонтальной подвижности открывает путь к высшему руководству специалистам с полным пониманием значения науки, технологии и перемен.

Существуют инструменты для количественной оценки R&D, но они различны в разных фирмах. Первым требованием для оценки являются четко определенные цели и критерии успеха. Фирма с успешными R&D-результатами может показать слабые прибыли из-за несоответствия других отделов. И, наоборот, слабые R&D-результаты не могут заметно повредить прибыли компании с нормальным текущим положением, если другие отделы в полном порядке.

Основные измеряемые достижения можно разбить на девять групп.

1. Новый и улучшенный продукт или процесс обслуживания (усовершенствования) могут быть измерены качеством, сокращением материальных затрат и т. д.

2. Новое применение для старых объектов. Для показа туристам часто используют различные объекты, первоначально созданные для иных целей, что приносит немалый доход.

3. Замена туристского продукта в целях использования имеющихся средств производства и обслуживания.

4. Патенты, дающие конкурентные преимущества.

5. Лицензии, ноу-хау.

6. Чистый доход от применения исследования.

7. Повышение квалификации менеджеров и персонала.

8. Выгодное распоряжение побочными продуктами. Так, на Мальдивских островах, например, места для купания подвергаются регулярной очистке от раковин и кораллов, которые в свою очередь пользуются высоким спросом у туристов в качестве сувениров, принося доходы стране.

9. Ценная информация для продвижения и применения продукта. Во многих случаях эти выгоды измеряемы. Они рассчитываются из отношения R&D к предполагаемым продажам.

R&D-расходы заслуживают особого внимания. Вероятно, самой обычной причиной неудачи в планировании нового турпродукта или процесса обслуживания является отказ высшего руководства понять, чем следует заниматься отделу исследований.

5. **Сотрудничество науки и руководства.** Ученые различных сфер не всегда хорошо работают вместе. Коммуникационные каналы между руководством и исследователями также зачастую бывают неясны; стандарты последовательного выполнения и механизмы контроля не всегда бывают установлены.

Особенность туризма состоит в том, что здесь очень широко применяется международное сотрудничество. Туристам из разных стран с различными культурами, традициями, манерами поведения необходимо понимать друг друга и приходить к совместным решениям. Управление технологиями – достаточно сложный процесс даже в пределах одной страны – представляет огромное множество трудностей, когда предпринимателям и ученым нескольких государств приходится работать вместе. Нет никакой гарантии гармонии, но если их цели будут достаточно тщательно определены и согласованы, многонациональные исследования и разработки имеют все шансы на успех. Доводительство этого – сотрудничество туристских объединений и корпораций в рамках Всемирного форума по туризму (1982 г.,

Акапулько, Мексика), а также деятельность других международных объединений и ассоциаций в сфере научного туризма и технологий.

Эффективное сотрудничество исследователя и руководителя является средством достижения наибольших вознаграждений от инвестиций и технологий.

Высшее руководство должно понимать цели и устремления каждого ученого, который ищет прежде всего для самой компании необходимое преимущество. С одной стороны, исследовательские результаты будут определяться во многом как конкретная отдача от использования науки. Исследователи должны оцениваться по равным критериям, независимо от их положения. Они должны быть освобождены от каждодневных проблем фирмы и в то же время не должны быть изолированы от ее общих целей. С другой стороны, персонал отдела исследователей и развития интересуется, главным образом, весьма определенными общими целями. Это их задача – добиться уверенности в том, что компания никогда не будет отставать. Их мысли должны быть заняты продуктами и рынками.

Потребность туризма в эффективном сотрудничестве R&D, политики и маркетинга достаточна велика. В туристских организациях представлена значительная доля технических премудростей, которые крайне необходимы и для персонала, в том числе и отделов по маркетингу. Они – отделы – должны иметь полное представление о технологиях и результатах от их внедрения.

В туристских фирмах, где такая взаимосвязь велика, технологическое воздействие оказывает влияние фактически на каждого исполнителя. Без тщательного контроля над процессом предоставления услуг в рамках одной задачи всегда проявляется опасная тенденция перенесения ответственности с одной функции управления на другую. Поэтому в турфирмах, где велика взаимосвязь, понимание значимости технологий должно быть свойственно каждой части бизнеса. Гибкая структура управления с использованием системы быстрой обратной связи особенно необходима.

Управление технологиями и их контроль неизбежно будут усложнять структуру руководства, создавая новые, более высокие ступени управления. Компаниям, не готовым к возрастающему потоку технологических новшеств, важно осознать их истинное значение, иначе они могут оказаться уязвимы в будущем.

Стратегия технологических основ бизнеса

Были исследованы параметры технически интенсивных видов бизнеса и их воздействие на стратегические, административные и управленческие проблемы высшего менеджмента. Рассмотрим воздействие этих характеристик на стратегический вопрос: синхронизацию проникновения технологически интенсивных организаций во вновь формируемую среду туризма. Варианты можно сгруппировать в четыре главные стратегии маркетинга, исходя из того, что большинство компаний старается или вынуждено адаптироваться к требованиям различных рынков или технологических систем.

«Рынок первичен» – стратегия основана на сильной программе R&D, техническом руководстве и риске.

«Вслед за лидером» – стратегия основана на сильных ресурсах разработки и способности реагировать быстро, поскольку рынок входит в фазу роста.

«Прикладное проектирование» – стратегия основана на модификации турпродукта согласно требованиям отдельных заказчиков в развивающемся рынке.

«Я тоже» – стратегия основана на эффективности туристского воздействия и управлении издержками.

Каждая из этих стратегий имеет различные преимущества и недостатки в изменяющихся конкурентных ситуациях. Умный, деловой выбор и следование правилам соответствующей стратегии обычно значительно укрепляет положение компании перед лицом конкурентов.

«Рынок первичен». Это рискованная, но потенциально выгодная стратегия, для которой характерно:

- интенсивное исследование, обеспечиваемое главными ресурсами разработки;
- закрытая связь «вниз по течению» в процессе планирования турпродукта и умеренно закрытая связь в других процессах;
- близость к «состоянию искусства»;
- высокий R&D-коэффициент капиталовложения;
- высокий риск отказа от производства индивидуальных турпродуктов, рассчитанных на узкий сегмент спроса.

Компании следует принимать на работу и стремиться удерживать высокопрофессиональный технический персонал, с помощью которого можно завладеть лидирующей позицией в индустрии.

Технический персонал должен тесно общаться с работниками, ответственными за планирование маркетинга, чтобы совместно идентифицировать потенциально выгодные рынки. Профессионалы рекомендуют рисковать большими денежными капиталовложениями и временными затратами ради исследования и разработки нововведений, не рассчитывая на немедленную отдачу. Нужно уметь исследовать ошибки, быстро их исправлять с тем, чтобы не потерять позиции на разных технологиях. Как только характер стратегии выявлен, планы из приблизительных должны быть усовершенствованы и приближены к точным.

Возможно, наиболее важным для высшего менеджмента является умение принимать ответственные решения, которые касаются соответствующего времени выхода на рынок с новым продуктом.

Например, иногда лучше задержать выход на рынок с тем, чтобы через некоторое время появиться с качественно новым, лучшим изделием, подвергаясь, однако, риску столкнуться с идентичным конкурирующим изделием. Такая компания должна иметь больше, чем просто «штат мыслителей», способных прогнозировать развитие рынка и конкурирующие тенденции на самых ранних стадиях.

«Вслед за лидером». Эта стратегия маркетинга подразумевает:

- интенсивную техническую активность;
- среднюю значимость среди существующих технологий;
- исключительно быстродействующую временную отдачу в разработке турпродукта и маркетинге на основе законченного исследования;
- высокую связь «вниз по течению» R&D с маркетингом и производством;
- высокий конкурирующий интеллект.

Компания, которая следует этой стратегии, практична и достигает хороших результатов. Она использует много межфункциональных методов, быстро реагирует на изменения и часто «горит в огне работы».

В штате такой компании несколько ученых, а также самых лучших инженеров разработки. Руководители тщательно следят за поддержанием равновесия среди технического потенциала, маркетинга и производства так, чтобы компания могла эффективно отвечать на шаги лидера в любой из этих трех областей.

«Прикладное проектирование». Эта стратегия требует:

- существенного проекта турпродукта и ресурсов проектирования и не требует исследований и значительной реальной разработки;
- доступа к пользователям изделия;
- профессиональных продавцов, близко сотрудничающих с проектировщиками изделия;
- хорошего управления производственной линией, чтобы предотвратить дорогостоящее внезапное изменение технологических систем;
- финансового обоснования выбора прикладных программ для разработки;
- ориентации на эффективную организацию туристского обращения;
- таланта к минимизации стоимости разработки и производства путем использования элементов различных прикладных программ.

Стратегия прикладных программ проектирования стремится избежать творческих инноваций с точки зрения экономии. Планирование первоначально, новые технологии внедряются осторожно, значительно удаляя стратегию от «состояния искусства». Отдача от инвестиций и денежный поток стандартны, управление ориентировано на получение прибыли.

«Я тоже». Эта стратегия, которая была достаточно популярна в прошлом, отличается:

- отсутствием каких-либо исследований и разработок;
- сильной функцией производства, доминированием проектирования туристских продуктов и ресурсов;
- значительной ролью затрат и эффективностью реализации;
- способностью быстро копировать новые проекты.

Корректировки вносятся только для того, чтобы уменьшить издержки на стадии формирования туристского продукта.

Ценовая конкуренция, стремление снизить издержки при отсутствии расходов на разработку — все это ведет к тому, что компания, которая использует этот подход, не выдержит схватки с конкурентами по следующим стратегиям: *«Рынок первичен»*, *«Вслед за лидером»*. Стратегия *«Я тоже»* требует последовательного подхода к производству и управлению, а также четкого управления ценовой политикой и поставками. Стратегия значительно сокращает возможный период извлечения прибыли из производства какого-либо турпродукта и услуги после

введения их на рынок и соответственно прибыль лидеров. Стратегия «Я тоже» требует дальновидного подхода к производству и управлению, а также использования жесткой политики в отношении цен и реализации партнеру. Технический инновационный энтузиазм, как и стремление генерировать идеи, не востребованы.

Технологии всегда нужно придавать важное значение. Добросовестное управление технологиями не требует больших усилий по сравнению с плохим управлением, но вносит значительный вклад в прибыль. Самый лучший способ достичь таких результатов – это спланировать технологическую стратегию, основанную на систематическом анализе технологического профиля компании.

Глава 3

Менеджмент регионального туризма

§ 3.1. Основные понятия и методологическая база регионального менеджмента

Региональный менеджмент как управленческая наука и практика соединяет множество отраслей человеческого знания и умения. Располагая этими знаниями, можно брать на себя ответственность за судьбы людей, управлять экономическими процессами на больших территориях, какими являются регионы.

Качественное изменение статуса и функций региональных органов управления диктует необходимость формирования принципиально новой системы регионального менеджмента. Ее *экономической базой* выступают плюрализм собственности и экономическая демократия, *политической базой* – сдвоенная представительная власть на местах и договорно-экономические отношения территориальных и административных органов с хозяйствующими субъектами.

Региональный менеджмент – это отрасль экономической науки, занимающаяся изучением экономических и социальных факторов и явлений, которые обуславливают функционирование хозяйства регионов, а также разработку форм и методов управления этим процессом.

Субъектом регионального менеджмента выступают государственные органы управления, представительные органы экономических районов (регионов), представительные и исполнительные органы регионов, органы местного самоуправления (муниципалитеты) городов и сельских районов, а также руководители организаций (предприятий), функционирующих на соответствующих территориях. Эти структуры и осуществляют в основном региональное управление, или региональный менеджмент.

Особенностью регионального менеджмента является его проявление в двух основных аспектах: с одной стороны, невозможно на материалах одной хозяйствующей организации выявить тенденции функционирования территориального хозяйства как потенциального сегмента рынка; с другой — невозможно выявить факторы, влияющие на организацию извне лишь на ее собственных материалах; для этого необходимо знание условий и факторов экономической жизни территории, места и роли организации в экономическом комплексе этой территории.

Для управления эти аспекты особенно важны, поскольку обеспечение социального равновесия на территории является одной из основных функций государственного и муниципального менеджмента.

Методологической базой регионального менеджмента являются теоретические исследования об управлении хозяйствами территорий как едиными комплексами взаимовлияющих и взаимообусловленных элементов, связанными с управлением жизнедеятельностью населения, последствия которого влияют на судьбы больших масс людей. Это выводит региональный менеджмент за пределы отдельной отрасли экономической науки и практики и даже внедряет его в такую непривычную область, как человеческая мораль.

Экономическая автономия российских регионов представляет собой закономерный процесс, характерный для государств с развивающейся экономической демократией. Важным моментом для построения структуры пространственной организации экономики региона и разработки механизмов регионального менеджмента является категорирование.

Категорирование — это определение сущности, содержания и внешних проявлений базового хозяйствующего субъекта, в качестве которого выступает регион.

В экономической литературе в трактовке сущности региона и его границ нет единства в определении понятия «регион». Одни авторы в качестве детерминанты (различителя) рассматривают экономико-географические особенности и общности территорий, другие — целостность общественного воспроизводства на территории, третьи — границы административно-территориального деления.

Часто в качестве основного критерия выделения региона выбирают общность народнохозяйственных задач, основанную на совокупности используемых или намечаемых к эксплуатации природных богатств, а также на исторически сложившейся

структуре хозяйственной деятельности или плановой структуре экономического развития. Перечисленные признаки действительно характеризуют регион. Но они характерны как для одной области (края, республики), так и для ее части, а также для группы областей. Поэтому названное определение региона представляется неопределенным как в содержательном выражении, так и в указании границ [Попирян Г. А., 1998].

Достаточную определенность в понятие «регион» вносит Налоговый кодекс Российской Федерации, который также корректирует российское законодательство в направлении общепринятой мировой практики относительно понятий «организация» и «предприятие», т. е. базовых хозяйствующих субъектов территорий.

Это обеспечивает юридическую базу для категорирования субъекта хозяйствования (в нашем случае – региона). Так, в статье 12 п. 1 Налогового кодекса налоги и сборы в субъектах Российской Федерации определены как «региональные». Это указывает на то, что в юридической терминологии для обозначения республик, краев и областей вводится обобщающее понятие «регион», который выступает и как субъект, и как объект государственного управления.

Таким образом, Налоговый кодекс юридически определяет такие хозяйствующие субъекты, как город и сельский район, в которых административно-хозяйственное управление на самостоятельной (негосударственной) основе осуществляют соответствующие выборные органы власти, но деятельность и свободы органов местного (городского, районного) самоуправления ограничиваются соответствующими законодательными актами. Основными из них являются Конституция Российской Федерации (глава 8), Закон РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 28 августа 1995 г. № 154-ФЗ, Налоговый кодекс Российской Федерации.

Современный менеджмент должен учитывать все нюансы, связанные с определением «туристский регион», так как этот регион представляется для него соответствующей конкурентной единицей. По этой причине при определении продукта туристского региона следует использовать ориентированное на потребителя мышление. Производственный аппарат всего региона производит только тот комплекс услуг, который имеет спрос у потребителя, и этот комплекс услуг может изображаться как цепь услуг.

Цепи услуг – это аналитические инструменты, которые с точки зрения потребителя разделяют полную услугу на отдельные элементы и частичные процессы. Потребитель не ориентируется при пользовании различными элементами услуг на предприятия, оказывающие их, а относит услугу и ее качество к региону как к единому целому. Таким образом, регионы через все элементы цепи услуг должны стремиться к перспективному развитию.

Региональный менеджмент осуществляется на конкретной территории (поле регионального менеджмента), содержащей множество различных формирований с соответствующими административно-управленческими структурами. Их построение и организация целенаправленного функционирования составляют основу регионального администрирования.

Региональный менеджмент в нашей стране претерпел существенные изменения. Как и технология управления хозяйственными организациями, системы территориального (регионального и муниципального) управления изменялись в соответствии с общественно-экономическими процессами. В то же время на технологию территориального менеджмента оказывали решающее влияние политические приоритеты соответствующих периодов.

Высокая степень обусловленности территориального администрирования политическими приоритетами является *первой отличительной чертой* регионального менеджмента. Вместе с тем существуют универсальные территориально-управленческие структуры, которые в меньшей степени подвержены влиянию политических институтов. В различных эшелонах власти известна поговорка: «Вожди приходят и уходят, а аппарат остается». Такая живучесть аппарата является не столько недостатком, сколько его достоинством.

Устойчивость аппарата обеспечивается его системностью. Это позволяет ему непрерывно управлять территориальными процессами независимо от политических перестановок. На формирование системы уходят годы, и изменить ее можно только путем длительного систематического воздействия. Система позволяет минимизировать затраты на анализ ситуации и принятие управленческих решений, оперативно вовлекать значительные ресурсы в достижение поставленной цели, своевременно предупреждает о нежелательных последствиях предпринимаемых мероприятий. Она же предоставляет возможность прогнозировать реакцию на конкретные управленческие действия.

Все это требует от каждого участника системы управления (от рядового исполнителя до высшего руководителя) уважительного к ней отношения. В числе жизненно важных качеств для руководителя следует выделить умение чувствовать и понимать аппарат.

Эффективная структура аппарата и четкая организация прохождения управленческих команд являются залогом успешного управления социально-экономическими процессами на подведомственных территориях.

В отличие от административно-управленческого аппарата хозяйственных организаций (заводов,строек, учебных заведений транспортных и сельскохозяйственных предприятий и т. п.), аппарат региональных и муниципальных органов менее стабилен по структуре и составу. Систематические реорганизации аппарата территориальных органов являются нормой жизни. В этих перестановках имеются и плюсы, и минусы. Высокая изменчивость структуры и кадрового состава аппарата территориальных органов является *второй отличительной чертой регионального менеджмента*. Изменчивость обеспечивает аппарату адаптивность управляемой системы, постоянный приток новых идей и их исполнителей. Такой динамизм состава аппарата поддерживает его авангардные позиции в обществе и высокую энергетику при разработке и осуществлении территориальных программ.

Практика показывает, что в тех региональных и муниципальных органах, где подолгу не меняется структура и не обновляется кадровый состав аппарата, меньше управленческих новаций, медленнее прохождение решений.

В то же время высокая изменчивость состава целесообразна не для всех структурных подразделений территориальных органов. В таких областях хозяйствования, как архитектура и градостроительство, управление финансами и жилищно-коммунальное хозяйство, высокая сменяемость кадров аппарата может привести к ослаблению системы управления. Это является одной из основных причин того, что состав финансовых и коммунальных служб, как правило, длительный период сохраняется неизменным.

В стабильности состава аппарата жизнеобеспечивающих отраслей территории существует своя логика. Если фирма, производственное и иное предприятие могут «уйти на каникулы», прервать на длительный период свою хозяйственную деятельность, то аппарат жизнеобеспечения территориального хозяйст-

ва (энергетические, сантехнические и транспортные коммуникации, учреждения, обеспечивающие медицинское, торговое и бытовое обслуживание, охрану правопорядка и др.) не может прерывать свою деятельность ни на один день. Непрерывность работы — это *третья отличительная черта регионального менеджмента*.

Региональное администрирование осуществляется на целостных территориях, содержащих различные хозяйствующие субъекты, коммуникации, социальные объекты, население и др. Их совокупность образует поле регионального менеджмента, т. е. объект его осуществления.

Как отмечено выше, определяющим фактором хозяйственной освоенности территории является наличие населения. Будучи основным объектом регионального регулирования, оно в то же время выступает и главной составляющей субъекта управления. Это обуславливает жесткую зависимость системы регионального менеджмента от демографического фактора.

Хозяйственный комплекс региона образуется из множества различных по имущественной принадлежности, форме и содержанию хозяйствующих организаций (фирм). Их отраслевая ориентация и размеры определяют основной хозяйственно-отраслевой профиль соответствующей территории.

§ 3.2. Основы региональной организации хозяйства и принципы районирования

Основой общественной координации является определение границ полномочий между субъектами управленческих отношений (между управляющими и управляемыми, руководителями и исполнителями, отраслями и сферами, центром и периферией). Чем больше властных функций берут на себя центральные государственные органы, тем меньше заинтересованности низовых территориальных ячеек в их исполнении, тем меньше инициативы и творчества, сильнее отторжение, сопротивление центру. И наоборот, чем больше управленческих функций переходит от центра на места, тем сильнее развивается автономия, обостряются дезинтеграционные процессы в государственном масштабе.

Все это в прикладной управленческой науке выносит на первый план проблему организации сочетания интересов и полномочий как в горизонтальном направлении (межотраслевое деление), так и в вертикальном (соотношение центра и территорий).

Региональная организация государственного хозяйства представляет собой формирование территориально-экономических пропорций для обеспечения устойчивого функционирования отраслей государственной экономики.

Основу региональной организации государственного хозяйства составляют вертикальные линии общегосударственной отраслевой специализации и многоотраслевые региональные территориально-хозяйственные образования.

Устойчивость структуры организации государственного хозяйства обеспечивается путем поддержания оптимальных пропорций между отраслевым и территориальным факторами общественного воспроизводства.

Содержанием общественного разделения труда в организации государственного хозяйствования являются:

- специализация экономических регионов на производстве определенного вида товаров и услуг;
- выделение в государственной экономике отдельных специфических отраслей хозяйства, способных самостоятельно решать задачи развития конкретной части производительных сил.

Цель общественного разделения в организации труда государственного хозяйствования – это усиление хозяйственного обособления (экономического статуса и управленческих функций регионов) и повышение роли функций государства в решении общегосударственных задач в регионах. Это означает, что чем больше управленческих свобод в хозяйствовании делегируется регионам, тем выше роль государственных отраслевых органов в обеспечении сбалансированности и целостности национальной экономики.

Неравенство в таком сочетании каждого из этих двух аспектов хозяйствования приводит к перекосам в процессе общественного воспроизводства.

При первенстве регионального фактора ослабевает внимание к производственным и непроизводственным сферам, имеющим базовое (ключевое) значение в национальном масштабе (фондообразующим отраслям, обороне, производственной инфраструктуре, фундаментальным исследованиям и др.).

При решении национальных задач все это требует от государственных органов управления учета интересов регионов, а от региональных органов управления – учета общегосударственных интересов при решении территориальных проблем.

Необходимость такого учета интересов каждым из названных субъектов управления усиливается, с одной стороны, по мере

развития конкурентно-рыночного функционирования экономики, с другой – по мере усиления управленческой автономизации регионов.

Это позволяет в качестве основы современного экономического районирования рассматривать не административное, а экономическое деление по границам определенных хозяйственных целостностей. Поэтому основой территориально-экономического районирования является хозяйственная, а не политико-административная целостность региона.

Административное деление России составляет организационную основу для различных территориальных управленческих формирований. Это обусловлено тем, что без территориальных властей невозможно решать экономические задачи на территориях, подпадающих под их ведение. В то же время по мере усиления роли экономических институтов в координации хозяйства территорий административные рычаги должны ослабевать, переходя от конкретно-распорядительных к рамочным (проблемным) формам регионального менеджмента.

При экономическом районировании Российской Федерации используют сформировавшуюся за многие десятилетия традиционную сетку, рассматривая в ней термины «экономический район» и «экономический регион» как синонимы.

Таковыми экономическими районами (или регионами) России являются: Северо-Кавказский, Центрально-Черноземный, Поволжский, Волго-Вятский, Центральный, Уральский, Северо-Западный, Северный, Западно-Сибирский, Восточно-Сибирский, Дальневосточный.

В качестве особого экономического региона может рассматриваться Калининградская область.

Экономический регион [Экономика..., 1998] представляет собой сложное соединение многочисленных звеньев производственных систем и социальной инфраструктуры, объединенных единой территорией, хозяйственной организацией и соответствующими управленческими структурами.

Определяющими чертами экономического региона являются:

- проблемность (наличие одной или комплекса социально-экономических проблем, общих для конкретной территории);
- социально-экономическая целостность (сочетание выполнения определенной производственной функции в территориальном разделении труда с комплексным социальным развитием территории);

• активная функция (способность целенаправленного решения социально-экономических проблем внутреннего развития путем местной инициативы).

Основой формирования экономических регионов является потребность сочетания отраслевого и территориального разделения труда в рамках единого объема.

Экономический регион является активным носителем территориального разделения труда, которое предопределено не только конкретными природными условиями, но и социальными факторами.

Более низкой степенью территориально-хозяйственного обобщения является *микрорегион*. Это целостное территориально-экономическое образование, отличающееся общностью территории, хозяйства и задействованного в нем населения. Как правило, микрорегион составляют город и прилегающие к нему сельские районы или группа районов. Микрорегион еще в большей мере, чем экономический регион, является носителем активной функции.

§ 3.3. Особенности регионального туризма как объекта управления

Задача менеджмента в туризме состоит не только в том, чтобы выявить общие тенденции и закономерности его развития, но и в том, чтобы найти его специфические особенности.

Туризм как явление характеризуется большой глубиной проникновения и сложностью взаимосвязей между его составляющими.

В туристской индустрии много предприятий и организаций, которые так или иначе должны вписываться в единую региональную систему управления, где целью является обеспечение длительной конкурентоспособности на рынке. Важная проблема менеджмента региона является одновременно и важным отличительным признаком менеджмента туристской организации.

С помощью менеджмента должна разрабатываться стратегия развития как всего региона, так и отдельной туристской организации.

Чаще всего степень развития туризма в каком-то регионе пытаются определить через показатели ночлегов. Но такие показатели ничего не говорят о накоплении ценностей. Чтобы подсчитать показатели накопления ценностей, требуются значительные

исследования, что невозможно осуществить в полном объеме из-за нехватки времени и финансовых средств.

Менеджмент туризма имеет ограниченное влияние на регион. Управленческие кадры туристского предприятия пользуются полномочиями и правами принятия решений и отдачи указаний по всем вопросам своей хозяйственной деятельности, предоставленным им и ясно изложенным в уставе.

Туризм подвержен сильному влиянию со стороны заинтересованной клиентуры. Каждое туристское предприятие осуществляет свою деятельность в окружении различных заинтересованных лиц и клиентов, поэтому они не могут ожидать от своих участников, что все будет вести себя одинаково, поскольку существуют определенного рода противоречия между владельцами гостиниц, местными жителями и приезжими туристами. Крупные гостиницы меньше заинтересованы в предложении курортного сервиса, так как они располагают всеми необходимыми сооружениями для размещения и организации отдыха гостей. Небольшие гостиницы, живущие за счет туристов, заинтересованы в том, чтобы туристская организация улучшала курортное предложение и проводила соответствующие мероприятия.

Туристская организация может быстрее уравнивать интересы между различными, задействованными в процессе обслуживания группами, если в своей деятельности она руководствуется общепринятыми нормами, приоритетами и представлениями о ценностях и имеет широкомасштабные цели по дальнейшему развитию региона.

Туризм имеет специфику своего продукта, его неотделимость от источника формирования. Товар в материальном виде существует независимо от его производителя. Туристская услуга (а это тоже товар) не отделима от источника ее создания. Если, например, потребитель туристского продукта в апреле заказал тур на июнь, а в мае туристская фирма прекратила свое существование, эта услуга потребителю оказана не будет в силу отсутствия ее источника.

Так как туристский продукт проявляется в виде услуги, его необходимыми признаками являются присутствие клиента и невозможность складирования, хранения этой услуги. В связи с тем, что при реализации туристского продукта усиливается личностный аспект, процесс предоставления туристских услуг может быть автоматизирован в гораздо меньшей степени, чем, например, процесс производства товаров. Ведь нельзя с высокой степенью вероятности спрогнозировать поведение

туриста – оно зависит не только от объективных обстоятельств, но и от субъективных факторов. По этой причине в менеджменте туризма неизмеримо больше внимания должно уделяться управлению персоналом и регулированию межличностных отношений. Это относится к работе туристских предприятий, услуги которых предоставляются при непосредственном контакте с людьми.

Туризм оказывает большое влияние на такие сферы, как экономика, экология, политика, которые в свою очередь воздействуют и на туризм. Туристский регион имеет от гостей прибыль. Выручка, получаемая от их обслуживания, является первичной выручкой и больше значима, чем полученная от постоянных жителей региона. Прибыль от туризма новым потоком вливается в местный экономический кругооборот и дает приумножающий эффект: она «проходит» через местную экономику.

Сумма денег, которая остается в регионе, будет тем выше, чем больше услуг будет продаваться непосредственно на месте, т. е. чем сильнее будет местное производство. Региону может быть выгоден туризм и в отношении экологии, если отчисления от него пойдут на сохранение ландшафта и поддержание его в порядке.

Очень часто на начальном этапе развития туризма за его счет возводятся различные сооружения. В то же время туристы создают высокую загруженность автодорог, большую степень уборки территорий от бытового мусора и эксплуатации местной природы. Отчуждение местных жителей может привести к тому, что новые намерения по развитию туризма будет тяжело осуществлять. Таким образом, планирование и формирование туризма должно происходить при условии привлечения общественности. Участие в этом процессе всех заинтересованных групп (экономистов, экологов и т. д.) является первой необходимостью.

Туризм как объект управления выражается в комплексности туристских услуг. Туристская услуга – это все то, что турист принимает во внимание или чем он пользуется во время путешествия. Отсюда следует, что туристская услуга складывается для туриста из целого комплекса услуг (как материальных, так и нематериальных), которые являются специфическим туристским продуктом. Отдельные туристские услуги являются дополняющими.

Понятие «дополняющий» – важное для менеджмента туризма. Например, турист, который «собирается в отпуск», вряд ли

отправится в путешествие, если в конечном пункте поездки не будет возможности для проживания или если он не будет обеспечен питанием.

Эта зависимость может иметь значительные последствия при управлении предприятием. Так как отдельные дополняющие услуги выполняются различными фирмами, следовательно, эти предприятия в большой степени зависят друг от друга. Выход из такой ситуации видится только в кооперации.

В последние годы возросло значение совместной работы между туристскими предприятиями, которая может осуществляться на горизонтальном или на вертикальном уровне.

Горизонтальная кооперация — это совместная работа. Она проводится предприятиями, имеющими одинаковые интересы в сферах размещения, обслуживания, туристского посредничества, оздоровления и т. д. Возможность кооперации, которая определилась в последнее время, это система франчайзинга.

Вертикальная кооперация — это объединение предприятий и организаций, которые стремятся владеть рынком и снизить зависимость от других учреждений. К таким организациям относят сформированные в большинстве случаев государственные туристские организации на национальном, региональном и местном уровнях, занимающиеся обустройством мест для отдыха и размещением туристов. Эти организации подвергаются различным интеграционным воздействиям в зависимости от уровня развития экономики своего государства. Это также и объединения предприятий в сферах организации путешествий и гостиничного размещения (например, воздушно-транспортные компании, имеющие сеть гостиниц).

Особенностью туризма является и его зонность, т. е. зависимость объема туристских услуг от природно-климатических условий. При решении проблемы менеджмента в туризме данное явление должно учитываться руководителями туристских предприятий, поскольку колебания спроса могут существенно ухудшить условия функционирования всей туристской индустрии.

Особенности туристской отрасли как объекта управления указывают на то, что менеджеры туристского бизнеса должны считаться с тем, что эта отрасль совершенно не похожа на другие отрасли. Поэтому механически перенести наработки или модели управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма невозможно.

И если оправдавшая себя на практике модель управления (например, промышленным предприятием) дает необходимый эффект, то применение ее в туристской отрасли может привести к деградации последней.

В связи с этим можно выделить основные черты, характерные для управления региональным туризмом:

1. Нужды, потребности и желания конечных потребителей при планировании туристской деятельности должны ставиться во главу угла. В связи с этим дислокация туристского предприятия определяется, с одной стороны, месторасположением основного контингента потребителей туристского продукта, а с другой – месторасположением рекреационных ресурсов, которые являются практически основным фактором туристской отрасли.

2. Туристский продукт не стал еще товаром первой необходимости и вряд ли станет им в ближайшей перспективе. Кроме того, на туристских услугах больше, чем на прочих платных услугах, сказываются изменение покупательной способности населения, политические и экологические явления.

3. В туристской отрасли большое 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. Кроме того, в связи с непостоянством качества услуги, субъективизмом в ее оценке, возникает необходимость ее постоянного контроля, т. е. эта функция менеджмента приобретает особую значимость.

Одна и та же туристская поездка может быть по-разному оценена двумя разными людьми, что иногда вызывает недоумения во взаимоотношениях между туристской фирмой и клиентами. В этой связи менеджмент в туризме должен быть сосредоточен в направлении создания системы сбора, обработки и распространения информации.

4. Туристская услуга уникальна, т. е. 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 (это и состояние транспортного средства, и события в стране пребывания, и т. п.).

§ 3.4. Понятие туристского региона

Турист пользуется комплексом услуг, которые предоставляются ему в определенном месте – регионе, где происходит туристское мероприятие. Это место из-за своих привлекающих факторов становится центром туризма. Когда турист выбирает цель своего путешествия, он сравнивает между собой различные места и те услуги, которые там имеются, и выбирает из них то, что ему больше подходит. Территория, где предлагается комплекс услуг, не обязательно должна иметь четко выраженные границы. Это могут быть и часть региона, и туристский центр, и гостиница, где имеются все необходимые сооружения для организации отдыха и размещения туристов. Такая территория может охватывать какую-либо область, страну или даже группу стран, которые турист выбирает как цель своего путешествия.

Есть несколько подходов к установлению туристского региона, связанных с ответом на вопросы: как определить территорию, которую турист выбрал для путешествия, и какой размер территории воспринимается различными рыночными сегментами как цель путешествия?

Туристским местом (целью путешествия) может быть город, область, страна, район или даже какое-то село, т. е. какое-либо геометрическое пространство. Но им может быть и то, что определяется по признаку общности спроса и геометрически не выделяется (например, круиз в несколько стран).

Всемирная туристская организация определяет туристский регион как территорию, располагающую большой сетью специальных сооружений и услуг, необходимых для организации отдыха, учебного процесса или оздоровления, которые продаются туристу или группе туристов производителем услуг. Таким образом, туристский регион – это и цель путешествия, и туристский продукт, и конкурентоспособный субъект, который должен управляться как стратегическая коммерческая единица.

Туристский регион можно рассматривать, учитывая требования самих отдыхающих. При такой модели выделяются четыре параметра, исходя из которых отдыхающий, прибыв однажды в место отдыха, хочет осуществить свои туристские мотивы еще и еще раз. В зависимости от опыта, мотива поездки и удаленности от места жительства отдыхающий выделяет следующие параметры: жилье, место, ландшафт и экскурсии.

Могут быть различные перекрещивающиеся уровни продаж туристских регионов. Например, спортивный центр пред-

лагается его владельцем как регион. Местность, в котором он находится, может предлагаться в целях продажи услуг местным транспортным объединением, а страна – национальной туристской организацией. На первый взгляд кажется, что подобная ситуация приведет к дублированию и окажется экономически неэффективной. Но при углубленном рассмотрении проблемы становится ясно, что на каждом уровне участвующая в процессе туристская организация для другой целевой группы предлагает иной продукт. В этом есть свой резон, так как каждый туристский сегмент в качестве продукта рассматривает совсем другую территорию. Туристские организации ответственны за продажу различных рыночных услуг. И это нормально, так как, во-первых, чем на большее расстояние удалена цель путешествия, тем шире определяется туристский регион.

Качество региона как производителя туристских услуг должно измеряться по тому, насколько хорошо регион может приспособить свои услуги под потребности заказчиков. Если какому-то региону удастся установить на рынке оптимальные цены на свои продукты, этот регион сможет накопить достаточно средств, чтобы хорошо оплатить работу всех участников производственного процесса, а также оградить от внешних эффектов производства и потребления туристских услуг всех лиц, занятых в этом процессе (например, население, которое не ощущает на себе никаких экономических эффектов, но страдает от увеличения транспортного движения туристов). Способность получить от рынка достаточное накопление ценностей можно обозначить как конкурентоспособность региона.

Стратегическая цель всего региона как конкурентной единицы – обеспечение конкурентоспособности на длительный период. Взаимодействие отраслей (гостиниц, предприятий транспорта, торговли), их рынков, населения и окружающего мира оказывает влияние на конкурентоспособность региона. Рынки предъявляют высокие требования к продукции и тем самым стимулируют работу отраслей и наоборот – конкурентоспособные отрасли заинтересованы в сохранении и увеличении количества требовательных клиентов на местах. Отрасли, получающие от туризма хорошую прибыль, формируют определенное позитивное мнение у местного населения. Население, позитивно относящееся к туризму в своей местности, – гарантия гостеприимства, что облегчает реализацию инновационных туристских проектов. Отношение населения к позитивным и нега-

тивным внешним эффектам также оказывает влияние на состояние конкурентоспособности региона.

Туристский регион как конкурентная единица включает:

- общественно-экономическую систему;
- туристскую политику;
- политику окружающего мира;
- интересы экономики;
- интересы государства;
- интересы населения;
- ресурсы;
- экологическую систему.

§ 3.5. Организационные структуры регионального туризма

Организационные структуры, включенные в туристский менеджмент, охватывают государственные и частные организации на международном, национальном, региональном и местном уровнях. Они необходимы для планирования развития туризма, координации сбыта туристского продукта.

На рис. 3.1 представлены туристские структуры различных региональных уровней [Кабушкин Н. И., 1999].



Рис. 3.1. Иерархическая структура уровней управления туристскими организациями

На федеральном уровне находятся туристские организации федерального или правительственного ранга, оказывающие прямое или косвенное воздействие на туризм.

Государственные организации регионального уровня разрабатывают собственные программы поддержки туризма в своем регионе. Такие программы способствуют развитию туристской инфраструктуры, ремесел, курортных учреждений и социального туризма. Кроме того, эти организации проводят маркетинг.

Особенность туристских организаций местного уровня состоит в том, что функционально весьма трудно выделить государственную и частную стороны их деятельности. Членами туристских организаций местного уровня становятся в основном гостиничные и торговые предприятия, а также все лица и фирмы, заинтересованные в развитии туризма в своей местности.

Туристские управления и объединения различаются прежде всего по виду их финансирования: управления финансируются из средств государственного бюджета, а объединения существуют главным образом за счет членских взносов и доходов от деятельности частных туристских структур.

Управления и объединения решают те же задачи, которыми ранее занимались управления по туризму: формированием туристской инфраструктуры, рекламой, обслуживанием гостей, посредническими услугами по расселению туристов.

Анализируя проблемы менеджмента любого туристского региона, следует иметь в виду, что наряду с государственными существуют и частные туристские организации. Среди них выделяют:

- **объединения туристских посредников.** За рубежом подобные организации разрабатывают правила заключения сделок в туристской отрасли, защищают отраслевую деятельность, устраняют нелегальные методы работы, поддерживают предприятия (членов объединения) в правовых и налоговых вопросах, анализируют деятельность предприятий, осуществляют другие мероприятия, способствующие повышению экономичности, организуют обучение и повышение квалификации руководителей и специалистов туристской индустрии;

- **туристские организации гостиничного и ресторанныго типа.** Гостиничные хозяйства и предприятия общественного питания всех категорий, предлагающие туристские услуги, часто объединяются в местные союзы, чтобы с большей эффективностью защищать свои общие интересы. Если сфера деятельности выходит за пределы города или района — это региональные

секции и объединения. Региональные объединения в свою очередь имеют своих представителей в областных или национальных объединениях. Основными задачами организаций верхнего уровня являются маркетинг и консультирование членов объединения. В Германии, например, на федеральном уровне такими задачами занимается Объединение немецких гостиничных и ресторанных хозяйств (DEHOGA), в Швейцарии – Швейцарское гостиничное объединение (SHV) и Швейцарский союз хозяйственников (SWV). DEHOGA занимается профессиональными, экономическими, налоговыми и социально-политическими задачами, стоящими перед немецкими гостиничными и ресторанными структурами;

- **туристские организации местного уровня.** Туристские управления, объединения на местах используют преимущества общего представительства своих интересов на высших уровнях управления. В Германии на федеральном уровне интересы районных объединений представляет Немецкий туристский союз (DFV), в Швейцарии специфические интересы местных курортных организаций на верхнем уровне защищает Швейцарское объединение курортных предприятий (VSB), в Германии – Немецкое объединение курортных предприятий (DBV). Они содействуют развитию лечебных и курортных услуг, следят за сохранностью природных ресурсов;

- **рекламные организации по привлечению в страну иностранных туристов.** Во многих странах мира функционируют организации и учреждения, которые занимаются национальной рекламой. В Германии – это Немецкий туристский центр (DZT), в Швейцарии – «Туризм Швейцарии». Немецкий туристский центр – это туристская организация, которая по поручению федерального правительства занимается всеми вопросами въездного туризма. Можно сказать, что это национальная маркетинговая организация, распространяющая рекламу по привлечению в Германию иностранных туристов. Для этой цели она имеет свои представительства во многих зарубежных странах.

Наибольший эффект в деятельности туристских организаций достигается тогда, когда государственные и частные предприятия объединяют свои интересы в рамках единого союза.

Традиционно различные уровни туристских организаций рассматриваются по иерархии: национальная организация располагается над региональной, а региональная – над местной. Задачи у всех типов организаций одинаковы, но они распространяются на разные по размерам территории и поэтому имеют неодинако-

вую значимость. Раньше исходили из того, что нижний уровень организации должен стремиться выполнять свои задачи по примеру верхнего уровня. Сейчас такое утверждение довольно относительно, ведь для оптимизации управления важно знать, что ожидают друг от друга различные уровни организаций: местные туристские организации – от организаций верхнего уровня (региональных и межрегиональных).

§ 3.6. Функции организационных структур регионального туризма

Анализ мелких и крупных туристских мест показал, что в крупных регионах более высокие требования предъявляются к проведению организациями верхнего уровня маркетинга, а такие функции, как планирование ведущего образа, формирование и координация предложения, даже не упоминаются. Такой факт кажется обоснованным, так как на эти функции ориентируются в своей деятельности местные организации, ведь они имеют для этого большие возможности. Особо выделяются функции сервисного обслуживания в отдаленных регионах.

С точки зрения менеджмента региональной организации к вышестоящим и нижестоящим организациям предъявляются разные требования.

Задачи местных и субрегиональных объединений зависят от величины и возможностей этих объединений. Их маркетинг ориентируется на радиус досягаемости их марки. При осуществлении деятельности, связанной с рынком, а также при разработке самостоятельных акций на соответствующем сегменте рынка они могут объединяться. Информационная и маркетинговая работа должна выполняться в обязательном порядке. От вышестоящей туристской организации требуются: формирование имиджа большого региона; проведение маркетинга за границей (координация совместной деятельности); представительство местной организации на важных туристских рынках.

Относительно распределения обязанностей и ответственности (что очень важно для менеджмента в туризме) между различными уровнями туристских организаций можно выделить следующие функции для каждой из них:

- функции предложения должны взять на себя организации более низкого уровня. Они имеют прямой контакт с отдельными исполнителями услуг и хорошо знают продукт. К низшему

уровню относятся те организации, которые располагают всеми сооружениями и минимальным количеством аттракционов для размещения и развлечения гостей, а также необходимым для выполнения такой деятельности кадровым составом. Чаще всего – это *местные или субрегиональные организации*;

- функции представительства интересов должны выполняться на каждом уровне государственной (политической) структуры организациями с одинаковым географическим радиусом деятельности. Такие организации имеют практически одинаковый вес относительно политических структур. В большинстве стран выполнение представительских функций берут на себя *местные, областные и национальные туристские организации*;

- маркетинговые функции должны выполняться в каждом регионе в зависимости от его известности, имиджа и финансовых возможностей. Как правило, местная туристская организация должна пытаться повысить свою известность на региональном уровне; региональная организация должна стремиться к формированию и сохранению марки на национальном уровне и на ближайших зарубежных рынках. Национальная туристская организация – представлять на рынках свою национальную марку, расширять и укреплять туристскую известность нации. Таким образом, *каждый уровень* выполняет маркетинговые функции на своем рынке;

- функцию создания и сохранения ведущего образа должны выполнять *организации каждого уровня*. Национальная организация должна разрабатывать национальную стратегию развития туризма и следить за его ведущим образом, а местные туристские объединения – выполнять эти задачи в своих регионах.

Все функции туристских организаций можно сформулировать следующим образом:

- разработка и исполнение местной курортной и региональной туристской политики;
- объединение политики, учитывающей рыночные условия;
- обеспечение общих интересов в транспортном сообщении;
- формирование туристского самосознания;
- организация культурной, фольклорной, общественной и спортивной жизни;
- руководство деятельностью турбюро;
- обсуждение предложений, указаний и жалоб, относящихся к туристской деятельности;

- выполнение задач по формированию и координации туристского предложения;

- долевое участие в эксплуатации курортных и туристских сооружений;

- налаживание и укрепление связей с управлениями, гостиничными предприятиями, транспортными и туристскими организациями, различными объединениями, прессой, радио, телевидением, организациями всех форм собственности.

Следует сказать, что существуют также туристские организации, обслуживающие отдельные цели путешествия и туристские потребности. Например, «Швейцарский конгресс» (соаместное объединение) планирует ведущий образ, координирует швейцарское предложение, представляет его интересы и участвует в сбыте предложений по организации и обслуживанию конгрессов.

При распределении функций между различными уровнями необходимо, чтобы между ними было налажено сотрудничество, ориентированное на выполнение общих задач. Старое, иерархическое разделение обязанностей в туристских организациях подвергается сейчас сомнению по нескольким причинам.

Во-первых, изменилось поведение гостей. Туристы больше не запрашивают информацию по старому принципу: сначала страна, затем регион и в заключение определенное место. В зависимости от своих склонностей, мотива, информационной осведомленности и цели поездки турист останавливает свое внимание на одном из этих уровней.

Во-вторых, к маркетингу предъявляются новые требования, так как являясь центральной задачей, он должен проводиться профессионально, что требует много кадровых и финансовых средств. Чисто информационная реклама, сделанная простыми средствами, больше не удовлетворяет потребителей.

В-третьих, к формированию предложения предъявляются новые требования. Для того чтобы сформировать предложение, необходимы большой аппарат работников и программы по обслуживанию гостей.

В-четвертых, представительство интересов приобрело новое значение. В связи с новыми экологическими и социальными проблемами все важнее становится профессиональное представительство интересов.

Во многих регионах все еще доминирует классическое (иерархическое) мышление, поэтому на таких территориях важна

задача реструктуризации туризма, учитывающая новые требования. В то время как старая организационная структура в большей мере отражает политику, новые туристские организации ориентируются уже на рыночные аспекты деятельности. В связи с этим на многих территориях в последнее время идет поиск новых форм туристских коопераций или организаций, которые должны работать в новых экономических условиях. Эта краткая характеристика различных туристских организаций показывает наличие у них нескольких проблем:

- нет единого подхода к определению туристской организации: частично данное понятие относится к совместным туристским организациям в регионе, иногда употребляется для обозначения организаций, которые выполняют общие задачи по развитию регионального туризма (кооперативное туристское предприятие, транспортное объединение и др.);

- для того чтобы регион мог функционировать как единый туристский продукт, в нем необходимо создать организацию, которая бы выполняла различные общие функции и объединяла государственных и частных исполнителей;

- частные исполнители объединяются преимущественно в союзы и объединения, которые должны выполнять в своем регионе разнообразные функции (маркетинг, формирование предложения, защиту окружающей среды, планирование и т. д.).

Таким образом, туристские организации занимают определенное место в системе туризма в целом, поскольку представляют собой органы управления и частные объединения, которые формируют (создают) услуги (продукт) для рыночной продажи, выступают посредниками и координируют функциональную деятельность туристских предприятий и регионов.

§ 3.7. Этапы решения организационных задач регионального менеджмента

Управление процессом территориальной организации хозяйства предполагает последовательное решение определенных задач. Основными из них являются:

1. Составление на основе социально-экономических исследований общей концепции перспективной территориальной организации хозяйства страны.

2. Разработка генеральной схемы развития и размещения производительных сил страны.

3. Определение схем развития и размещения производительных сил экономических районов.

4. Разработка проектов районных планировок. На основе этих документов разрабатываются проекты развития более мелких районов.

5. Составление общей концепции перспективной региональной организации хозяйства страны для решения крупных проблем развития национальной экономики.

Общая концепция перспективной территориальной организации хозяйства государства предусматривает два направления:

- научное предвидение и обоснование процессов, определяющих перспективы развития и размещения производительных сил в стране в целом;

- обоснование системы хозяйственного и социально-культурного строительства в отдельных регионах.

В концепцию входят:

- разработка схемы оптимальных территориальных экономических пропорций в целом для страны на базе межрегионального разделения труда;

- выбор оптимальных соотношений между наличием трудовых ресурсов и размещением различных производств (т. е. какому региону набор каких производств предпочтителен);

- определение вариантов межрегиональной кооперации и формирования межрегиональных территориально-хозяйственных комплексов;

- поиск оптимальных соотношений человек — хозяйство — природа (экология).

Все работы на основе общей концепции перспективной территориальной организации хозяйства страны координируются Министерством экономики Российской Федерации. В ее составлении участвуют как центральные отраслевые, так и региональные органы. На основе общей концепции разрабатывается генеральная схема развития и размещения производительных сил на период 10–15 лет. Она содержит постановку и решение основных общегосударственных и региональных экономических проблем на перспективу и одновременно определяет конкретные задачи размещения производства.

Генеральная схема выступает основой для составления пятилетних планов или иных документов по развитию народного хозяйства страны и ее отдельных территорий и представляет собой научное обоснование рационального размещения произ-

водительных сил на перспективу с вариантными технико-экономическими расчетами. Главная ее задача — определить оптимальные территориальные пропорции развития народного хозяйства на длительный период.

Генеральная схема развития и размещения производительных сил страны включает:

- основные синтетические проблемы регионального развития страны;
- схемы развития и размещения отраслей (промышленности, сельского хозяйства, транспорта и др.);
- схемы развития и размещения производительных сил экономических районов (регионов);
- специальные схемы, программы по крупнейшим народнохозяйственным и территориально-производственным комплексам.

К *синтетическим проблемам* регионального развития государства относятся: использование полезных ископаемых; территориальное распределение населения; развитие существующих производств; выявление оптимальных пропорций размещения хозяйства; рациональное размещение городов и населенных пунктов; а также проблемы перспективных крупномасштабных зон хозяйственного освоения.

Крупные синтетические проблемы в генеральной схеме рассматриваются на период 10–15 лет. Однако для правильного решения ряда таких проблем требуется и более длительный период (20–25 лет). Сюда относятся: прогноз природных ресурсов, демографические прогнозы и т. д.

На основе общих синтетических проблем регионального развития страны составляются схемы размещения отраслей.

Основными задачами размещения отраслей являются:

- обоснование перспективности размещения каждой отрасли;
- установление региональной взаимосвязи между отраслями;
- определение производственной специализации экономических регионов.

Размещение производств с точки зрения тяготения к определенным регионам делится:

- на те, которые целесообразно разместить в местах концентрации трудовых ресурсов;
- тяготеющие к источникам топлива и электроэнергии;
- преимущественно размещающиеся у источников сырья;
- тяготеющие к местам потребления продукции;
- не имеющие явной ориентации.

Схемы развития и размещения производительных сил экономических регионов включают:

- анализ достигнутого уровня развития и размещения производительных сил;
- оценку использования природных ресурсов и демографического фактора;
- концепцию социально-экономического развития региона;
- обоснование темпов роста производства и производственной специализации региона;
- внутрирегиональное размещение производства;
- определение экономической эффективности размещения конкретных производств в регионе с точки зрения общероссийских интересов.

Для целенаправленного концентрированного решения специальных общегосударственных задач предусматривается выделение специальных крупных регионов хозяйственного освоения, которые получили название территориально-производственные комплексы (ТПК).

Генпланы промышленных и аграрных комплексов и районов нового освоения составляются на основе схем развития и размещения производительных сил экономических районов, а также схем развития и размещения отраслей народного хозяйства. Такие генпланы согласовываются с генпланами городов и проектами детальной планировки территорий.

Таким образом, решение организационной задачи развития хозяйства региона заключается в последовательной разработке:

- общей концепции перспективной территориальной организации страны (1-й этап);
- генеральной схемы развития и размещения производительных сил страны (2-й этап);
- схемы развития и размещения производительных сил экономических районов (3-й этап);
- проектов районных планировок (4-й этап);
- генпланов промышленных городов, административных районов, поселков и других населенных пунктов (5-й этап);
- проектов детальной планировки (6-й этап);
- проектов строительства объектов (7-й этап).

Глава 4

Управление персоналом

§ 4.1. Значение управления человеческими ресурсами в турфирмах

Рынок туристских услуг развивается с каждым годом все активнее, находя дополнительные ниши на мировом рынке услуг. Современное путешествие – это не просто поездка, а целый сервисный комплекс, включающий беседу с турагентом, подписание договора, перелет (или проезд), трансфер, проживание в отеле или гостинице, питание, экскурсии и т. д.

Роль туристских услуг (как и вообще услуг) в современном мире растет с каждым днем. Именно поэтому правильная организация менеджмента данной сферы и прогноз ее состояния являются немаловажными факторами для принятия правильного и своевременного решения об участии в этой сфере в качестве продавца или покупателя.

Менеджмент персонала – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия с учетом удовлетворенности работников их трудом.

Следует отметить, что в Западной Европе и США статус менеджера по управлению персоналом крайне высок. В ряде случаев менеджеры обладают исключительными полномочиями по сравнению с остальными управленцами. В настоящее время все крупные западные фирмы делают ставку на развитие систем управления персоналом.

Большинство современных фирм технически оснащены примерно одинаково, поэтому основное различие между компаниями заключается в персонале и в системе управления персоналом. Сохранение, а также повышение уровня привлеченных человеческих ресурсов требуют значительных усилий. В наше время, например, часто встречаются так называемые «охотники

за головами», ставящие своей целью отыскать наиболее ценных специалистов в соответствующей отрасли и привлечь их к работе в компании заказчика. Причем руководители предприятий готовы пойти на большие расходы, чтобы заполучить необходимые кадры. Так, например, в США на одного топ-менеджера тратится в среднем около 32 тыс. долл.

На рис. 4.1 показана взаимосвязь между турпродуктом (тур-услугой) и некоторыми определяющими его факторами.

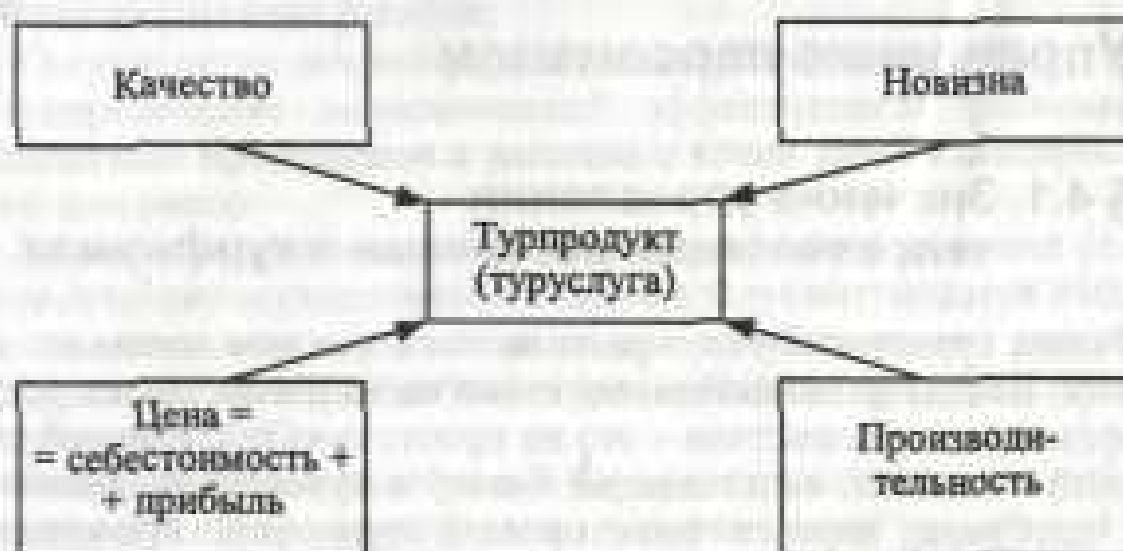


Рис. 4.1. Факторы, определяющие конкурентоспособность турпродукта

Качество турпродукта напрямую зависит и от персонала, и от управления. От персонала зависит цена продукта, что проявляется в себестоимости – важнейшей составляющей цены, а также его новизна. Она в виде ноу-хау, патентов, оригинальных идей возникает в результате творческого подхода и упорного труда разработчиков, исследователей, менеджеров по туризму, историков, краеведов и маркетологов.

Однако квалификация персонала не является определяющим фактором. Много зависит от выбранной системы управления персоналом и личных качеств, опыта и знаний менеджеров.

Система управления персоналом включает решение, в частности, следующих вопросов:

- материальное стимулирование и формирование системы оплаты труда;
- обеспечение условий работы (эргономичность и безопасность рабочего места, обеспечение хорошего социально-психологического климата и требуемого уровня технической оснащенности);

- разработка перспективы карьерного роста;
- пробуждение интереса к работе (контроль и мотивация).

Таким образом, задачи менеджера по персоналу заключаются в подборе кадров с учетом требуемого уровня квалификации, рациональном использовании, развитии и мотивации персонала. Менеджеру по персоналу в сфере туризма необходимо, кроме того, учитывать особенности такого продукта, как туристская услуга.

Характерные особенности услуг

Услуга – это любое мероприятие или действие, которое одна сторона может предложить другой и которое в основном неосвязаемо и не приводит к овладению чем-либо. Производство услуг не всегда может быть связано с товаром в его материальном виде.

Услугу как объект купли-продажи характеризует ряд особенностей.

1. *Неосвязаемость.* Услугу невозможно увидеть, попробовать на вкус или услышать до момента приобретения. Покупатель вынужден верить продавцу на слово. Для укрепления доверия клиентов поставщик услуг может предпринять ряд конкретных мер:

- не просто описать свою услугу, а заострить внимание на связанных с ней выгодах;
- придумать для услуги оригинальное название;
- привлечь к рекламированию своей услуги какую-либо знаменитость.

2. *Неотделимость от источника.* Услуга неотделима от своего источника, будь то человек или машина, тогда как товар в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его источника. Существует несколько стратегических подходов к преодолению данных ограничений. Поставщик услуг должен научиться:

- работать с более многочисленными группами клиентов;
- работать более быстро.

3. *Непостоянство качества.* Качество услуг колеблется в широких пределах в зависимости от их поставщиков, а также от времени и места оказания. Для обеспечения контроля качества турфирмы могут провести два мероприятия:

- выделить средства на привлечение и обучение по-настоящему хороших специалистов;

- постоянно следить за степенью удовлетворенности клиентуры, используя систему опросов и проведения сравнительных покупок для выявления случаев неудовлетворительного обслуживания и исправления ситуации.

4. Несохраняемость. Услугу невозможно хранить. В условиях постоянства спроса несохраняемость услуги не является проблемой, ибо можно заблаговременно должным образом укомплектовать организацию. А вот если спрос колеблется, перед фирмами услуг встают серьезные проблемы. Например, ввиду потребности в дополнительных перелетах в большие праздники фирмам требуется гораздо больше транспортных средств, чем это необходимо при неизменном уровне спроса на протяжении всего периода.

Сэссер изложил несколько стратегических подходов к достижению наилучшей взаимосвязанности спроса и предложения на предприятиях сферы услуг.

Со стороны спроса:

- смещение части спроса с пикового времени на периоды затишья путем установления дифференцированных цен (цены со скидкой);

- целенаправленное культивирование спроса в периоды его спада (программа мини-отпуска на уик-энд);

- в периоды максимального спроса предложение дополнительных услуг в качестве альтернативы для ожидающих своей очереди клиентов (коктейль-бар для посетителей, ждущих столика в ресторане);

- введение систем предварительных заказов (скидка 10 %, если заказ поступил за два месяца до его реализации).

Со стороны предложения:

- привлечение для обслуживания клиентов в периоды максимального спроса временных служащих или служащих на неполный рабочий день;

- установление особого порядка работ в период пиковой загрузки (в такие моменты служащие выполняют только самые необходимые обязанности);

- поощрение выполнения некоторого вида работ самими клиентами (например, они могут заполнять собственные анкеты);

- разработка программы предоставления услуг совместными силами (например, несколько фирм заказывают один чартерный рейс).

Особенности человеческих ресурсов

В отличие от других видов ресурсов человеческие ресурсы характеризуются тем, что результаты их использования носят вероятностный характер. Это означает, что зачастую не представляется возможным оценить заранее, какая именно будет отдача от каждого конкретного человека или рабочей группы. Подобная непредсказуемость результатов объясняется влиянием на человека огромного количества разнообразных факторов, среди которых можно выделить следующие:

- социальные;
- экономические;
- политические;
- психологические.

Успех управления персоналом обусловлен прежде всего профессионализмом менеджера по персоналу, а также его личными качествами, в том числе способностью вызывать к себе доверие тех людей, с которыми он работает.

Особенности кадрового менеджмента в разных сферах деятельности проявляются при решении различных задач:

1) в сфере науки:

- методы отбора персонала,
- планирование карьеры,
- система стимулирования,
- формы контроля,
- оценка результативности труда,
- эффективность использования персонала;

2) в сфере производства:

- задачи стимулирования работника,
- социальная адаптация и профориентация работников,
- анализ выполняемой работы,
- составление персональных спецификаций;

3) в сфере услуг:

- использование специальных методов работы (мотивация, стимулирование, психологическое воздействие) при работе с персоналом (в связи с непосредственным контактом сотрудников фирмы с клиентами и знанием первыми методов психологического воздействия на людей);
- оценка результативности труда персонала.

Функции и задачи менеджера по персоналу

В сферу формирования кадровой политики особый вклад внес немецкий ученый Хентце. С его точки зрения, круг задач, которые рассматривают менеджеры по персоналу, определяется прежде всего с учетом функционального разделения труда в области управления персоналом.

С позиции функционального разделения труда в области управления персоналом существует перечень блоков, каждый из которых характеризуется выполнением ряда поставленных перед менеджером задач.

1. *Определение потребности в персонале:*

- планирование качественной потребности;
- планирование количественной потребности (с учетом выбора обоснованного метода расчета).

2. *Обеспечение укомплектованности организации персоналом:*

- сбор и анализ маркетинговой информации по персоналу;
- разработка или выбор и использование инструментария удовлетворения потребности в персонале;
- набор, оценка и отбор персонала.

3. *Использование персонала:*

- определение содержания труда и оценка его результативности на рабочих местах;
- профориентация (проведение политики разъяснения и развития у работников понимания того, что ждет от них фирма и какой труд в ней ценится) и адаптация персонала;
- обеспечение безопасности и благоприятных условий труда;
- организация служебных перемещений персонала (увольнение, повышение, понижение).

4. *Развитие персонала:*

- организация повышения квалификации и обучение персонала;
- планирование и развитие карьеры;
- формирование корпоративного духа и потенциала фирмы.

5. *Мотивация результатов труда и поведения персонала:*

- разработка структуры оплаты труда и льгот;
- управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения;
- управление конфликтами.

6. *Правовое и информационное обеспечение процесса управления:*

- правовое регулирование трудовых взаимоотношений;
- учет и статистика данных, связанных с кадровым управлением.

Характеристика профессионального состава кадровой службы

Структура профессионального состава кадровой службы может быть представлена следующими специалистами:

- менеджерами по персоналу, имеющими дополнительное юридическое образование;
- психологами;
- специалистами по тестам;
- специалистами по организации обучения и подготовки кадров;
- делопроизводителями (архивариусами), дополнительно обеспечивающими компьютерную поддержку;
- специалистами по внешним связям, поддерживающими контакты с фирмами по подбору персонала;
- специалистами по внутреннему планированию потребности в кадрах.

Количественный состав в каждом конкретном случае определяется спецификой фирмы и сферой ее деятельности.

§ 4.2. Управление комплектованием кадров

Задачи менеджера при комплектовании кадров

Одной из задач менеджера по персоналу является подбор и отбор кадров. При комплектовании кадров обычно решаются следующие задачи:

- определение оптимальной численности исполнителей;
- определение качественного состава и подбор кадров;
- распределение по рабочим местам в соответствии с профессионально-квалификационным уровнем персонала;
- сохранение квалифицированных работников;
- обеспечение продвижения по службе внутри организации.

Для определения степени укомплектованности предприятия персоналом используют коэффициент комплектования кадров:

$$K_{\kappa\kappa} = \frac{C_{p.m.i}}{C_{p.i}},$$

где $C_{p.m.i}$ – необходимое число рабочих мест;

$C_{p.i}$ – численность работников во всех сменах.

Очевидно, что процесс комплектования кадров, как в принципе и любой другой, подвержен влиянию различных факторов. Традиционно их разделяют на внешние и внутренние (рис. 4.2).

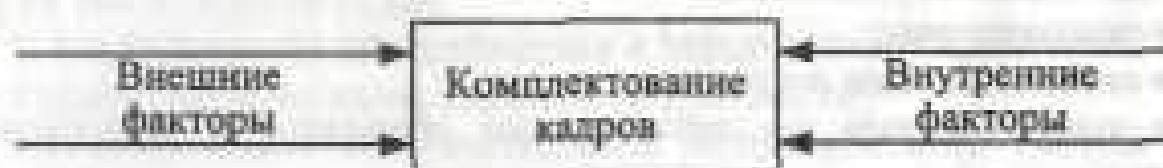


Рис. 4.2. Совокупность факторов, влияющих на процесс комплектования кадров

К внешним факторам относятся:

- демографические (пол, возраст и т. п.);
- социально-экономические (образование, уровень дохода и т. п.);
- правовые (КЗоТ РФ и другие нормативные акты);
- научно-технические (организационно-технический уровень предприятия).

Внутренние факторы могут быть представлены совокупностью различных воздействий, определяющих эффективность выполнения задач комплектования.

Основные статьи затрат, связанные с работой персонала

В деятельности предприятия многое зависит от начального этапа комплектования кадров. Поэтому необходимо оценить возможные потери от ошибок при проведении кадровой политики, для чего нужно прежде всего рассмотреть структуру затрат на персонал. При этом следует учитывать, что потери могут стать и результатом различного уровня подготовки кадров.

Структура затрат на персонал включает следующие статьи расходов: на наем, отбор, обучение, заработную плату, премии, льготы, увольнение и потери от некомпетентности сотрудников.

Расходы на обучение включают затраты на профессиональную ориентацию, повышение квалификации специалистов, подготовку персонала (привлечение и развитие навыков), профессиональное обучение, тренерство и наставничество.

Потери от некомпетентности сотрудников носят двойственный характер. Если их причиной стал производственный рабочий, то такие потери являются обыкновенным браком. В случае же, например, менеджера это может быть недополученная прибыль по причине неверного или запоздалого решения.

Оценка структуры и состава затрат на персонал позволяет избежать многих потерь исключительно за счет привлечения профессиональных и опытных менеджеров по персоналу на этапе комплектования.

Минимизация ошибок при найме

Для минимизации ошибок при комплектовании кадров необходимо предварительно выполнить следующие процедуры:

- 1) анализ выполняемой работы и конкретного рабочего места;
- 2) описание работы;
- 3) составление персональной спецификации (спецификации работы).

Первая процедура осуществляется, как правило, с помощью контрольных блоков вопросов (зарубежный подход). Весь процесс разделяется на контрольные блоки. Причем, отвечая на эти вопросы, важно получить комплексную оценку работы и в итоге сформировать профессиональную спецификацию и должностную инструкцию.

Контрольный блок 1. Метод ключевых слов:

- что выполняется на данном рабочем месте;
- когда это делается (сроки, продолжительность);
- зачем это делается;
- где находится конкретное рабочее место;
- как это делается.

Контрольный блок 2. Обязанности:

- ответственность за подчиненных;
- ответственность за оборудование, материалы;
- финансовая ответственность.

Контрольный блок 3. Взаимоотношения:

- с вышестоящими работниками;
- с коллегами;

- с другими отделами и подразделениями;
- с посетителями, клиентами, поставщиками и т. п.

Контрольный блок 4. Требования, предъявляемые к работнику:

- квалификация и опыт;
- требуемый стандарт по характеристикам, по результатам;
- аналитические способности;
- оборудование и обучение;
- физические данные и здоровье;
- мотивация.

Контрольный блок 5. Рабочие условия:

- физические условия и окружающая среда;
- социальные условия и рабочая группа;
- экономические условия и оплата.

Контрольный блок 6. Проверка или контроль и оценка результатов:

- проверка, осуществляемая работодателем;
- проверка, осуществляемая вышестоящим руководством.

Вторая процедура предусматривает описание работы. При этом фиксируются следующие факты:

- название занимаемой должности;
- квалификационный разряд;
- подчинение (кому подчиняется работник в этой должности и кто подчиняется ему);
- перечень обязанностей и степень ответственности;
- особые обязанности (по штату, по фондам, по финансам, по конфиденциальности информации).

Третья процедура – составление персональной спецификации (документа, содержащего требования, предъявляемые к исполнителю работы). На данном этапе фиксируются:

- умственные качества (минимум – хорошая речь, эрудиция, желательно – высокая эрудиция, красноречие, аналитические способности);
- физические качества;
- образование и квалификация;
- опыт и подготовка;
- личные качества (ответственность, целеустремленность, добросовестность, потенциал);
- функциональное описание выполняемой работы.

Краткая характеристика качественной потребности в персонале

Качественная потребность в персонале – это потребность в персонале по специальностям, профессиям, категориям. Она определяется рядом факторов:

- требованиями к должностям и рабочим местам, которые содержатся в должностных инструкциях и описаниях рабочих мест;
- профессионально-квалификационным делением работ, которое отражено в технологической документации на рабочий процесс;
- штатным расписанием (составом должностей);
- документацией, в которой содержатся различные регламентирующие условия управленческой деятельности с выделением требований к составу исполнителей.

Качественная потребность в руководителях может быть определена на основе следующих показателей:

- системы целей как основы организационной структуры управления;
- организационной структуры организации в целом и организационной структуры подразделений;
- должностной инструкции руководителей (должностные инструкции могут быть использованы как база для определения трудоемкости выполнения должностных функций).

Типовая (классическая) инструкция включает следующие разделы:

- характеристика организационного статуса должности (место в иерархической структуре, система оплаты труда);
- содержание выполняемых задач и функций, в том числе основные предписания по выполнению задач и функций;
- описание рабочих требований к исполнителю;
- права, обязанности и ответственность работника.

Методы планирования потребности в персонале

Существуют три основные группы методов планирования потребности.

1. Общая потребность:

- планирование потребности по объему продаж на одного работника;
- планирование потребности по прибыли до уплаты налогов;

- планирование потребности по добавочной стоимости.

2. Потребность по категориям:

- по времени выполнения и объему работ (по трудоемкости);
- по нормам обслуживания;
- по штатному расписанию.

3. Дополнительная потребность:

- прирост численности в связи с расширением сферы деятельности;
- расчет численности в связи с необходимостью возмещения выбывающих работников.

Планирование потребности в персонале по производительности труда (по объему продаж на одного работника) можно определить следующим образом:

$$C = \frac{N_{\text{пр}}}{P_{\text{пр.тр}}},$$

где C — численность работников;
 $N_{\text{пр}}$ — объем производства (продаж услуг, путевок и т. п.);
 $P_{\text{пр.тр}}$ — производительность труда одного работника.

Планирование потребности в персонале по прибыли до уплаты налогов:

$$C = \frac{\Pi}{\Pi'},$$

где Π — общая сумма прибыли до уплаты налогов;
 Π' — прибыль, приходящаяся на одного работника.

Планирование потребности в персонале по добавочной стоимости:

$$C = \frac{dc}{d'},$$

где dc — размер добавочной стоимости;
 d' — удельный показатель добавочной стоимости на одного работника.

Определение потребности в персонале по трудоемкости процесса:

$$C = \frac{T_{\text{п}}}{T_{\text{ном}}} \cdot q_{\text{п}},$$

где $T_{\text{п}}$ — время выполнения производственной программы (трудоемкость);

$T_{\text{пол}}$ – полезный фонд времени работы одного работника;
 q_s – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Для определения $T_{\text{пол}}$ необходимо составить баланс рабочего времени одного работника (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Примерный баланс рабочего времени работника

№ п/п	Показатели	Всего	Кварталы			
			I	II	III	IV
1	Календарный фонд времени, дней	366				
	В том числе:					
	праздничных	8				
	выходных	85				
2	Номинальный фонд времени, дней	$273 =$ $= 366 - 8 -$ $- 85$				
3	Неявки, дней	31,2				
	В том числе:					
	отпусков	30				
	прогулов	0,7				
	простоев	0,5				
4	Число фактических рабочих дней	$241,8 =$ $= 273 - 31,2$				
5	Средняя плановая продолжительность рабочего дня (номинальная), ч	7,67				
6	Потери в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч	0,05				
7	Средняя фактическая продолжительность рабочего дня (действительная), ч	$7,62 =$ $= 7,67 - 0,05$				
8	Полезный фонд времени работы, ч	$1842,5 =$ $= 7,62 \cdot 241,8$				

Баланс рабочего времени работника заполняется поквартально и суммируется по каждому из показателей как годовое значение.

Определение численности административно-управленческого персонала турфирмы с использованием формулы Розенкранца

Особую роль в деятельности турфирмы играет административно-управленческий персонал (АУП). Для расчета его необходимой численности используют следующую формулу:

$$C_{\text{АУП}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T_i} K_{\text{нрв}} + \frac{t_p}{T_i} \cdot \frac{K_{\text{нрв}}}{K_{\text{фрв}}},$$

- где n – количество видов управленческих работ, выполняемых данной категорией управленцев;
- m_i – среднее количество определенных действий (расчетов, переговоров, согласований и т. д.) в рамках i -й управленческой работы за определенный период времени (квартал, год);
- t_i – время, необходимое для выполнения единицы действия m в рамках i -го управленческого вида работ;
- T_i – продолжительность работы специалиста по контракту (договору) за соответствующий промежуток времени, принятый в расчетах (квартал, год);
- $K_{\text{нрв}}$ – коэффициент необходимого распределения времени;
- t_p – время на различные виды работ, которые невозможно предвидеть и учесть в предварительных расчетах;
- $K_{\text{фрв}}$ – коэффициент фактического распределения времени.

Для определения коэффициента необходимого распределения времени используется следующая формула:

$$K_{\text{нрв}} = K_{\text{дп}} \cdot K_{\text{о}} \cdot q_{\text{н}},$$

- где $K_{\text{дп}}$ – коэффициент затрат на дополнительные работы ($K_{\text{дп}} = 1,4$);
- $K_{\text{о}}$ – коэффициент затрат времени на отдых в течение рабочего дня ($K_{\text{о}} = 1,12$).

Коэффициент фактического распределения времени определяется по формуле

$$K_{\text{фрв}} = \frac{\Phi_{\text{общ}}}{\sum_{i=1}^n m_i t_i},$$

где $\Phi_{\text{общ}}$ – общий фонд времени работы подразделений.

В плановых расчетах формула Розенкранца используется в следующем виде:

$$C_{\text{ауп}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} \cdot K_{\text{нрв}}.$$

Вышеприведенная формула обычно используется при долгосрочном планировании деятельности турфирмы.

§ 4.3. Управление развитием персонала

Организация обучения и подготовки кадров

Управление развитием персонала реализуется в рамках двух основных направлений:

- обучение и повышение квалификации;
- планирование и развитие карьеры.

Необходимость получения образования обуславливается несколькими причинами:

- сменой работы;
- установкой нового оборудования;
- повышением в должности;
- реорганизацией предприятия.

Следует отметить, что между понятиями «образование» и «подготовка» существуют различия.

Образование – получение субъектом фундаментальных теоретических знаний в системе образования, например в лицее, гимназии, институте, университете.

Подготовка – использование теоретических знаний в конкретных (производственных) ситуациях.

Термин «подготовка» применим к работникам низшего звена, в то время как «повышение квалификации» касается сотрудников более высокого уровня. Необходимость организации подготовки или повышения квалификации персонала внутри фирмы могут определять следующие причины:

- нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне;
- увеличение стоимости рабочей силы;
- давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда собственных работников;

- технологические изменения, связанные с научно-техническим прогрессом;
- подготовка работника к более высокой должности;
- развитие потенциала работников;
- увеличение объемов производства, торговли, предоставляемых услуг;
- рост социальной ответственности фирмы за ее работников, т. е. создание фирмой условий для развития работников.

Цели повышения квалификации, подготовки и переподготовки:

- сохранение работника в организации;
- продвижение по служебной лестнице (создание резерва на управленческие должности);
- повышение производительности, качества труда и качества продукции;
- предотвращение профессиональной деградации специалистов;
- выполнение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.

Типы внутрифирменного обучения

Существуют два основных типа внутрифирменного обучения:

- без отрыва от производства;
- с отрывом от производства.

Каждый из указанных вариантов предполагает различные способы организации обучения. В первом случае могут быть реализованы следующие методы:

- смена работы;
- чередование операций;
- командировка в другие организации (дочерние фирмы, филиалы);
- специальный подбор заданий для обучения;
- наставничество, т. е. перенятие мастерства у более квалифицированного сотрудника;
- система быстрого реагирования после наставничества («тренинг» сотрудника на выполнение определенных действий и операций);
- использование рабочих инструкций (вариант самостоятельной подготовки и переподготовки);

• стенды, тренажеры, имитирующие какую-либо операцию или ситуацию.

При организации обучения с отрывом от производства практикуется направление сотрудника на различные курсы повышения квалификации, которые могут проводиться в специализированных центрах или вузах, где читается необходимый курс лекций.

В Европе одним из крупнейших центров переподготовки кадров и повышения квалификации является центр Olivetti, расположенный на Севере Италии в Иврии. Следует отметить, что особенностью европейской системы переподготовки кадров является обучение по индивидуальным программам, это позволяет получить максимальный эффект.

Планирование карьеры

Одним из наиболее популярных направлений деятельности является планирование карьеры. При развитии этого направления большое внимание следует уделять вопросам кадрового менеджмента. Планирование карьеры начинается с осознания того, как осуществляется выбор карьеры.

Карьера – это динамика профессионального продвижения субъекта в иерархической структуре фирмы.

Карьера является предметом выбора субъекта и предметом управления со стороны менеджера по персоналу. Профессионально-квалификационная структура отражает специфику качества и количества труда конкретных работников фирмы.

Джон Голланд исследовал множество фирм в США и Центральной Европе и на основе полученных результатов предложил теорию выбора карьеры. По его мнению, выбор есть выражение личности, а не случайность (шанс). Он считает, что достижения и карьерные успехи зависят от соответствия между личностью и работой. Предложенная им классификация типов личности получила название «Шестиугольник Голланда» (рис. 4.3).

Типы личности, согласно классификации, имеют следующие особенности.

1. **Реалистический («манинист»)**. Человек отдает предпочтение деятельности (или работе), связанной с использованием устройств, различных механизмов, инструментов.

2. **Исследовательский («ученый»)**. Предпочтение отдается познавательной, аналитической и методической деятельности.

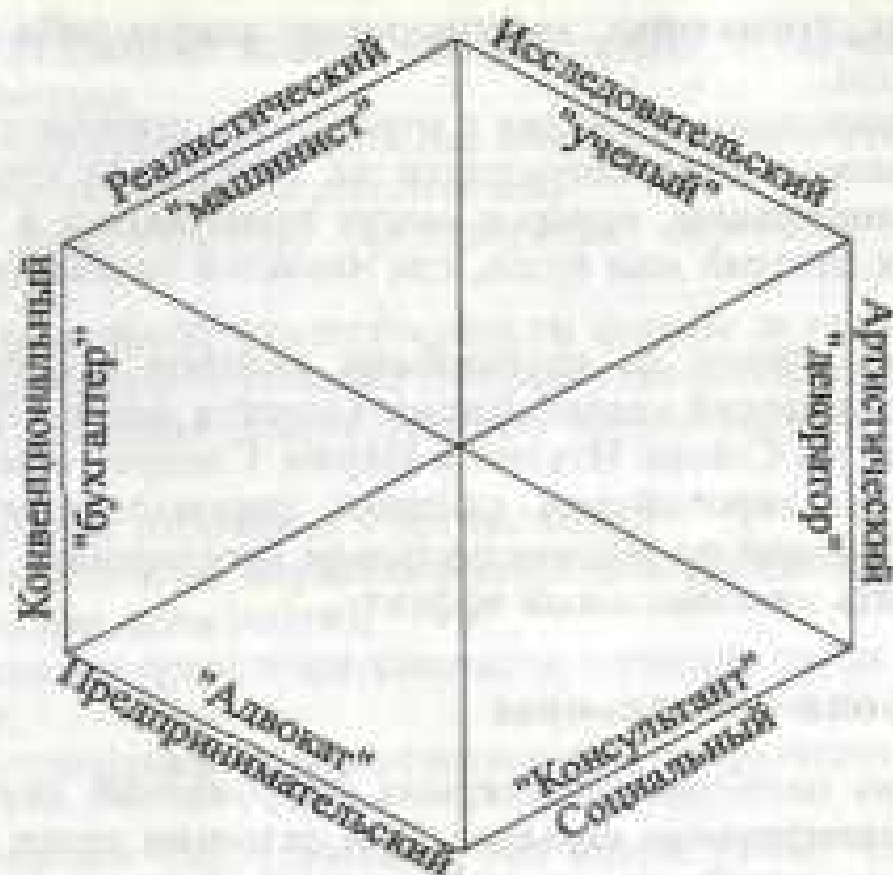


Рис. 4.3. «Шестиугольник Голланди»

Представитель данного типа любит учиться, наблюдать, анализировать.

3. **Артистический («декоратор»)**. Человек экспрессивный, с оригинальным поведением и восприятием, обладает способностью представлять кого-либо и чего-либо, имеет богатое воображение, тонкую интуицию. Любит неформальные ситуации. Творчески весьма одарен.

4. **Социальный («консультант»)**. Человек очень искусен в речах, обладает даром убеждения, любит работать в контакте с другими людьми, разъяснять и помогать.

5. **Предпринимательский («адвокат»)**. Характерная особенность – стремление оказывать влияние на других (при решении общих поставленных целей). Развит талант к организационной работе.

6. **Конвенциональный («бухгалтер»)**. Человек любит вычисления, точные расчеты, работу с фактами, с конкретными деловыми бумагами (инструкциями, положениями).

По Голланду, один из рассмотренных шести типов обязательно является доминирующим, однако человек, приспособляясь к условиям обстановки, использует спектр стратегий в рамках двух и более типов.

Существует взаимосвязь между отношением работника к работе и его временем пребывания в одной должности (рис. 4.4).

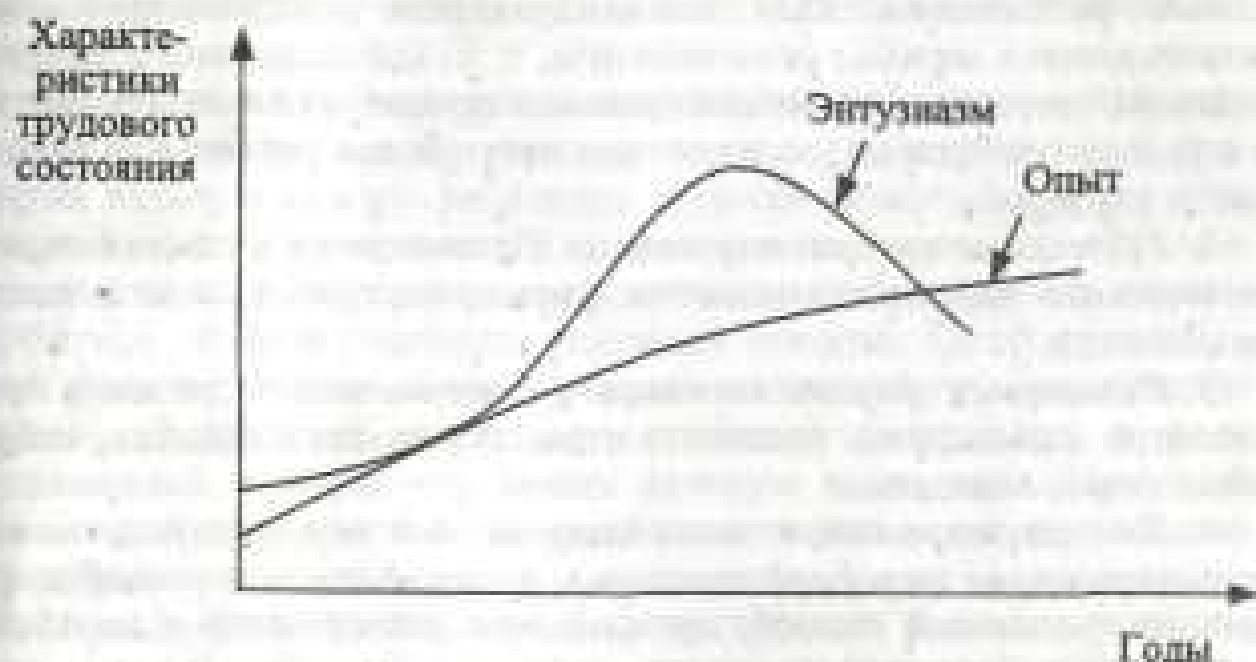


Рис. 4.4. Изменение во времени характеристик трудового состояния

Замечено, что с приобретением опыта уровень зигузназма растет, но до определенного момента (4–5 лет работы), после чего резко падает.

В жизни человека можно выделить возрастные периоды профессионального становления:

- школьный;
- начальной карьеры, характеризуется вхождением в организацию и нахождением своего места в ней (возраст 20–25 лет);
- стремление заявить о себе, добиться успехов, признания в организации (25–35 лет);
- высокого профессионализма, расширения сферы применения собственных знаний и способностей, упрочения занимаемого положения (возраст 35–50 лет);
- переоценки своих достижений, значения проделанной работы, период возможных сомнений в правильности выбора (возраст 50–60 лет);
- мастерства, передачи опыта другим сотрудникам (молодым), демонстрации искусства управления (старше 60 лет).

Для продвижения по карьерной лестнице человек должен сам определиться в выборе необходимых средств (тренинг, обучение). Однако организация в лице менеджера по персоналу должна оказать ему помощь в области моделирования его карьеры в виде предоставления ему ряда услуг:

1. *Индивидуальное консультирование* — достаточно эффективный способ, применяемый к заслуженным, заведомо талантливым работникам. При индивидуальном консультировании используются методы психоанализа, т. е. собеседование, тестирование, интервью, последовательная проработка консультанта и клиента (работника), совместная проработка различных вариантов карьеры.

2. *Групповое консультирование*. Применяется в рамках стратегического кадрового развития фирмы внутри отделов и подразделений.

3. *Различные формы помощи в самооценке*. Основной недостаток самооценки состоит в том, что не все способны себя объективно оценить.

4. *Консультирование менеджером по персоналу и консультирование непосредственным руководителем* — наиболее распространенный способ, применяется для средней и высшей категорий работников.

При моделировании карьеры работника учитываются его способности и умения:

- аналитические способности;
- коммуникабельность и умение правильного выбора средств коммуникации;
- умение ставить цели;
- аргументированность в выборе решений;
- способность к эффективной организации работы, жизни и др.

В настоящее время получил распространение метод перспективной профессиональной поддержки, сочетающий индивидуальное консультирование с групповым подходом. Метод включает три основных этапа.

1. Консультант проводит семинар для группы или индивидуальное собеседование. По времени это занимает минимум 2,5–3 часа. Тема семинара, его содержание заключаются прежде всего в определении основных целей и в выборе методов развития карьеры, а также в определении роли самого работника в процессе развития карьеры.

2. Работник заполняет анкету тестирования самооценки своих личных и деловых качеств.

3. Консультант обрабатывает заполненные анкеты и делает окончательные выводы. В его отчете отражается характеристика профессиональных знаний, умений, мотивация (интересы работника в той или иной сфере), уровень риска, связан-

ного с несоответствием сферы деятельности человека полученному результату. Далее даются конкретные рекомендации фирме и сотруднику по поводу оптимального развития карьеры.

Организация работы по планированию карьеры со стороны менеджера по персоналу заключается в определении целей развития карьеры самого работника и целей развития фирмы. Основной эффект деятельности менеджера по персоналу обусловлен оптимальным сочетанием достижения обеих целей, однако добиться этого в реальных условиях сложно. Поэтому наиболее распространенным на практике является путь реализации целей, который обеспечивается работой сотрудника в ряде должностей, прежде чем занять целевую должность. При этом на каждой должности он должен реализовать конкретную цель предприятия.

Менеджер по персоналу в сфере туризма должен помнить, что каждый работник уникален, следовательно, нужно использовать индивидуальный подход и соответствующие методы при планировании карьеры каждого отдельного работника с учетом его желаний и возможностей фирмы.

§ 4.4. Основные понятия теории мотивации и ее развитие

Мотивация – одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия (рис. 4.5).

Мотивация – сила, побуждающая к действию, психозергетический потенциал, направляющий поведение человека на выполнение определенного вида деятельности, достижение определенной цели.

Мотив – внутреннее побуждение (импульс), заставляющее человека поступать определенным образом.

Известно, что стимулирование человека непосредственно связано с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических).

Потребность – осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта.

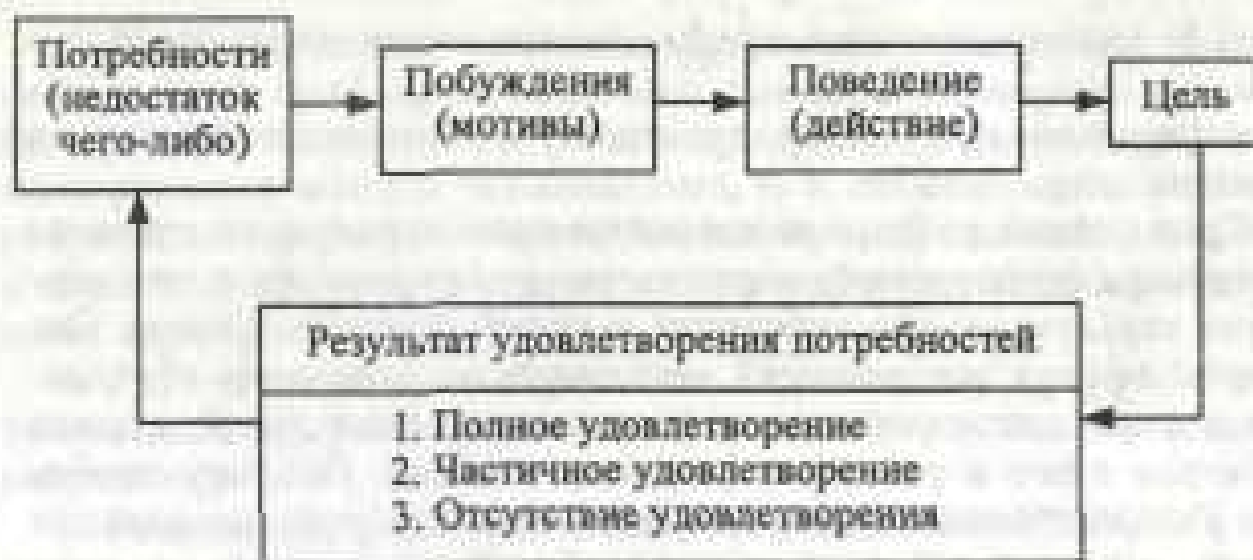


Рис. 4.5. Упрощенная модель мотивации через потребность

Развитие теории мотивации началось с начала XX в. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

- содержательные теории (*Маслоу, Герцберг, Мак-Клелланд*);
- процессуальные теории (*Врум*);
- теории, основанные на отношении человека к труду (*Мак-грегор, Оучи*).

Теория потребностей Маслоу. Согласно этой теории существует пять основных типов потребностей (рис. 4.6):

- физиологические потребности (уровень 1);
- потребность в безопасности (уровень 2);
- социальные потребности (уровень 3);
- потребность в успехе (уровень 4);
- потребность в самовыражении (уровень 5).

Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека. Причем потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

- потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;
- поведение человека определяет физиологическая потребность;
- после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях Мак-Клелланда и Герцберга.

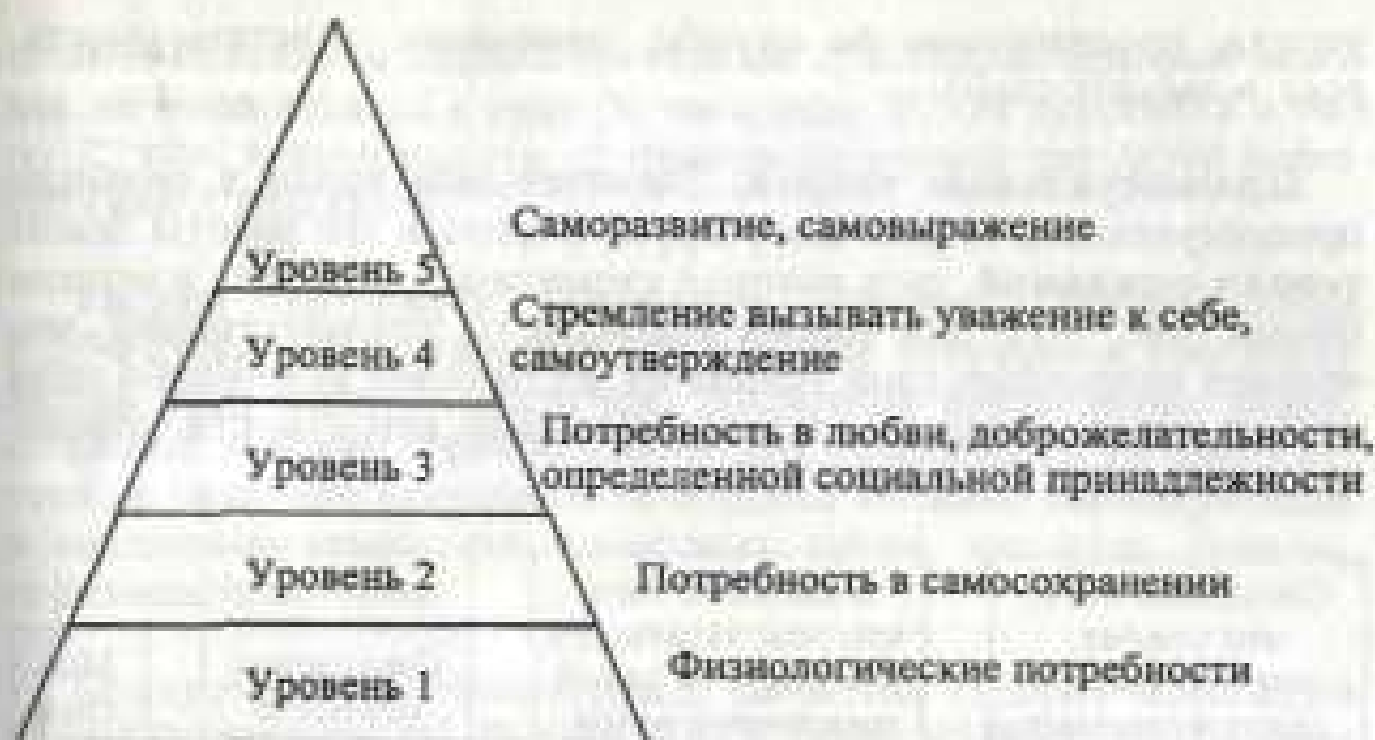


Рис. 4.6. «Пирамида Маслоу»

Теории Мак-Клелланда и Герцберга. Мак-Клелланд выделил три потребности, мотивирующие человека:

- потребность во власти;
- потребность в успехе;
- потребность в принадлежности к определенному классу (социальная потребность).

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, удовлетворены.

В основе теории Герцберга лежат следующие положения:

- потребности делятся на гигиенические и мотивирующие факторы (мотивации);
- наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;
- мотивации, которые соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клелланда, активно воздействуют на поведение человека;
- руководитель, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, должен вникнуть в существо работы.

Таким образом, гигиенические факторы (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой, в то время как для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов (ощущение

успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей).

Процессуальные теории. Значительный вклад в развитие процессуальных теорий внес Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий, суть которой схематично отражена в модели Врума (рис. 4.7). Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда он уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

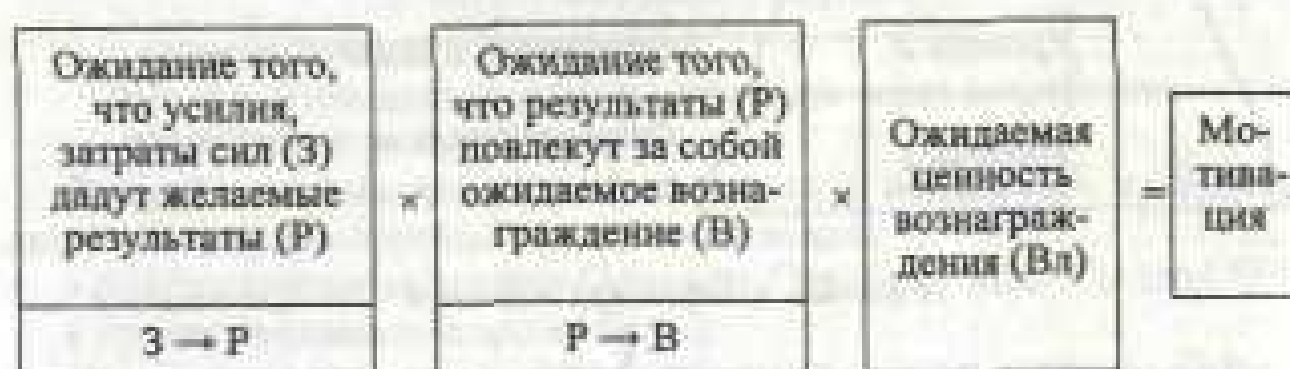


Рис. 4.7. Модель Врума.

Вл – валентность, т. е. степень удовлетворенности вознаграждением

К процессуальным теориям можно также отнести теорию справедливости, суть которой заключается в том, что человек, считающий свой труд недооцененным, будет уменьшать затрачиваемые силы на выполнение работы.

Теория X, Y, Z. Согласно теории Макгрегора подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y.

Основные характеристики работника типа X:

- от природы ленив, не хочет работать;
- не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
- инициативен без побуждения извне;
- требует принуждения к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

- имеет естественную потребность в работе;
- стремится к ответственности;
- творческая личность;
- требует побуждения к работе, а не принуждения.

В 1981 г. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от производственной ситуации ведет себя как X или как Y.

Теория трудовых установок Гастева. Разработанная в 20-е годы XX в. является отражением энтузиазма советских людей того времени (лозунги, досрочное выполнение плана, социалистические соревнования). Для применения теории Гастева на практике должны быть созданы мотивы, апеллирующие к высшим человеческим качествам, таким, как долг, совесть, соревновательность.

Концепция кружков (групп) качества (теория мотивации бездефектного труда). Разработана в Токио в 1962 г. В ее основе лежат следующие принципы деятельности:

- активизация поведения человека и его интеллектуальной деятельности, если он работает в коллективе, а не индивидуально;
- количественное ограничение числа работников кружка (3–13 человек);
- добровольность вхождения в группу;
- работа непосредственно на рабочем месте, в привычной рабочей обстановке и атмосфере;
- формулирование задач и проблем сферы деятельности производственной группы;
- бездефектный труд («личное клеймо», личная ответственность и т. п.);
- соревновательный характер групп;
- наличие системы поощрений;
- политика взаимного обучения, обогащения знаниями.

Корпоративная культура

Корпоративная культура – это микрокультура, присущая данной конкретной фирме, а именно совокупность (свод) писаных и неписаных правил и законов, по которым существует и развивается фирма.

Корпоративная культура – имидж фирмы для персонала. Она связана с формированием корпоративного духа, направленного на повышение эффективности и производительности человеческих ресурсов.

Корпоративную культуру характеризуют следующие черты:

- нацеленность на высокие производственные показатели и нравственно-этические ценности;
- стремление ликвидировать иерархические барьеры внутри персонала;
- ликвидация привилегий управленцев;
- видение фирмой своей миссии (общественная полезность деятельности фирмы);
- внимание к системе повышения квалификации и обучения персонала;
- работа непосредственно с людьми, а не с бумагами.

Рассмотрим принципы корпоративной культуры на примере крупной международной организации, которая одной из первых осознала необходимость формирования внутренней культуры предприятия для достижения поставленных целей. Консультант и разработчик методических материалов компании IBM Уотсон сформулировал блок принципов формирования корпоративной культуры. Приведем небольшую, но достаточно значимую часть этого блока:

- 1) глубокое убеждение в важности этических ценностей;
- 2) политика полной занятости;
- 3) творческий подход (обогащение работ);
- 4) формирование личных стимулов к труду;
- 5) планирование карьеры и развитие личности всех работников;
- 6) личное, основанное на консенсусе участие работников в принятии решений;
- 7) неявный контроль;
- 8) холистический подход к работнику (термин IBM), т. е. как к целостной человеческой личности;
- 9) сильная вера в индивидуализм, проявление уважения к работнику как к человеку;
- 10) единый статус для всех;
- 11) привлечение специалистов высшей квалификации;
- 12) максимальное, но обоснованное делегирование полномочий.

Конфликт

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами (конкретными лицами или группами).

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой

стороны. Менеджер по персоналу затрачивает 20 % своего рабочего времени на разрешение конфликтов. Для управления конфликтами надо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и как их устранить.

Различают следующие уровни конфликтов в организации:

- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- внутригрупповой конфликт;
- внутриорганизационный конфликт.

С точки зрения причин конфликтной ситуации обычно выделяют три типа конфликтов:

- конфликт целей, т. е. когда стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
- конфликт взглядов, идей;
- чувственный конфликт – различные чувства и эмоции, лежащие в основе отношения личностей друг к другу.

Внутриличностный конфликт свойствен индивиду. Как правило, по своей природе он является конфликтом целей или взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядов он становится, когда индивид признает несостоятельность своих целей, идей, мыслей и поведения в целом.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов. Это самый распространенный тип конфликта. Стороны находятся в оппозиции друг к другу относительно целей, ценностей или поведения. Из такого конфликта возможно несколько вариантов выхода.

В практике конфликтологин для этого случая обычно используется матрица, которая строится с учетом ориентации «на интерес к себе» и «интерес к другим». В каждом случае с помощью этой матрицы измеряется интерес по оси абсцисс или ординат. При разрешении таких конфликтов обычно руководствуются следующими стилями:

- 1) разрешение конфликта силой;
- 2) уход от конфликта;
- 3) разрешение конфликта через сотрудничество;
- 4) разрешение конфликта через компромисс;
- 5) войти в положение другой стороны.

1. Разрешение конфликта силой. Этот стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, но при этом не учитывается позиция другой

стороны. Для применения этого стиля необходимо иметь власть или физические преимущества. Преобладает «интерес к себе», реализуется принцип «выигрыш (наш) – проигрыш (другой стороны)».

2. Уход от конфликта. Такой стиль обычно связан с отсутствием желания участвовать в его разрешении или с отсутствием настойчивости. Главное – быть в стороне. Такой стиль свидетельствует о решении не препятствовать развитию конфликта либо о неприятной напряженности. В ряде случаев данный стиль результативен, однако с позиций менеджера по персоналу игнорировать конфликт все-таки не следует, так как зачастую это может вызвать большое недовольство. В проигрыше оказываются обе стороны. «Низкий интерес к себе и к другим», «проигрыш – проигрыш».

3. Разрешение конфликта через сотрудничество. Такой стиль обычно связан с высокой степенью личной вовлеченности в конфликт или особым желанием объединить все усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая сторона. «Высокий интерес и к себе, и к другим», «выигрыш – выигрыш». Люди, использующие такой стиль, обычно обладают следующими особенностями:

- рассматривают конфликт как нормальное явление, способствующее более творческому решению возникающих проблем (но только в том случае, если конфликтом можно управлять);
- проявляют доверие и открытость по отношению к другим;
- считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении;
- считают, что никто не должен пострадать на этапе разрешения конфликта.

4. Разрешение конфликта через компромисс. Такой стиль обычно учитывает интересы обеих сторон и реализуется через переговоры, в ходе которых каждая сторона идет на определенные уступки, однако при этом не удается добиться взаимной удовлетворенности, хотя отсутствует и неудовлетворенность. «Невыигрыш – невыигрыш».

5. Войти в положение другой стороны. Такой стиль обычно означает желание кооперироваться с другими, но при этом не вносить в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль помогает в стремлении реализовать желания других. Выразители такого подхода окружающими воспринимаются, как правило, положительно, но в то же время в отдельных случаях как

слабые натуры, поддающиеся чужому влиянию. «Невыигрыш – выигрыш».

Внутригрупповой конфликт. Считается, что внутригрупповой конфликт означает гораздо больше, чем просто сумму межличностных конфликтов. Внутригрупповой конфликт обычно представляет противоречие или столкновение двух и более групп. Как правило, этот уровень конфликта возникает на профессиональной основе (маркетологи и турагенты), но может быть также на сугубо эмоциональной основе (труженики и лентяи) и социальной (управляющие и рабочие). Внутригрупповой конфликт иногда перерастает во внутриорганизационный.

Внутриорганизационный конфликт может быть различных видов:

- вертикальный (между уровнями управления);
- горизонтальный (конфликт целей);
- линейно-функциональный (между линейным руководителем и специалистами);
- ролевой (между заданием и ролью индивида).

§ 4.5. Квалификационные требования к основным должностям работников туристской индустрии¹

Квалификационные требования (профессиональные стандарты) к основным должностям работников туристской индустрии (далее – 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 собственности.

Квалификационные требования являются нормативными документами, предназначенными для определения должностных обязанностей работников, планирования их профессионального роста, организации профессиональной подготовки и повышения квалификации соответственно развитию требований к качеству и продуктивности услуг, подбору, расстановке и использованию кадров, а также обоснованию принимаемых решений при проведении аттестации руководителей и специалистов.

¹ См.: Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1999. – № 9.

Квалификационные требования разработаны применительно к соответствующим секторам туристской индустрии. Поскольку Квалификационные требования распространяются на работников организаций независимо от форм собственности и организационно-правовых форм деятельности, они отражают минимально необходимые требования к профессиональному уровню работников с учетом обеспечения качества и производительности выполняемых работ в указанной сфере деятельности. При разработке должностных инструкций допускается расширение и уточнение перечня должностных обязанностей работников, основных навыков и знаний, необходимых для их выполнения, с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также их прав и ответственности.

Квалификационные требования содержат три части.

В первой части приводится наименование сектора и подсектора туристской индустрии, номер квалификационных требований, направление деятельности работников, наименование должностей работников и требуемые уровни их образования.

Должности работников, включенные в Квалификационные требования, сгруппированы по трем квалификационным уровням в зависимости от направления деятельности работников, сложности и объемов выполняемых должностных обязанностей, степени самостоятельности и ответственности в принятии и реализации решений. При этом должности работников первого и второго уровней объединены в общее направление деятельности, учитывая единство в содержании их основных навыков и знаний, а также преподавательность и преемственность в профессиональном и должностном развитии. Квалификационные требования для должностей работников третьего квалификационного уровня приведены в каждом Квалификационных требованиях после описания требований для работников первого и второго квалификационного уровня.

Требуемые уровни образования работников приведены в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» от 10 июля 1992 г. № 3267-1.

Во второй части приведен перечень должностных обязанностей для работников соответствующего квалификационного уровня.

В третьей части приведен перечень основных навыков и знаний, необходимых для выполнения должностных обязанностей, указанных во второй части Квалификационных требований.

Должностные обязанности представлены в виде перечня конкретных должностных задач, выполнение которых позволяет работнику реализовать трудовые функции в границах его компетенции.

Для решения каждой конкретной должностной задачи установлен набор основных навыков, представляющих собой доведенное до автоматизма умение решать тот или иной вид задачи, а также перечень необходимых основных знаний, отражающих содержание программ обучения работников в соответствующей профессиональной области.

В Квалификационные требования не включены наименования производных должностей (старших и ведущих специалистов, а также заместителей руководителей подразделений). Должностные обязанности этих работников, требования к их знаниям, навыкам и уровню образования определяются применительно к соответствующим базовым должностям.

С введением настоящих Квалификационных требований не отменяются действующие в туристской индустрии на соответствующие виды работ тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей специалистов и служащих, включенные в Единый тарифно-квалификационный справочник работ и рабочих профессий (ЕТКС) и Квалификационный справочник (КС) должностей руководителей, специалистов и служащих, так как приведенные Квалификационные требования отражают более высокие стандарты качества, продуктивности услуг и требуют внедрения принципиально иных организационно-технических условий, чем приведенные в ЕТКС и КС.

При введении в действие в организациях организационно-распорядительных документов, разработанных на основе настоящих Квалификационных требований, необходимо организовать профессиональное обучение работников и привести организационно-технические условия работы в соответствие с требованиями, приведенными в настоящем документе.

**Квалификационные требования
(профессиональные стандарты)
к основным должностям
работников туристской индустрии**

*Сектор. Туристская деятельность.
Подсектор. Турагентство.*

Номер квалификационных требований. 1.1.

Направление деятельности работников. Предоставление информации клиентам, работа с клиентами, бронирование и оформление билетов, продажа туров, маркетинг и реклама, работа с туроператорами, выполнение административных функций.

Наименование должностей.

1-й квалификационный уровень	2-й квалификационный уровень
• агент по бронированию • агент по продажам • агент по выездному туризму • агент по въездному и внутреннему туризму • ассистент по формированию тургрупп • референт • секретарь • кассир • стажер • курьер	• менеджер по направлению • менеджер по бронированию и продажам • менеджер по маркетингу и рекламе • менеджер по работе с клиентами • менеджер по связям с общественностью • менеджер по кадрам • руководитель тургруппы • бухгалтер

1-й квалификационный уровень:

- квалификация бакалавра;
- среднее специальное образование;
- профессиональные курсы.

2-й квалификационный уровень:

- квалификация «дипломированный специалист»;
- квалификация бакалавра;
- среднее специальное образование.

**Перечень должностных обязанностей
для первого и второго квалификационных уровней**

№ п/п	Должностные обязанности	Квалификационный уровень
1	Работа с российской и иностранной клиентурой (на языке основной клиентуры)	1 и 2
2	Подготовка и организация работы офиса	1 и 2

№ п/п	Должностные обязанности	Квалификационный уровень
3	Обеспечение канцтоварами и расходными материалами	1
4	Ведение делопроизводства (работа с файловой системой)	1 и 2
5	Использование в работе офисной оргтехники (телефон, факс, ксерокс, персональный компьютер)	1 и 2
6	Ведение деловой корреспонденции	1 и 2
7	Использование специализированной справочной литературы	1 и 2
8	Предоставление информации клиентам	1 и 2
9	Оформление турпакета	1* и 2
10	Бронирование услуг, их продвижение и оформление	1* и 2
11	Ведение отчетности	1 и 2
12	Сбор и обработка статистики	1* и 2
13	Маркетинг и реклама	2
14	Продажа туристского продукта	2
15	Работа с жалобами клиентов	2
16	Завершение работы и подготовка к новому рабочему дню	1 и 2

* Кроме секретаря, кассира и курьера.

**Перечень основных навыков и знаний,
требуемых для выполнения должностных обязанностей**

Работа с российской и иностранной клиентурой (на языке основной клиентуры).

Навыки:

- владение иностранным языком основной клиентуры;

- устное общение с клиентом, включая телефонные переговоры;

- ведение деловой переписки;
- владение техникой приема и переговоров с клиентом;
- соблюдение протокола и этикета;
- культура межличностного общения.

Знания:

- основы грамматики, лексики, фонетики;
- словарный запас по тематике туристской индустрии;
- аббревиатуры, принятые в туристской индустрии;
- коммерческая корреспонденция;
- теория межличностного общения.

Подготовка и организация работы офиса.

Навыки:

- техника организации рабочего места;
- проверка офисного оборудования (компьютеры, пишущие машинки, факсимильные аппараты, телефоны, копировальные машины и др.);
- проверка санитарных условий работы в помещении (освещение, вентиляция, температурный режим);
- использование оборудования и материалов для уборки рабочего места;
- подбор справочных и рабочих материалов;
- соблюдение протокола и этикета;
- соблюдение делового стиля и опрятности.

Знания:

- основы научной организации труда;
- КЗоТ РФ;
- основные правила пользования оргтехникой;
- техника безопасности;
- введение в туризм (основные концепции и организации);
- терминология, принятая в туристской индустрии;
- протокол и этикет;
- основы гигиены.

Обеспечение канцтоварами и расходными материалами.

Навыки:

- проверка наличия канцтоваров и расходных материалов, инвентаризация;
- процедуры заказа, закупки, получения, учета, отчетности, хранения;
- владение компьютером.

Знания:

- методы инвентаризации;
- методы учета и контроля;
- основы программного обеспечения (текстовые редакторы и электронные таблицы).

Ведение делопроизводства (работа с файловой системой).

Навыки:

- владение технологией делопроизводства (ведение документации, хранение и извлечение информации);
- ведение документооборота компании;
- владение компьютером;
- владение скорописью.

Знания:

- стандарты делопроизводства (классификация документов, порядок оформления, регистрации, прохождения, хранения и т. п.);
- основы программного обеспечения (текстовые редакторы и электронные таблицы).

Использование в работе офисной оргтехники (телефон, факс, ксерокс, персональный компьютер).

Навыки:

- владение коммуникативной технологией телефонных переговоров (входящие и исходящие звонки, переадресация звонков, режим ожидания, прием и отправка телефонограмм);
- владение офисной оргтехникой;
- использование телефонных и иных справочников;
- умение точно получать и передавать информацию адресата;
- обслуживание оргтехники.

Знания:

- правила пользования оргтехникой;
- культура речи;
- правила ухода за офисной оргтехникой;
- терминология и аббревиатуры, принятые в туристской индустрии;
- текстовые редакторы и электронные таблицы для работы на персональном компьютере.

Ведение деловой корреспонденции.

Навыки:

- владение офисной оргтехникой;
- регистрация и обработка входящей и исходящей корреспонденции, владение техникой компьютерных файлов;

- соблюдение правил деловой переписки;
- рассылка корреспонденции.

Знания:

- коммерческая корреспонденция;
- грамматика и лексика;
- терминология и аббревиатура, принятые в туристской индустрии;
- текстовые редакторы и электронные таблицы для работы на персональном компьютере;
- текущие почтовые тарифы.

Использование специализированной справочной литературы.

Навыки:

- сбор, первичная обработка и анализ справочных материалов по туризму;
- хранение и поиск информации;
- определение достоверности информации.

Знания:

- справочники по туризму;
- периодические издания по туризму;
- научные публикации по туризму;
- туристские каталоги;
- основные концепции и организация туристской деятельности;
- нормативная правовая база в туризме.

Предоставление информации клиентам.

Навыки:

- культура межличностного общения;
- маркетинговые исследования спроса на туристскую информацию;
- доведение достоверной информации до клиента;
- воспроизведение информации – распечатки.

Знания:

- теория межличностного общения;
- искусство обслуживания клиентов;
- справочники по туризму;
- периодические издания по туризму.

Глава 5

Управление маркетингом

§ 5.1. Принятие маркетинговых решений в условиях нестабильности туристского рынка

Цель маркетинга — узнать и понять нужды покупателя до такой степени, чтобы комплект услуг (или товар) идеально подходили ему и продавались бы сами собой [Котлер Ф. и др., 1998].

Комплекс маркетинга предполагает анализ рынка, составление отчетов о его конъюнктуре, формирование новой стратегии и тактики, разработку и реализацию планов и программ маркетинговой деятельности, удовлетворение запросов целевых покупателей на более высоком уровне по сравнению с конкурентами.

Как любая система маркетинг нуждается в управлении.

Управление маркетингом представляет собой совокупность работ по прогнозированию, планированию, организации и координации, регулированию, контролю, анализу и оценке применительно к следующим составляющим (объектам):

- позиции фирмы на рынке;
- товарному ассортименту;
- ценообразованию;
- распределению турпродукта;
- персональным продажам;
- коммуникациям (рекламе, отношениям с общественностью и т. д.).

Принятие маркетинговых решений имеет место как на неофициальном, так и на официальном уровне (рис. 5.1). Финальным документом, в котором они находят свое отражение, служит план, а затем и годовой отчет о его выполнении. По результатам анализа происходит корректировка поведения фирмы по отношению к конкурентам.

Принятие решений на неофициальном уровне

Обмен мнениями между руководителями:

- дискуссии об изменениях в рыночной среде
- отчеты о проблемах, связанных с внедрением решений
- обсуждение новой идеи или проекта



Принятие решений на официальном уровне

Ежемесячные собрания руководителей по вопросам планирования:

- отчеты об изменениях на рынке, предоставляемые всеми руководителями
- отчеты о ходе выполнения принятых решений
- обсуждение новых стратегий и действий
- пересмотр и корректировка планов

Ежегодная проверка принятия решений

Официальный годовой отчет о выполнении плана:

- корректировка письменного отчета об исследовании конъюнктуры и прогноза продаж и доли рынка
- обобщение принятых, реализуемых и подлежащих реализации проектов и стратегий
- проверка соответствия стратегии рыночной конъюнктуре
- разработка и утверждение бюджета и плана действий

Рис. 5.1. Процесс принятия маркетинговых решений в турфирме

Таким образом процесс принятия маркетинговых решений приобретает непрерывный характер.

Функционально управление маркетингом реализуется менеджерами высшего звена при поддержке соответствующих

подразделений турфирмы. Однако процесс принятия решений не вполне определен, а рыночные ситуации часто оказываются непредсказуемыми. Поэтому важнейшим вопросом управления маркетингом является определение того, насколько оперативно фирмы реагируют на ситуацию и изменяют разработанные ими стратегию и тактику. Как показали исследования поведения крупнейших компаний, лишь половина из них пересматривает и корректирует свои маркетинговые планы в течение года, что, однако, имеет свои как положительные, так и отрицательные последствия. Рассмотрим их особенности.

Известно, что жизнестойкость фирмы зависит от ее способности к быстрому обучению и адаптации. На практике это означает, что планы могут меняться в процессе их реализации. Однако такие изменения должны быть тщательно продуманы и обоснованы. Спешная доработка планов не позволяет фирме последовательно выполнять намеченную стратегию. Для того чтобы эффективно реализовать принятые решения и в то же время сохранять чувствительность к новым рыночным реалиям, процедура принятия решений и планирования должна иметь кольцевой характер (рис. 5.2) и отличаться двумя существенными моментами: 1) непосредственным участием руководящих работников компании (или административного отдела компании) в процессе принятия (а не просто одобрения) маркетинговых решений и 2) постоянной корректировкой решений, планов и программ.

Подобный процесс принятия решений непосредственно связан с динамикой так называемой конкурентной рациональности и отражает постоянное стремление к совершенству, что служит ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности турфирмы.

Понятие конкурентной рациональности включает две составляющие. Слово «конкурентная» подразумевает, что фирма действует на рынке среди других компаний, принимающих сходные решения, т. е. на насыщенном конкурентами рынке; «рациональность» – что фирма стремится быть последовательной в организации обмена с потребителями на постоянно развивающемся рынке.

Базовой предпосылкой теории конкурентной рациональности является наличие различных типов продавцов и покупателей: новаторов, поступающих как все и консерваторов. Различия в реакции покупателей и продавцов на изменения в спросе и предложении создают возможности, которые может использовать с выгодой для себя целеустремленный, чуткий и энергич-



Рис. 5.2. Процесс формирования и поддержания конкурентной рациональности

ный менеджер. Однако, если бы все продавцы были способны немедленно имитировать новатора, у них вообще не было бы никаких преимуществ, а если бы все покупатели одновременно реагировали одинаково, экономическая конкуренция была бы совершенно отличной от той, которая наблюдается в настоящее время.

Формирование и поддержание конкурентной рациональности представляет собой циклический процесс, каждый этап которого характеризуется действием сложного комплекса причинно-следственных связей (рис. 5.2 [Питер Р., Диксон М., 1998]).

Исходя из того что характер предложений продавцов и их количество – величина переменная, в любой момент времени продавец способен изменить ассортимент своих товаров и услуг, а также технологии их реализации быстрее, чем другие. На устоявшихся рынках смена поставщиков товаров и услуг происходит достаточно медленно. На быстрорастущих рынках, где преобладают технологические нововведения (например, на рынке компьютеров), скорость изменения заказов и поставок весьма существенна.

Известно, что развитие свободных рынков осуществляется посредством процесса инновации-имитации, который сначала ускоряется, затем резко замедляется и нарастает вновь. Таким образом, товарные рынки проходят в своем развитии не один, а несколько циклов [Котлер Ф., 1998]. Маркетологи описали жизненный цикл товара как смену этапов: внедрение, рост, зрелость и спад.

Конкурентная рациональность – это теория жизненных циклов бесконечной инновации-имитации, сущность которой в том, что продавцы постоянно оказывают влияние на рыночную конъюнктуру, а последняя, в свою очередь, влияет на них.

Постоянно выступая с новыми предложениями, продавцы на рынке изменяют и спрос. Например, после того, как компания «Sony» внедрила транзисторные приемники и плееры, резко изменился спрос на бытовую радиоаппаратуру. Другие новинки, например цветной телевизор, также повлияли на спрос, но это не затронуло всего рынка данного вида продукции.

Потенциальные покупатели по-разному реагируют на очередное нововведение или на изменение в предложении товара (услуги). Такая изменчивость реакций покупателей на новые предложения ведет к изменениям на различных субрынках, или рыночных сегментах, рассматриваемых как группы потребителей, которые объединены пользой, ожидаемой от товара или

услуги (*сегментация по спросу*), или имеют схожие покупательские привычки (*сегментация по связи*).

Поскольку продавцы заинтересованы в увеличении прибыли, они будут сосредоточивать свои усилия на более привлекательных, с их точки зрения, сегментах. Подобное перемещение рыночных ресурсов и маркетинговых усилий, например в новую страну, или переориентация на категорию работающих, например женщин или пожилых людей, порождает своеобразный дисбаланс между предложением и спросом, т. е. *нарушение рыночного равновесия*. Первоначально завоевание фирмой нового, обещающего ей выгоду сегмента приводит к смещению равновесия в сторону спроса на товары (услуги) данной фирмы. В результате прибыль фирмы от операций на данном сегменте возрастает, однако, по мере того как все большее количество фирм открывает для себя этот сегмент и сталкивается с исключительным преимуществом своего конкурента, они начинают ему подражать, увеличивая тем самым предложение, в сторону которого смещается баланс. В конечном итоге борьба за потребителя и за право его обслуживать в данном сегменте обостряется, что приводит от макро- к микротеории конкурентной рациональности.

Исследование конкурентной рациональности отдельной фирмы сводится к изучению процедур принятия решений и представляет собой (первый) принципиально важный шаг на пути совершенствования управления. Эти процедуры являются своего рода «генофондом» фирмы, от которого зависят и ее жизнестойкость, и прочность успеха.

Обострение конкуренции между продавцами, действующими на конкретном сегменте туристского рынка, характеризуется тремя тенденциями:

1) постоянным совершенствованием турпродукта и качества предоставляемых услуг;

2) сокращением издержек для повышения нормы прибыли (современные информационные системы, позволяющие моделировать последствия маркетинговых решений, создают условия для большей вариантности в решении задач, которые не могут быть симитированы конкурентом мгновенно);

3) совершенствованием процедуры принятия маркетинговых решений с использованием нового аналитического инструментария и информационных технологий.

Постоянные изменения в предложении влекут за собой изменение спроса, что в свою очередь приводит к его переориента-

ции на удовлетворение запросов более прибыльных рыночных сегментов. Это порождает стремление поиска сегмента путем более качественного обслуживания. Последнее предполагает продолжение исследования, что приводит к более эффективной и быстрой имитации, порождающей постоянное изменение в предложении. В отличие от большинства других теорий, конкурентная рациональность не имеет исходного набора предпосылок, на которые опираются все другие положения. Вместо этого каждое положение служит предпосылкой для следующего положения. Это дает ответ на вопрос, почему на представленной схеме (рис. 5.2) нет отправной точки и почему конкурентная рациональность является динамической теорией бесконечных циклов инноваций-имитаций форм товара, каналов распределения и рыночных типов поведения, постоянно направленной на повышение эффективности и результативности.

Основной задачей турфирмы в условиях конкуренции становится создание уникального преимущества (в том числе и в сфере организационной культуры, не поддающейся быстрой имитации соперниками) – «врожденной конкурентоспособности», которая дает фирме возможность быстро адаптироваться к условиям внешней среды. Экономическая конкуренция, в том числе и с зарубежными компаниями на российском рынке, становится идентична переброске резервов в военной стратегии. Чем сильнее конкуренция, тем больше фирма должна думать о клиенте.

Принятие решения в условиях рынка может быть охарактеризовано как процедура формирования стратегии и тактики, направленной на борьбу с конкурентами.

Надежность маркетинговых планов, с помощью которых реализуется стратегия, также возрастает при наличии соответствующих правил и процедур, разработанных фирмой.

§ 5.2. Процесс планирования маркетинга в сфере туризма

Стратегия фирмы формируется как поток решений по своевременной адаптации к изменениям в рыночной среде и отклику на реакцию потребителя.

Поэтому *стратегический маркетинг* может быть определен как целенаправленные действия фирмы по поиску устойчивого преимущества перед конкурентами для удовлетворения нужд потребителей.

Принято выделять *пять типичных вопросов*, на которые должен ответить менеджер в связи с разработкой плана маркетинга:

1. Как учитывать изменения в экономике и технологии?
2. Как использовать результаты анализа положения в отрасли?
3. Как оценить конкурентные возможности и потенциальные проблемы фирмы?
4. Каков должен быть горизонт планирования?
5. Как учесть прогноз продаж?

Стратегическое планирование определяет, какими именно видами деятельности предстоит заниматься фирме, каковы задачи этих сфер бизнеса (СБ). На этапе планирования маркетинга и его бюджета предстоит разработать для каждой СБ собственные детализированные планы. Если СБ включает несколько ассортиментных групп, несколько марок товаров и несколько рынков, на каждую позицию должен быть разработан отдельный план. Поэтому и возникает необходимость составления планов выпуска товаров, рыночной деятельности.

Вся совокупность этих планов обозначается одним термином «план маркетинга». Планирование маркетинга сопровождается разработкой бюджета маркетинга.

Разработка типового плана маркетинга турфирмы начинается с этапа, на котором формулируется краткая сводка основных целей и рекомендаций (по запланированному росту продаж и прибылей по сравнению с предшествующим годом; по достижению этих целей с помощью выделенной для этого суммы из бюджета, предназначенной для маркетинговых мероприятий, например для стимулирования сбыта – определенный процент и т. д.).

Сводка контрольных показателей помогает высшему руководству турфирмы понять основную направленность плана, а разработчикам плана – сформулировать его.

В первом, основном, разделе плана «Текущая маркетинговая ситуация» описывается характер целевого рынка фирмы (его состояние на рынке продавца или покупателя), положение фирмы на нем. Составитель плана описывает параметры рынка, основных его сегментов, нужд заказчика и специфических факторов среды, делает обзор основных туров, перечисляет конкурентов и указывает план распределения (посредников в сбыте).

При разработке раздела «Опасности и возможности» управляющему по маркетингу фирмы необходимо рассмотреть перспективу и оценить положительные и отрицательные ситуации.

в которых может оказаться товар, причем – максимальный их перечень, чтобы предвидеть все события, которые могут сказаться на деятельности фирмы.

Составляя перечень опасностей и возможностей, менеджеры сначала просто перечисляют важные события, касающиеся будущего товаров фирмы, спроса на них, самой фирмы. Затем рассматривают их, разделяя на опасности и маркетинговые возможности.

Опасность – это осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией и/или конкретным событием, которые (если отсутствуют целенаправленные маркетинговые усилия) могут привести к подрыву живучести товара или его гибели.

Маркетинговая возможность – это привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором фирма может добиться конкурентного преимущества.

На управляющего по маркетингу возлагается и задача оценить вероятность возникновения каждой из этих ситуаций и их последствия для фирмы.

Разработка раздела «Задачи и проблемы» базируется на результатах изучения опасностей и возможностей фирмы, что позволяет управляющему определить задачи и очертить круг возникающих при этом проблем. Проблемы трансформируются в цели с их количественной оценкой достижения за период действия плана. При этом проблемы могут быть выявлены и заранее (при разработке предыдущих разделов плана), и в ходе достижения целей; из всех выявляемых проблем вычленяются ключевые.

Раздел «Стратегия маркетинга» должен раскрывать маркетинговый подход (так называемый план игры) по решению поставленных задач. Стратегию маркетинга принято рассматривать как рациональное, логическое построение, руководствуясь которым фирма в качестве организационной единицы рассчитывает решить свои маркетинговые задачи.

Стратегия маркетинга включает конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг.

Конкретные стратегии для рынков требуют разработки своей стратегии по каждому из элементов комплекса маркетинга: по рынку, например для новых туров фирмы, организации их продаж на местах, стимулирования их сбыта, формирования цен на них. Для них разрабатываются новые отдельные стратегии, которые излагаются в общих чертах.

Однако каждую из этих стратегий нужно обосновать с точки зрения того, как она учитывает опасности, возможности и ключевые проблемы, изложенные в предыдущих разделах плана.

Среди всех разделов — составляющих плана маркетинга — раздел стратегий маркетинга выделяется особо, так как именно на этой стадии разработки плана маркетинга, когда уже отображены все целевые рынки фирмы, когда для каждого из них уже разработаны (хотя и в общем виде) конкретные стратегии по каждому элементу комплекса маркетинга, впервые появляется возможность установления уровня затрат на маркетинг.

Следующий раздел (составляющая) плана маркетинга «Программы действий» представляет собой превращение стратегий маркетинга в программы, которые и должны давать ответы на вопросы:

- 1) ЧТО будет сделано?
- 2) КОГДА это будет сделано?
- 3) КТО будет это делать?
- 4) СКОЛЬКО это будет стоить?

Разработка плана маркетинга включает еще две составляющие: бюджеты и порядок контроля.

Бюджеты представляют собой прогнозы прибылей и убытков, разница между которыми дает ожидаемую прибыль. Иначе говоря, составление бюджета как элемента финансового планирования, представляет собой трансформацию всех планируемых программ в издержки с последующим их покрытием за счет объема ожидаемых продаж.

Основные факторы, определяющие методику составления маркетинговых бюджетов, включают: организационную культуру, политику и организацию распределения ресурсов на фирме, наличие и контроль прошлой и текущей информации, распределение ответственности за прибыль, наличие навыков и профессионализма в составлении бюджетов, отношение к маркетингу и уровень осознания его важности для развития фирмы.

Бюджет маркетинга — это расходы: на исследование рынка (конъюнктурные, средние- и долгосрочные), обеспечение конкурентоспособности товара, информационную связь с покупателями (реклама, стимулирование сбыта, участие в выставках и т. д.), на организацию товародвижения и сбытовой сети. При этом необходимые средства выделяются из прибыли, которая без подобных расходов была бы значительно большей, однако без них едва ли было бы возможным в современных условиях продать достаточное количество единиц товара, чтобы окупить

затраты на исследовательские работы и прочие, связанные с его производством, не говоря уже о самой прибыли. Поэтому составление маркетингового бюджета — это решение оптимизационной задачи с большим числом переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету, т. е. задача прогностического типа. Влияние переменных, как правило, нелинейно и также определяется эмпирическим путем. Вот почему в определении маркетингового бюджета большую роль играют опыт высших руководителей фирмы и анализ маркетинговых расходов фирм-конкурентов.

Затраты на маркетинг могут различным образом оцениваться по направлениям использования и сферам деятельности. В зарубежной практике выделяют три основных финансовых показателя при расчете маркетингового бюджета: валовая прибыль, доход до распределения маркетинговых затрат, чистая прибыль. Отдельные предприятия относят затраты на распределение товаров к издержкам на проданные товары, другие же включают их в раздел накладных расходов. Если валовая прибыль высока в сравнении с чистой прибылью, это свидетельствует о существенных маркетинговых затратах, которые характерны для стадии спада на рынке, либо для жесткой конкуренции. Значительные затраты на маркетинг чаще всего связаны с необходимостью поддержки товара на рынке и расширения рыночной доли.

§ 5.3. Управление маркетинговой разведкой

В процессе распределения ресурсов между хозяйственными единицами компании необходима интеграция маркетинговой и финансовой стратегий. При этом возникают проблемы обеспечения совместимости данных финансового и бухгалтерского учета, разработки показателей, отражающих деятельность на конкурентных рынках, установления рациональных пропорций товарного и инвестиционного «портфелей» и т. д.

Необходимой предпосылкой эффективного решения перечисленных проблем служит разведка рынка, которая предполагает сбор данных, их обработку и интерпретацию (рис. 5.3).

В компаниях с бюрократической организационной структурой ответственность за обеспечение данными рыночной «разведки» ложится на менеджера по товару. В других типах структур (в том числе матричных) эти работы выполняют специалисты-аналитики.



Рис. 5.3. Источники данных о рынке и их использование

Новая информация о рынке должна быть отражена в так называемом отчете о рыночной среде, который является составной частью маркетингового плана. Разрабатываемая стратегия отражается в отчете о стратегии. И 1-й и 2-й отчеты – неотъемлемые составляющие письменного маркетингового плана.

Эффективность принятия решений определяется оптимальным распределением ограниченных ресурсов в товарном ассортименте и маркетинговых программах. Качественный уровень принятых решений зависит от многих факторов, в том числе от того, насколько известна команде стоимость ресурсов, которые ей предстоит вложить, т. е. стоимость товаров и программ, которые она разрабатывает. Представление о том, что издержки должны быть рациональными, обеспечивает существенное конкурентное преимущество и является важнейшей составляющей конкурентной рациональности.

С учетом интенсивности изменений рыночной ситуации, появления новых видов туров, освоения новых направлений и расширения клиентской базы, становится необходимым использование современных информационных систем поддержки решений в ходе маркетинговых исследований при определении направлений развития турфирмы и ее отношений с партнерами.

Система поддержки решений – это набор компьютерных программ, работающих в доступном пользователю интерфейсе, например Windows. Она помогает пользователю отвечать на вопросы о состоянии рынка, прогнозировать рыночное развитие и создавать модели, показывающие, что произойдет при изменении тактики. При этом за простыми на вид картинками, рамками, подсказками, сменными экранами стоят реально функционирующий рынок, финансовые базы данных, информационные сети, обширные электронные таблицы, статистические программы и математические модели. На рис. 5.4 показаны составляющие информационного потока и его движение в рамках системы поддержки маркетинговых решений.

§ 5.4. Управление товарно-ценовой политикой турфирмы

Товарная, или продуктовая, стратегия является основой стратегического планирования фирмы в целом и играет важную роль при разработке маркетинговых решений, оказывая существенное влияние на будущее компании. В процессе формирования товарной стратегии предусматривается решение следующих задач:

- определение позиции предлагаемых товаров (специфический товар, ассортиментная группа товаров, совокупность товаров) для обслуживания целевых рынков;



Рис. 5.4. Типовая система поддержки маркетинговых решений

- установление стратегических целей для предлагаемых (выпускаемых) товаров;
- выбор марочной стратегии;
- разработка и внедрение стратегии для новых и существующих товаров.

Товарная стратегия определяет также позицию каждого вида товара или комбинации товаров по отношению к конкурентам, что предполагает выбор качества, цены и перспективы предложения товаров. Принятые решения закладываются в основу разработки новых товаров и расширения сферы производственной деятельности, что в свою очередь требует выявления внутренних взаимосвязей между товарным позиционированием, торговой маркой и реализацией выбранной товарной стратегии (рис. 5.5) [Беленов О. Н., 1998].

Товарная стратегия должна учитывать цели и концепцию развития предприятия: развитие рынка, получение прибыли, установление репутации производителя высококачественной продукции и др.

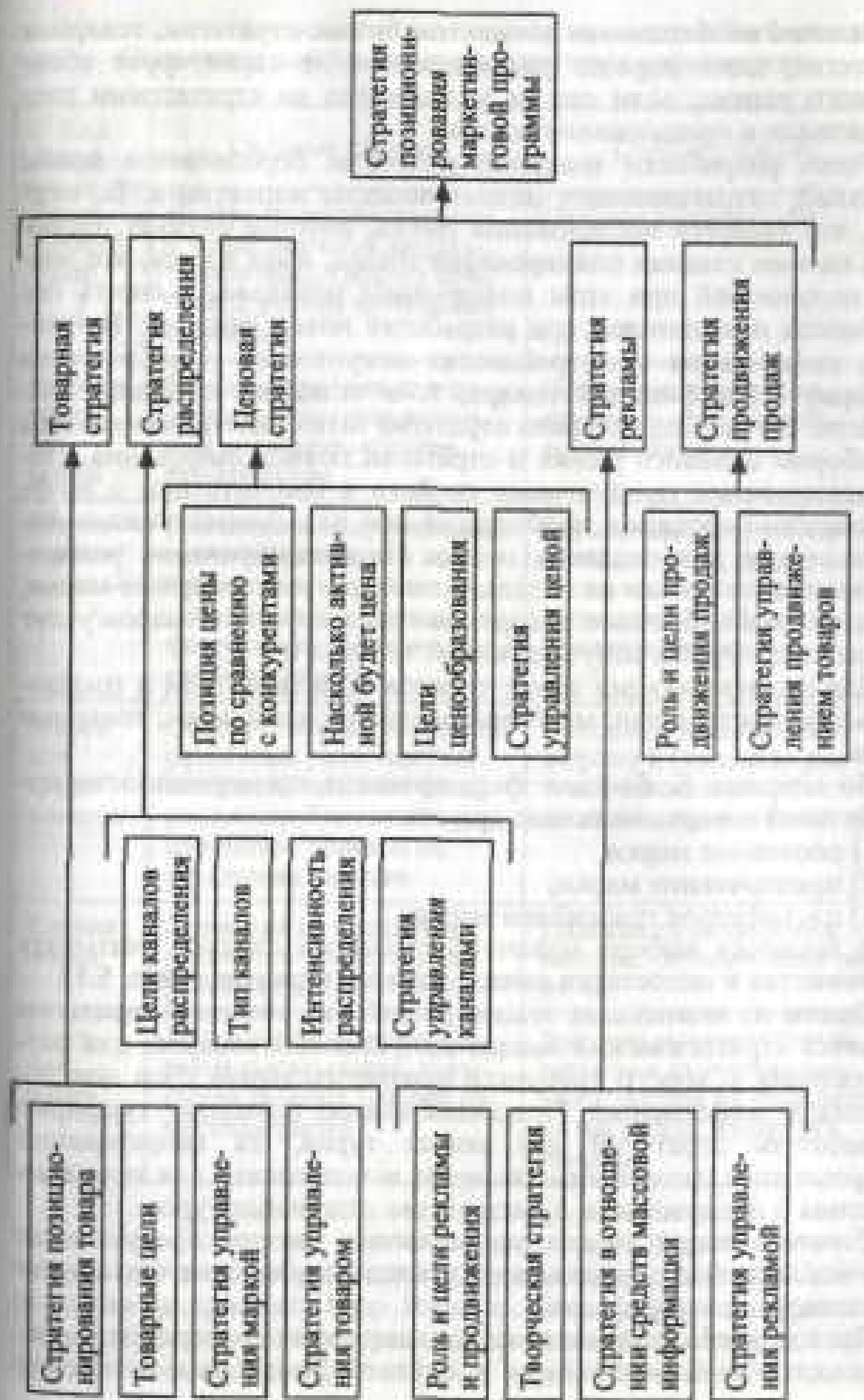


Рис. 5.5. Взаимосвязи и составляющие инструментальных стратегий маркетинга

Являясь необходимым элементом бизнес-стратегии, товарная стратегия, даже хорошо разработанная, не гарантирует абсолютного успеха, если она не увязывается со стратегиями распределения и продвижения товара.

Успех разработки товарной стратегии определяется рядом действий, затрагивающих разные аспекты маркетинга. Во-первых, это касается исследования рынка, которое следует проводить на всех стадиях планирования товара, имея в виду, что анализ получаемой при этом информации позволяет выявить потребности покупателей при разработке новых товаров. Во-вторых, информация о потребностях покупателей преобразуется в форму спецификаций товара, т. е. описания основных его свойств. В-третьих, товарная стратегия непосредственно связана с выбором целевого рынка и стратегий позиционирования. Позиционирование продуктовых свойств в соответствии с покупательскими нуждами необходимо как для существующих товаров, так и для создания новых. Позиционирование распространяется не только на отдельные товары или товарные марки, но и на разнообразные ассортиментные группы товаров/услуг (в том числе туров, сопутствующих товаров и т. д.).

Для идентификации своих товаров производители и продавцы используют марки, марочные названия и эмблемы, товарные знаки.

По мнению *Т. Бонама*, формирование приверженности потребителей к марке включает три этапа:

- 1) опознание марки,
- 2) предпочтение марки,
- 3) настойчивое требование марки.

В процессе выбора марочной стратегии следует учитывать достоинства и недостатки имеющихся альтернатив (табл. 5.1).

Одним из важнейших этапов разработки товарной стратегии является стратегический анализ выпускаемых товаров, для осуществления которого требуется предварительный сбор диагностической информации. Подобный анализ позволяет турфирме разработать стратегии для новых туров, их модификаций и, кроме того, полученные выводы использовать для принятия решения о прекращении производства отдельных туров.

Стратегический анализ выпускаемых товаров предусматривает соблюдение определенной последовательности при изучении товарного «портфеля».

Прежде всего устанавливаются оценочные критерии товаров. В качестве критериев могут выступать финансовые и прочие

Таблица 5.1

Сильные и слабые стороны марочных альтернатив

Вид марки	Сильные стороны	Слабые стороны
Безмарочный товар	Низкие производственные и маркетинговые затраты; обеспечение гибкого качества (с учетом требований клиентов)	Ценовая конкуренция
Частная торговая марка	Большая прибыль для дилеров; увеличение рыночной доли; эффективное продвижение	Ценовая конкуренция; проблема определения рынков сбыта
Марка производителя	Повышение покупательной силы; эффективный контроль за распределением; использование ценового фактора для сбыта неэластичных товаров	Ограниченное применение для малых предприятий, имеющих неизвестные марки; необходимость продвижения марки
Марка для групп товаров	Обеспечение потребностей различных рыночных сегментов; повышение конкурентоспособности товаров; отсутствие влияния на ухудшение имиджа	Высокие маркетинговые затраты и складские расходы; снижение эффекта экономии на масштабе
Единая марка	Экономия на масштабе; повышение имиджа для вновь вводимых товаров	Падение сложившегося имиджа; ограниченное рыночно
Местная марка	Динамичное развитие регионального рынка; повышение имиджа товаров на местном рынке	Высокие маркетинговые затраты и складские расходы; потери от экономии на масштабе; диффузия имиджа

показатели. Поскольку переменные спроса и затрат для товаров взаимосвязаны, требуется полная информация для определения ситуации по каждому виду товаров. Цель анализа – установление и обеспечение информации о существующих проблемах с товарами и выбор стратегии для их решения. В качестве ана-

литического инструментария используются концепция жизненного цикла товара, «портфельный» анализ и позиционный анализ [Моисеева Н. К., Коньшьева М. В., 2001].

Для определения стадии жизненного цикла продукции предприятия в определенный период времени анализируют: степень роста, изменение тенденции продаж, время внедрения, интенсивность конкуренции, практику ценообразования, потоки входной и выходной информации о конкурентах. Наиболее сложно установить момент перехода товара из стадии роста в стадию зрелости. Для этого чаще всего используются методы анализа структуры отрасли и конкуренции.

Стратегический анализ товаров позволяет на основе ограниченного числа используемых критериев выявить сильные и слабые стороны товарного «портфеля».

Определение позиции товара на рынке осуществляется разными методами. В одном случае используется метод сегментирования, в другом – метод формирования образа, в третьем – набор отличительных свойств товара. Основные свойства товара вызывают у покупателя множество ассоциаций, которые образуют общее впечатление о товаре. Определение позиции товара означает выбор тех ассоциаций, на которые следует опираться и соответственно либо особо подчеркивать, либо избегать от них. Термин «позиция» отличается от устаревшего термина «образ» тем, что предполагает восприятие товара в сравнении с товарами-конкурентами.

В практике зарубежных компаний используется шесть способов определения стратегии позиционирования:

- 1) по характерному признаку товара;
- 2) по цене или качеству;
- 3) по использованию;
- 4) по потребителю товара;
- 5) по классу изделия;
- 6) по конкуренту.

Разработка и выбор стратегий позиционирования предполагает осуществление ряда этапов:

- 1) выявление конкурентов;
- 2) сбор мнений потребителей о продукции конкурентов;
- 3) определение позиции конкурентов;
- 4) изучение покупателей и характера их поведения;
- 5) проверка выбранной товарной позиции.

Для получения необходимой информации на каждом из этих этапов рекомендуется использовать результаты маркетинговых

исследований, которые обеспечивают концептуальность и достоверность требуемых данных.

Завершив стратегический анализ, руководство фирмы может перейти к разработке совокупной товарной стратегии, которая включает возможные действия в отношении существующих товаров, новых товаров и модифицированного набора товаров.

Первым этапом разработки товарной стратегии является анализ приоритетов для выпускаемых товаров. Учитывая различную значимость товаров для предприятия в будущем, следует установить стратегическую важность каждого вида товара или группы товаров. Установление приоритетов необходимо для размещения ресурсов при разработке товара и его внедрении.

Вторым этапом разработки товарной стратегии является определение политики ассортимента.

Возможные изменения стратегии для выпускаемых товаров определяются с учетом ситуации, сложившейся в отношении этих товаров.

Обязанности за реализацию и внедрение товарной стратегии распределяются по различным организационным уровням управления. Можно выделить три управленческих уровня, которые отвечают за отдельные этапы производства, группы ассортимента или отдельные товары внутри групп.

На первом уровне осуществляется деятельность по управлению товаром или маркой — это планирование, управление и координация стратегий (для отдельных товаров или марок). Основными задачами управленческих структур являются: анализ рынков, установление целевых рынков, выбор позиционной стратегии, анализ товаров и стратегий, определение новых товарных потребностей, управление и координация маркетинговой деятельности товара или марки. На этом же уровне разрабатывается план для товара или марки. Функции управления направлены на защиту товара, координацию с другими руководителями (службы продаж, исследований и разработки товаров, маркетинговых исследований, рекламы).

Второй уровень предусматривает управление товарными группами и возложение ответственности за группы товаров на управляющего производством или на руководителя маркетинговой службы. Эти лица координируют производственную деятельность и дают необходимые рекомендации всем участникам. При этом функции управляющих данного уровня отличаются от функций тех руководителей, которые управляют отдельными

товарами (прежде всего тем, что первые координируют и принимают решения в целом для предприятия).

Третий уровень отвечает за функции управления всей номенклатурой выпускаемой продукции, возлагаемые на высшее руководство компании. Основные направления деятельности связаны с принятием решений, касающихся исследований и разработки приоритетных товаров, новых товаров и размещения ресурсов, а также оценки действующего товарного «портфеля».

Товарная стратегия играет важную роль в позиционной стратегии маркетинга предприятия и должна выступать в комплексе с системами распределения, ценообразования и продвижения. При этом, являясь центральным звеном бизнес- и маркетинговой стратегии, товарная стратегия определяет миссию и цели фирмы в целом и служит предпосылкой для формирования ценовой стратегии.

Ценовая стратегия прежде всего должна учитывать все требования и ограничения, сформулированные в товарной стратегии и стратегии распределения. Ценовая стратегия и, следовательно, цена товара обусловлены такими факторами, как качество товара, тип канала распределения, а также функции посредников. Если, например, используется прямое распределение, то канал распределения перестает быть определяющим в ценовой стратегии. Анализ ситуации на товарном рынке, затрат, конкуренции, законодательных и этических факторов составляет основу для разработки гибкой ценовой стратегии и способствует корректной постановке целей и оценке альтернативных ценовых позиций. В процессе отбора ценовых стратегий уточняется роль цены в маркетинговой программе. Далее происходит развитие ценовой политики и определение структуры цены для установления конкретных цен на товары данного ассортимента (с последующей координацией действий по выполнению принятой стратегии ценообразования).

Наиболее отчетливо связи стратегии ценообразования со стратегией маркетинга просматриваются на первом этапе жизненного цикла товара при выводе его на рынок. В табл. 5.2 представлены четыре основных случая этой взаимосвязи. В правой части таблицы (в верхней части строки) представлены условия, при которых эта стратегия приемлема (E – емкость рынка, O_c – осведомленность потребителя о товаре, K – конкуренция), а в нижней – стратегия в отношении цены (C) и общих затрат на маркетинг (Z_m), в том числе затраты на продвижение и сбыт.

**Цена как инструмент стратегии маркетинга
(на первом этапе ЖЦ товара)**

Виды стратегий	Условия / инструменты
1. Пассивный маркетинг	$E \uparrow$ $O_c \uparrow$ $K \downarrow$ / $C \downarrow$ $Z_m \downarrow$
2. Интенсивный маркетинг	$E \downarrow$ $O_c \downarrow$ $K \uparrow$ / $C \uparrow$ $Z_m \uparrow$
3. Широкое проникновение	$E \uparrow$ $O_c \downarrow$ $K \uparrow$ / $C \downarrow$ $Z_m \uparrow$
4. Выборочное проникновение	$E \downarrow$ $O_c \uparrow$ $K \downarrow$ / $C \uparrow$ $Z_m \downarrow$

При определении цены товара используется несколько ориентиров:

- затраты,
- спрос (учет эластичности),
- конкуренция (учет типа рыночной структуры, в которой функционирует фирма: совершенная конкурентная среда, монополия, монополистическая конкуренция, олигополия).

Стратегии, используемые в ценообразовании, различаются в зависимости от ряда критериев:

- дифференцированное ценообразование (пространственное, персонифицированное, количественное и т. д.),
- конкурентное,
- ассортиментное (ценовые линии, неокругленные цены и т. д.),
- географическое (с учетом расположения точек производства и реализации),
- стимулирующее (различные виды скидок).

§ 5.5. Управление каналами распределения товаров/услуг и их продвижением

Процесс принятия решений в канале распределения должен быть согласован с долгосрочными планами.

В канале распределения традиционные методы торговли, ритуалы и внешние атрибуты часто поддерживаются ради того, чтобы выдержать атаки конкурентов, снять напряжение или спасти престиж фирмы.

Совершенствование методов распределения товара, развитие коммуникаций и методов обработки информации за последние

годы значительно повлияли на состав работ, выполняемых такими участниками канала, как агенты и оптовые торговцы. По мере вызревания рынка личные усилия участников канала по сбору заказов и организации продаж теряют свою актуальность и заменяются прямыми контактами. Продажи стабилизируются, а заказы часто обеспечиваются прямой поставкой (минуя посредника). Проблема заключается в том, что наценки, условия платежа и прочие традиционные составляющие торговой деятельности плохо поддаются корректировке. Пересмотр условий часто вносит напряжение во взаимоотношения партнеров. Если во взаимоотношениях стороны не идут на взаимные уступки, то в конце концов канал становится убыточным, и производитель или продавец порывает устоявшиеся связи, что приводит к появлению новых проблем, вызванных переходом на другие уровни канала распределения или переключением на новый канал.

Большинство осуществляемых в настоящее время рыночных объемов предполагает использование торгового канала — юридического лица (третьей стороны), которое не связано с первой стороной (продавцом) и второй (покупателем). Торговый канал играет решающую роль в формировании конкурентного преимущества. Самыми приемлемыми партнерами по каналу являются перекупщики: оптовики, розничные торговцы, комисионеры и брокеры; кроме того, любой экономический субъект, способствующий процессу обмена, также может служить партнером по торговому каналу. Банки и экспедиторские фирмы содействуют платежному процессу, рекламные агенты и организаторы торговых выставок направляют потоки информации, а транспорт, выполняющий коммерческие перевозки, и склады общего пользования обеспечивают движение товара. Все они становятся косвенными участниками процесса распределения.

Поскольку выбор партнера (верхней или нижней ступени канала) существенно влияет на прибыльность предприятия, то в маркетинговый план фирмы, использующей торговые каналы, следует включать анализ текущих и потенциальных участников канала и посредников обмена. Подобный анализ может иметь такое же значение, как и анализ потребителя или конкурента.

Для решения проблем, которые могут возникнуть во взаимоотношениях торговых каналов, маркетологам необходимо:

1) понимать, как и почему появляются различные услуги в канале и кто его участники, с точки зрения макроэкономики;

2) представлять себе характер основных изменений в канале распределения, происходящих в настоящее время и тенденции их развития.

Одной из таких тенденций является переход к электронной коммерции. Доступ к электронной информации значительно повлиял на маркетинговые каналы. Покупатели могут обращаться к электронным каталогам, которые постоянно обновляются информацией о новых видах туров, их наличии, доставке, снижении цен в зависимости от объемов и новых условий платежей. Использование универсального кода продуктов позволяет фирме отслеживать продвижение заказа по каналу в режиме реального времени.

Интегрированная информационная система канала позволяет компании, с одной стороны, оценивать работу его участников, прибыльность деловых соглашений между ними, эффективность программ продвижения товара и новые усовершенствованные операционные процедуры. Если компания не подключена к такой информационной системе, ее шансы выйти на определенные рынки становятся ничтожны. С другой стороны, участие в системе может ограничить выбор вариантов решения, осуществляемый на управленческом уровне компании, что происходит из-за невозможности переключиться на альтернативный канал распределения. Эти и другие проблемы конкуренции внутри каналов и между ними, связанные с антимонопольным регулированием, еще не получили должной оценки.

По зарубежным прогнозам 50 % всего объема розничной торговли будет производиться через франшизные рынки сбыта.

Франшиза — это торговые взаимоотношения, в которых продавец или поставщик передает получателю (посреднику) лицензию (франшизу) на продажу своей продукции, часто наделяя его исключительными правами на определенной территории. В свою очередь получатель франшизы обязуется осуществлять закупки только у поставщика. Кроме оплаты поставок, получатель франшизы платит ее держателю комиссионные от всех своих продаж и первоначальный франшизный взнос. При оказании услуг от получателя франшизы требуется следовать предписанному порядку оказания этих услуг и обучать свои кадры выполнению инструкций.

Франшизные взаимоотношения позволяют взять под контроль процессы принятия решений и маркетингового планирования во многих раздельно управляемых компаниях.

В решении проблемы реализации товара или услуги принципиальное значение приобретает понятие «франшиза потребителя». Ее сущность состоит в завоевании дистрибьютором, или розничным торговцем, благорасположения покупателя и хорошей репутации.

Франшиза потребителя определяется числом и типом имеющих потребителей и их приверженностью перекупщику. Чем сильнее потребитель верит в то, что розничный продавец обеспечивает товару максимальную эффективность (благодаря его содействию в выявлении проблемы, нахождении верного решения, а также его рекомендациям, практическим услугам, гарантиям и неосязасмому имиджу), тем более вероятной будет его приверженность этому розничному продавцу.

На рынке товаров массового спроса франшиза потребителя складывается из компетентности и качества обслуживания и имиджа продавца. Перекупщик на рынках товаров особого спроса, будь то дистрибьютор или розничный торговец, обеспечивает поставщику доступ на уникальный подрынок: франшизу потребителя.

В силу обостряющейся конкуренции между партнерами каналами и потенциальной возможностью технологических или экономических новаций, перед предпринимателем стоит актуальная задача – быть готовым к адаптированию системы распределения. Для этого необходимо глубокое понимание основных функций канала, так как могут меняться участники канала, технологии, место и порядок выполнения функций. Однако основные виды деятельности канала и экономические принципы управления им, остаются неизменными.

Три основных фактора – компетентность, издержки и контроль – должны приниматься в расчет в распределительной маркетинговой деятельности. Принятие решений о том, выполнять ли определенную функцию своими силами или силами партнера по каналу, должно сопровождаться тщательным рассмотрением каждого из этих факторов.

Компетентность и контроль должны оцениваться с двух точек зрения: 1) взаимного соответствия между основными конкурентными стратегиями, реализуемыми партнерами по каналу, и 2) способности участников канала совместно реализовывать разработанную стратегию маркетинга.

Любой альтернативный участник канала может быть оценен по критериям компетентности, издержек и контроля для выполнения каждой из функций. Проблема заключается в том, что

функции канала не всегда можно разделить (например, в случае, когда предлагается товар по принципу «все или ничего», затрудняется выбор канала, поскольку перекупщик может быть силен в выполнении одной функции, но слаб в другой).

Процедура аудита деятельности канала должна быть направлена, прежде всего, на выявление проблем, касающихся общих изменений канала, а затем на подробное рассмотрение основных участников (в том числе перекупщиков). Среди вопросов, с помощью которых можно выявить возможности воздействия на канал, целесообразно выделить следующие: 1) изменение в технологии; 2) новые участники канала; 3) изменение во взаимоотношениях в канале; 4) изменение в направлении деятельности участников канала.

Аудит деятельности перекупщика начинается с обобщенной оценки, которая также может быть использована для краткосрочного аудита, если у плановика и аудитора нет времени или желания получить полную оценку деятельности определенного перекупщика. Полученные данные могут регулярно (обычно ежегодно) обновляться, так что имеет смысл тщательно поработать над исходной оценкой. Вопросы, интересующие аудитора, должны быть подразделены на группы с учетом вида торговой деятельности перекупщика, его маркетингового позиционирования, конкурентоспособности и особенностей покупательского поведения.

Аудит перекупщика также должен содержать прогноз его сильных и слабых сторон в конкурентной борьбе. Определить сильные и слабые стороны помогут ответы на следующие группы вопросов.

- 1 • Что представляют собой новые участники рынка перекупщиков?
 - В чем их конкурентное преимущество?
 - На каких из действующих на рынке перекупщиков они воздействуют в большей степени?
 - Как это воздействует на нас?
- 2 • Какие новые торговые объединения возникают среди перекупщиков?
 - В чем будет их конкурентное преимущество?
 - Как это повлияет на нас?
- 3 • Какие изменения происходят в технологии обработки заказов?
 - Как они воздействуют на предпринимательскую деятельность?

- Какое конкурентное преимущество они обеспечивают?
- 4 • Какие изменения происходят в технологии транспортировки и хранения?
- Как они воздействуют на предпринимательскую деятельность?
- Какое конкурентное преимущество они обеспечивают?
- 5 • Какие изменения происходят в методах оплаты?
- Как они воздействуют на предпринимательскую деятельность?
- Какое конкурентное преимущество они обеспечивают?

Понять положительные и отрицательные стороны взаимоотношений участников канала можно, собрав все факты и составив из них полную картину. Вот почему следует проводить аудит на полную глубину, отвечая на максимальное число вопросов, привлекая факты, руководствуясь здравым смыслом и наиболее точными предположениями.

Выясняя причины изменений в поведении участников канала, аудит следует начать с анализа покупательского поведения, затем проанализировать торговые и операционные показатели и через них выйти на оценку конкурентоспособности и рыночного позиционирования.

Разных перекупщиков целесообразно сравнивать по некоторым результатам их аудита, а затем графически отображать процесс сравнения.

Всесторонний аудит канала распределения должен отражать состояние других посредников, которые крайне необходимы для поддержания объема продаж. Например, компания, оказывающая какие-либо услуги, рассчитывает на содействие других предприятий при внедрении этих услуг на рынок, в выдаче рекомендаций, а также в доставке и размещении их на рынке. Компании (например, оказывающие юридические и бухгалтерские услуги) устанавливают взаимоотношения, при которых продают друг другу свои услуги. Следовательно, рынок, репутация и текущее состояние таких посредников имеют немало важное значение и должны быть проанализированы в отчете о рыночной среде. Список косвенных посредников включает: банкиров, страховых агентов, юристов, специалистов по учету, руководителей высшего ранга и директоров других компаний, должностных лиц администрации федерального и местного уровня, рекламных агентств, транспортных агентств и общественных перевозчиков.

Целесообразно также изучить возможности образования делового альянса с другой компанией, продающей сопутствующие товары и услуги.

Самостоятельную проблему управления маркетингом представляет управление продвижением турпродукта на рынок.

Известно, что маркетинговая коммуникация представляет собой процесс циркуляции информационных потоков, использующий систему сигналов, которые исходят от фирм в адрес различных аудиторий, в том числе клиентов, собственников и поставщиков.

Разработка маркетинговой стратегии предполагает создание и развитие интегрированной стратегии продвижения, координирующей компоненты продвижения и регулирующей формы и методы рекламы, директ-маркетинга, стимулирования продаж и связей с общественностью. Маркетинговая стратегия имеет ограниченные возможности контроля над устной коммуникацией или над коммуникацией других организаций, однако последние могут оказывать влияние на потенциальную аудиторию фирмы.

Разработка стратегии продвижения включает прохождение таких этапов, как решение вопросов о целях маркетинговой коммуникации, о бюджете продвижения, а также определение роли рыночных компонентов. Остановимся подробнее на этих этапах.

Важным условием при разработке маркетинговой стратегии продвижения является определение бюджета, выявление роли каждого его компонента и формулировка соответствующей стратегии для каждого из них.

Новым подходом в разработке маркетинговой стратегии продвижения является стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций, представляющая собой объединение и совмещение рекламы, директ-маркетинга, стимулирования сбыта и публичных рилейнсов.

Заключительным этапом разработки стратегии продвижения является формулировка стратегии отдельных компонентов продвижения.

В процессе реализации маркетинговой стратегии велика вероятность возникновения непредвиденных обстоятельств, связанных с изменением масштаба рынка и рыночной доли, спадом производства, снижением цен. Корректировка плановых величин, осуществляемых по результатам диагностики реализуемых планов, в данном случае должна обеспечивать достижение поставленных маркетинговых целей, что соответствует схеме управления маркетингом по кольцевому принципу [Соловьев Б. А., 1999; Моисеева Н. К., Анискин Ю. П., 1993].

Глава 6

Маркетинговые коммуникации в туристском бизнесе

Активный характер внедрения технологий маркетинга и маркетинговых коммуникаций является главным признаком положительных изменений в экономике России. Современные рыночные условия диктуют необходимость поиска экономически эффективных способов общения с потребителями туристских услуг. При жесткой конкуренции успеха могут добиться только те туристские компании, которые стремятся проводить коммуникационную политику, чтобы лучше ориентироваться в потребностях клиентов путем постоянного наблюдения. В настоящее время сохраняется заблуждение, что организация коммуникационного пространства туристской фирмы требует очень больших финансовых средств. Но суть технологий маркетинговых коммуникаций как раз заключается в том, чтобы с наименьшими затратами обеспечить организации комфортное существование на рынке.

Современная система маркетинговых коммуникаций (СМК) представляет собой сложный, быстроразвивающийся процесс, который характеризуется ростом рынков средств коммуникации и появлением множества ее новых инструментов. Главная задача туристских компаний состоит в оптимальной организации взаимодействия многочисленных элементов этой системы, определении наиболее действенных и эффективных видов маркетинговых коммуникаций.

Маркетинговые коммуникации в России в большинстве своем ассоциируются с рекламой, но «засилье» рекламных сообщений привело к тому, что потребители стали скептически относиться к тому, что она предлагает. Поэтому, чтобы информация доходила до потребителей более утонченным способом и вызывала у них доверие, все больше туристских компаний выделяют из маркетинговых бюджетов финансовые средства на организацию связей с общественностью, продвижение продаж, прямой маркетинг, выставки и ярмарки.

§ 6.1. Коммуникационная политика в туризме

Коммуникация – передача обращения от источника информации (отправителя) к получателю посредством определенного канала связи.

Важное место в маркетинговой стратегии туристской фирмы занимает процесс разработки комплекса маркетинга. К его основным элементам традиционно относят «4Р»: product (продукт), promotion (коммуникации), place of sale (сбыт), price (цена). В современных условиях в связи с ужесточением конкурентной борьбы за потребителя и ростом требований к качеству услуг значение коммуникационной политики для туризма сильно возрастает. Именно коммуникации выступают в качестве самого активного элемента комплекса маркетинга. Туристской фирме недостаточно иметь хороший турпродукт. Для увеличения объемов продаж необходимо довести до сознания потребителей те выгоды, которые они получают от использования товаров и услуг. Эти функции выполняют маркетинговые коммуникации, которые представляют товары и услуги туристских фирм более привлекательными для целевой аудитории.

Аудитория целевая – группа физических лиц, представляющих наиболее активных потребителей данного товара (услуги). В медианисследованиях – количество телезрителей (радиослушателей) или читателей периодического издания.

Структура коммуникации и коммуникационной политики

Для того чтобы лучше понять сущность маркетинговых коммуникаций, необходимо знать структуру процесса коммуникации, которая отражена в известной схеме американского политолога Лассвеля (рис. 6.1).

В стандартную модель коммуникации входят следующие элементы: источник, кодирование, сообщение, декодирование, получатель.

Ф. Котлер в модели процесса коммуникации выделяет девять элементов: отправитель, кодирование, обращение, средства распространения информации, расшифровка, получатель, помехи, обратная связь и ответная реакция¹.

¹ Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз – М.: ЮНИТИ, 1998. – С. 539.



Рис. 6.1. Модель процесса коммуникации

Отправитель – сторона, посылающая сообщение другой стороне; кодирование – процесс преобразования мысли в символическую форму; обращение (сообщение) – набор символов, которые передает отправитель; средства распространения информации – каналы связи; расшифровка – выявление получателем значений символов, кодируемых отправителем; получатель (потребитель) – сторона, получающая сообщение; ответная реакция – поведение потребителя после рекламного сообщения; обратная связь – часть ответной реакции получателя, которая поступает назад отправителю; помехи – искажения в процессе коммуникации.

Таким образом, для достижения эффективности коммуникационного процесса отправитель должен: а) вызвать целевую аудиторию; б) знать свойства, характеризующие источник обращения; в) выбрать сообщение; г) определить желаемую ответную реакцию; д) выбрать средства распространения информации и ее носители; е) провести анализ информации, поступающей по каналам обратной связи.

Коммуникационная политика представляет собой процесс разработки комплекса мероприятий для эффективного взаимодействия турфирмы со всеми субъектами маркетинговой системы: организации рекламы, методов продвижения продаж, прямого маркетинга, связей с общественностью, выставок и ярмарок. Структура коммуникационной политики включает два вида коммуникаций: межличностные и неличностные.

Межличностные коммуникации имеют место между двумя или несколькими людьми, общение которых происходит с использованием каких-либо средств коммуникации (телефона, телевидения и т. д.) либо без них. К ним относятся: а) прямой мар-

кетинг; б) связи с общественностью; в) выставки и ярмарки. Именно эти коммуникации являются очень важными для успешного функционирования туристской фирмы на рынке.

Неличные коммуникации осуществляются в условиях отсутствия личного контакта и обратной связи с использованием средств массовой информации.

Разработка коммуникационной стратегии

Коммуникационная стратегия – широкомасштабная и долгосрочная программа достижений главнейших коммуникационных целей фирмы в рамках ее маркетинговой стратегии.

Основными целями маркетинговых коммуникаций для туристской индустрии являются: представление и продвижение на рынок своих услуг; создание привлекательного имиджа, который формирует потенциальный рынок и побуждает к приобретению турпродукта; обеспечение полной информированности о деятельности производителя услуг.

Имидж – представление покупателя о товаре или фирме; формируемое впечатление, которое приравнивается к факту; единство представлений эмоционального восприятия у целевой аудитории, которые связываются с фирмой или товаром.

Туристский рынок в России сформировался только в конце 90-х гг., поэтому перед руководителями туристских фирм еще не встал в полной мере вопрос о продуманной и спланированной коммуникационной стратегии. На практике применялись единичные рекламные акции, которые не приносили желаемого результата, но в последнее время интерес туристской индустрии к созданию именно стратегии продвижения значительно возрос. Однако российские разработки коммуникационных стратегий имеют ряд особенностей:

- носят временный характер (т. е. не рассчитаны на долгосрочную перспективу);
- нет последовательной, планомерной стратегии;
- отсутствуют финансовые возможности для формирования бюджетов маркетинговых коммуникаций.

Коммуникационная стратегия турфирмы (рис. 6.2) должна в полной мере опираться на маркетинговую стратегию, определяться размерами фирмы и ее рыночной ролью, конъюнктурой спроса и традициями организации, ее культурой и имиджем. Она должна учитывать и все другие элементы комплекса маркетинга: продукт, цену, сбыт.

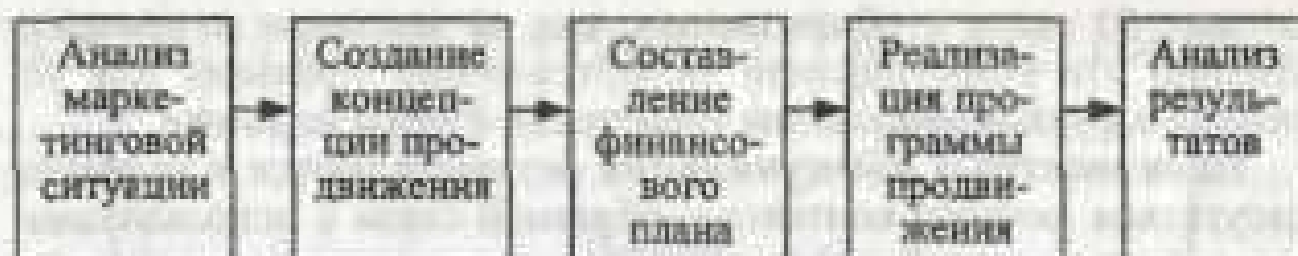


Рис. 6.2. Этапы коммуникационной стратегии

Анализ маркетинговой ситуации. На этом этапе рассматриваются: рынки, на которых работает турфирма; конкуренты; потребители (целевые аудитории); ценовая и сбытовая политика; внешняя среда. Определяются цели для каждой формы маркетинговых коммуникаций, сумма выделенных на них средств и планируется результат.

Создание концепции продвижения. Она должна строиться на основе анализа деятельности и опыта туристской организации. Кроме работы маркетологов в этом направлении у туристской фирмы существует возможность сотрудничества с внешними агентствами, которые предоставляют клиентам услуги по планированию, подготовке и проведению мероприятий в области маркетинговых коммуникаций. В качестве основных направлений рассматриваются: цели фирмы, сегментация рынка, выбор целевых рынков, разработка бюджета и планирование маркетинговых коммуникаций, определение оптимальной структуры маркетинговых коммуникаций и их координация.

Составление финансового плана проводимых мероприятий. На этой стадии проводится программа разработки сводного бюджета системы коммуникаций, который включает финансовые ассигнования на каждый вид коммуникаций. Кроме того, должны быть учтены факторы, влияющие на бюджет: объемы рынка и сбыта, размер прибыли, величина затрат конкурентов, наличие финансовых ресурсов, продолжительность жизни туристского продукта.

Реализация программы продвижения. На этом этапе особое внимание должно уделяться анализу обратной связи и ответной реакции целевых аудиторий. Здесь важна поэтапная оценка эффективности проводимых мероприятий, поскольку не все они дают моментальный эффект.

Анализ результатов. Полученные результаты сравниваются с поставленными целями, после чего вносятся соответствующие изменения в существующие планы маркетинговых коммуникаций.

Необходимо подчеркнуть, что та коммуникационная стратегия, которая реализована в одной туристской фирме, не всегда будет соответствовать планам другой. Разработка стратегии должна учитывать опыт других фирм, но базироваться только на собственной специфике, опираться на конкретные факты своей деятельности, многообразие инструментов и средств коммуникации.

§ 6.2. Современное состояние и развитие маркетинговых коммуникаций

С изменением общества меняются взгляды, вкусы и подходы ко многим делам, в том числе и к ведению бизнеса. Заинтересованность отечественных специалистов маркетинговыми коммуникациями является еще одной приметой времени и объясняется рядом объективных причин:

- массовым производством товаров и услуг, сбыт которых нужно стимулировать;
- необходимостью в информированности о существующих услугах, товарах и той выгоде, которую, приобретая их, получит потребитель;
- наличием отраслей, предлагающих содействие в использовании системы маркетинговых коммуникаций;
- интенсификацией глобальной конкуренции и увеличением коммуникационных возможностей;
- повышением интереса к личности отдельного индивидуума.

Система маркетинговых коммуникаций – один из элементов комплекса маркетинга, целью которого является обеспечение взаимосвязи с покупателем, посредниками и другими участниками рыночной деятельности, т. е. «совокупность сигналов, исходящих от фирм в адрес различных аудиторий, в том числе клиентов, сбытовиков, поставщиков, акционеров, органов управления и собственного персонала» (*Жан-Жак Ламбен*). Основными элементами СМК являются: реклама, связи с общественностью, прямой маркетинг, продвижение продаж, выставки и ярмарки.

Современное общество находится на этапе интегрированных коммуникаций, который характеризуется загруженностью потребителей информацией, «засилием рекламы», многообразием форм, носителей, средств и процессов коммуникации (табл. 6.1).

Этапы маркетинговых коммуникаций¹

Период времени	Название этапа	Характеристика этапа
1950–1960	Несистемные коммуникации	Коммуникативная политика не играет большой роли, главное – сосредоточение на объеме предложения товара, что обеспечивает его постоянный спрос
1960–1970	Товарные коммуникации	При продаже товаров и услуг используются коммуникативные инструменты. На первый план выходят реклама, СМИ и продвижение продаж
1970–1980	Коммуникации с целевыми группами	Коммуникации используются фирмами для общения с клиентами при взаимодействии с целевыми группами, что ведет к получению прибыли
1980–1990	Конкурентные коммуникации	Усиление коммуникативной конкурентной борьбы требует от фирм поиска оптимальных форм и средств коммуникаций
1990–2010	Конкурентные и интегрированные коммуникации	Развитие рынка рекламоносителей приводит к формированию медиапространства. Загруженность потребителей информацией и «засилье рекламы» требуют перехода к интегрированным коммуникациям, которые базируются на комплексном взаимодействии их форм, носителей и процессов коммуникации благодаря их планированию и координации

Классификация маркетинговых коммуникаций

Классификация форм маркетинговых коммуникаций достаточно разнообразна. Единого системного подхода к рассмотрению этой проблемы не существует. Споры по данному вопросу

¹ Багнев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. Учебник для вузов. – М.: Экономика, 1999. – С. 427.

на практике становятся причиной многих недоразумений и проблем. Для систематизации маркетинговых коммуникаций требуется рассмотреть терминологию вопроса, так как отсутствие единого языка негативно отражается в первую очередь на тех туристских фирмах, которые заказывают услуги СМК.

Традиционно к основным элементам СМК относят: advertising, public relation, sales promotion, direct marketing. Наибольшие терминологические трудности и споры вызывает термин «public relation» (публик рилейшнз – PR). По мнению специалистов, данное понятие не имеет адекватного перевода с английского ни на один язык мира. В отечественной литературе можно встретить следующие варианты: система связей с общественностью, взаимоотношение с публикой, организация общественного мнения, общественные коммуникации, общественные связи, общественное взаимодействие, формирование деловой репутации, создание управляемого образа, но наиболее часто употребляется термин «связи с общественностью». Он более прочно укрепился в сознании российских граждан и имеет определенные традиции в теории и практике отечественного маркетинга.

Связи с общественностью – «искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности» (Сэм Блек); «PR – функция менеджмента, которая устанавливает и поддерживает взаимовыгодные отношения между организацией и общественностью, от которых зависит успех или неуспех» (Скотт Катлин, Ален Сентер).

Количество определений этого понятия достигает пятисот, но общим в них является то, что PR выступает в качестве специализированной, профессиональной деятельности управления.

Встречаются различные варианты перевода и термина «sales promotion». Наиболее часто употребляемые: продвижение продаж, стимулирование сбыта, содействие продажам, продвижение товара. В качестве наиболее близкого к переводу можно отметить продвижение продаж. Остальные термины: «advertising» (реклама) и «direct marketing» (прямой маркетинг) не входят в круг дискуссионных.

Классификация СМК так же неоднозначна, как и терминология. Э. Дикстль и Х. Хершген говорят о том, что до сих пор не удалось создать исчерпывающую классификацию форм маркетинговых коммуникаций¹. Наиболее распространена класси-

¹ Дикстль Э., Хершген Х. Практический маркетинг. – М.: Высшая школа, 1996. – С. 168.

кация, которая включает рекламу, связи с общественностью, прямой маркетинг и продвижение продаж. Персональные продажи часто выделяются в качестве самостоятельного элемента СМК, но их вполне можно отнести к прямому маркетингу в связи с тем, что «в начальный период развития маркетинга они имели значительно большее значение, однако с развитием супермаркетов, различных форм самообслуживания в торговле утратили свое значение»¹.

Рассматривая рекламу и связи с общественностью, некоторые исследователи считают, что паблик рилейшнз является одной из форм рекламы, другие, наоборот, стоят на том, что рекламу вполне можно отнести к PR. Единства мнений не существует, однако сторонников четкой разграниченности рекламы и PR – большинство.

В качестве основных отличий этих элементов можно выделить следующие²:

- значительно бо́льшая стоимость рекламы;
- различия в системе оплаты (рекламные агенты получают процент за купленную площадь или время, а PR продает свое время и оценки);
- направленность рекламы конкретно на покупку, в то время как PR – на отношение или ситуацию;
- ориентация рекламы на узкий круг потенциальных потребителей, а PR – на широкую общественность;
- восприятие информации PR как более объективной и правдивой.

Интернет как новый этап в развитии маркетинговых коммуникаций

Значительным этапом в развитии маркетинговых коммуникаций стало появление глобальной компьютерной сети Интернет, которая первоначально планировалась как оборонный проект на случай атомной войны. Получение достоверной информации, возможность бронирования и продажи услуг, рекламные и маркетинговые кампании в Интернете обеспечили «всепланетной паутине» закономерный успех во многих сферах

¹ Крылов И. В. Маркетинг. – М.: Центр, 1998. – С. 15.

² Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз. – М.: Центр, 1998. – С. 12.

Почепцов Г. Г. Теория и практика коммуникаций. – М.: Центр, 1998. – С. 247–249.

бизнеса. Мировые рекламодатели признают, что Интернет становится новым эффективным и относительно недорогим каналом распространения рекламы. Он может стать незаменимым инструментом сбора и распространения информации на всех стадиях маркетингового цикла.

Для компании, которая собирается осуществить рекламно-информационные мероприятия в Интернете, встает проблема выявления и создания своей целевой аудитории. Аудитория в коммуникационной среде Интернета наиболее четко сегментирована (в отличие от традиционных СМИ). Но в то же время она является наиболее неопределенной. Маркетологам недостаточно знать, что потребителей много, поэтому основная задача эффективной организации рекламной кампании в Интернете заключается в использовании всех доступных ресурсов и технологий (Electronic Mail – электронная почта; Telnet – протокол; Archie – программа поиска файлов в FTP-серверах; File Transfer Protocol – протокол передачи файлов; Mailing List – списки рассылки; Usenet Newsgroups – группы новостей; Gopher и Veronica – серверы; The World Wide Web (WWW) – всемирная паутина и др.).

В России отечественный бизнес только открывает для себя новые возможности осуществления маркетинговых и рекламных мероприятий. Статистические исследования говорят о том, что турбизнес – один из лидеров освоения Интернета, который дает широчайшие возможности доступа к различной информации.

Одним из самых посещаемых (63 тыс. визитов ежедневно) серверов по туризму является «Travel Web» – www.travelweb.com. Раздел представляет возможности резервирования гостиниц, авиабилетов и т. д. Включены данные о 22 тыс. отелей в 165 странах мира и более чем о 300 авиакомпаниях. В поисковой системе Yahoo содержится более 400 сайтов по туристской тематике, основные разделы Net Events, Travel, Travel-check, Preview Travel. В них можно узнать текущие новости, публикации, прейскуранты. Мощными серверами, содержащими информацию по крупным российским туристским центрам и регионам, в Москве являются: Glas Net <http://www.glasnet.ru>; Global One Russia <http://www.goldnet.ru>; On-line <http://www.online.ru> и в Санкт-Петербурге – St. Petersburg on the Web <http://www.spbinfo.ru>, <http://www.dux.ru>. Туристские ресурсы представлены серверами: 100 дорог <http://www.SOL.ru>, например, <http://www.sol.ru/Pilgrim/>, регион Саратова <http://www.saratov.ru>.

Использование Интернета как среды для маркетинговых коммуникаций дает огромные возможности, которые необходи-

мо развивать с наибольшим эффектом для бизнеса. Количество компаний, использующих этот вид связи, в период с 01.09.98 по 01.09.99 возросло более чем в три раза. Так, в Москве уже свыше 1000 компаний туристской индустрии, а в регионах – свыше 500 используют Интернет и электронную почту. 35 % туристских фирм размещают ссылки в Интернете¹.

§ 6.3. Основные элементы маркетинговых коммуникаций

Основная масса населения, в том числе и многие экономисты, руководители туристских предприятий и фирмы, сотрудники этих фирм всю систему маркетинговых коммуникаций понимают под одним термином «реклама», хотя каждая из составляющих этой системы является отдельной областью маркетинга. На сегодняшний день наблюдается недооценка маркетинговых коммуникаций. Это определяется во многом общим негативным отношением к рекламе, и оно вполне оправдано. Социологические исследования аудитории, проведенные американскими специалистами, показали, что 40 % респондентов отрицательно относятся к рекламе из-за того, что она прерывает телепередачи, 26 % считают, что реклама лжива, 8 % назвали ее оскорбительной и плохо влияющей на детей. Все сказанное о рекламе в большей степени переносится и на всю СМК. Кроме того, отсутствие государственной поддержки во многом влияет на становление рынка коммуникаций. В России принят единственный Федеральный закон «О рекламе» (14 июня 1995 г.), другие же элементы СМК вообще никак не регламентируются.

Каждый вид маркетинговых коммуникаций включает определенный набор средств и инструментов по продвижению товара (услуги) на рынок потенциальных потребителей.

Реклама

Сейчас рынок средств рекламы достаточно широк и задача заключается в выборе наиболее эффективных и экономичных средств ее распространения. Использование телевизионной рекламы для туристских фирм является достаточно дорогостоящим видом коммуникаций, который могут себе позволить лишь

¹ Партнер: Туристический бюллетень. – 1999. – № 11. – С. 2.

крупные туроператоры. Наиболее важной является реклама в профессиональных туристских журналах, газетах, специализированных рекламных изданиях. Значительное место в печатной рекламе должны занимать фирменные туристские каталоги. Также необходимо активно использовать наружную рекламу, которая пользуется большим расположением у населения и не является таким сильным раздражителем общественного мнения, как телевизионная.

Реклама – одна из форм маркетинговых коммуникаций, оплаченная рекламодателем, имеющая неличный характер и распространяемая с целью оказать воздействие на целевую аудиторию (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Основные каналы распространения рекламы

Наибольшее распространение в России получила реклама на телевидении. Она характеризуется большим охватом аудитории, оперативностью воздействия на потребителей и самой высокой стоимостью. Высокий рейтинг держит реклама в прессе (40–60 % всех рекламных расходов), преимущества которой заключаются в доступности для широкого круга читателей, периодичности публикаций. Большой популярностью пользуется в России прямая почтовая реклама (Direct Mail). Отмечается значительный рост использования наружной рекламы, которая привлекает рекламодателей невысокой абсолютной стоимостью,

слабой конкуренцией, высокой частотой повторных контактов, открытостью для всех социальных групп населения.

Развитие рекламы в России как формы маркетинговых коммуникаций, по оценкам специалистов, началось в 1991–1993 гг. В настоящее время рынок рекламы продолжает динамично развиваться, что вызывает рост количества рекламных агентств. В феврале 1998 г. в России их было зарегистрировано 1710, 1160 из них – в Москве.

Туристская реклама – это способ распространения обращения к потенциальным туристам, рассчитанный на формирование у них устойчивой мотивации к потреблению того или иного туристского продукта¹.

Действуя в системе маркетинга, реклама превращается в мощное средство борьбы за потребителя. Туристские предприятия на рекламные цели расходуют в среднем от 5 до 15 % дохода от продаж.

Специфика туристской рекламы определяется особенностями самой сферы туризма и предлагаемыми туристскими услугами и заключается в том, что:

- туристская реклама несет большую ответственность за правдивость и точность продвигаемых с ее помощью услуг;

- в связи с особенностями услуг (отсутствием постоянного качества, вкуса и полезности) в первостепенном развитии нуждаются такие функции рекламы, как информационность и пропаганда;

- имеется необходимость в более броских, красочных и наглядных средствах изображения;

- туристская реклама должна способствовать преодолению у людей страха перед путешествием в связи с незнанием языка и обычаев иностранцев, дальним перелетом и т. д.

Используя в своей работе рекламу, туристские компании должны добросовестно относиться к этому виду деятельности и соблюдать Закон о рекламе. Очень часто рекламодатели, пытаясь привлечь клиента, идут на всевозможные нарушения, не подозревая, что таким образом они не только подрывают свой собственный авторитет, но и провоцируют потребителей на негативное отношение ко всем рекламным кампаниям.

¹ Исмаев Д. К. Маркетинг иностранного туризма в РФ. – М.: НОУ «Луч», 1998. – С. 160.

Телевизионная и радиореклама. Ценность этих средств распространения заключается в том, что в течение суток меняются соотношение радиослушателей и телезрителей, состав аудитории; существует большой выбор радио- и телепрограмм; они имеют самую большую аудиторию.

Для телевизионной рекламы путешествий предлагается использовать все звуковые эффекты, которые могут разбудить воображение телезрителей (плеск волн, шорохи леса, крики животных). При рекламе туристских поездок на телевидении нужно давать возможность высказаться самим путешественникам. Необходим тщательный подбор телекомментатора (его личность должна ассоциироваться с рекламой путешествий).

В отличие от телерекламы радиореклама доступна практически любой турфирме.

Среди 20 крупных рекламодателей на телевидении единственная туристская компания «Москва-тур» в январе 1999 г. находилась на пятом месте в списке этих рекламодателей с бюджетом около 170 тыс. долл.

Реклама в прессе (в газетах, журналах). По оценкам экспертов, газетно-журнальный рынок является наиболее устойчивым и прогнозируемым. Он занимал 42 % среди СМИ в России на 1997 г. На данном рынке рекламы можно выделить три основные группы изданий, которые вызывают интерес у рекламодателей: газеты, журналы и специализированные рекламные издания (фирменные каталоги, проспекты, справочники и т. д.). По запоминаемости этот вид занимает второе место после телерекламы. В 1998 г., по оценкам специалистов, рекламные издания занимали 50 %, доля журналов составляла более 20, газет – менее 30 %¹. Затраты на рекламу в ежемесячных журналах о путешествиях и туризме составляют 5 млн долл. США и находятся на 12 месте среди 18 групп изданий.

К наиболее популярным ежемесячным журналам о страноведении, путешествиях и туризме можно отнести:

- «Гео»;
- «Вокруг Света»;
- «Вояж»;
- «Вояж и отдых»;
- «Отдых»;
- «Путешественник».

¹ Рекламный мир. – 1999. – № 5 (78). – С. 26.

Также разместить рекламу туристских организаций можно и в профессиональных журналах:

- «Туристический бизнес»;
- «Туризм: практика, проблемы, перспективы»;
- «Пять звезд»;

газетах:

- «Туринфо»,
- «Туристская деловая газета»,
- «Российская туристская газета».

Выбирая издание, следует учитывать: частоту публикаций, тираж, размер формата, охват аудитории, расценки, месторасположение обращения, престижность, качество полиграфии, длительность сроков заказов, а также психологическое воздействие на читателей.

Наружная реклама (плакаты, роллеры, бегущие дорожки, световая реклама, постеры, компьютеризированные панно) по действенности является второй после телевизионной. Основная ее функция – поддержание рекламы в СМИ, напоминание о марке и фирме.

На Западе традиционная продолжительность рекламной кампании по наружной рекламе составляет две недели.

На российском рынке она растянута от месяца до года. Потенциальная аудитория – водители и пассажиры автотранспорта, общественного транспорта и пешеходы. Особое место в наружной рекламе занимает реклама на транспорте, которая появилась в г. Москве в 1990 г. Преимущества такой рекламы заключаются в том, что она не требует регистрации, у нее короткие сроки оформления, невысокая стоимость. Реклама помогает потребителю выбрать наиболее подходящий товар или услугу.

Печатная реклама (фирменные каталоги, проспекты, справочники, листовки, буклеты, фолдеры, пресс-релизы). Важным средством распространения для туризма являются фирменные туристские каталоги. Их издание требует больших расходов, поэтому они имеют ограниченный тираж и распространяются в основном на выставках, либо предназначены для использования в агентствах и у посредников.

Существует практика прямой почтовой рассылки каталогов к началу сезона постоянным клиентам, что повышает имидж и авторитет турфирмы у потребителей. В Европе реклам-

но-ценовые каталоги выпускаются туроператорами за 5–7 месяцев до сезона, в то время как в России – за 1–2 месяца. В результате потребители и турагентства могут ознакомиться с новыми предложениями на лето только на мартовской выставке MITT, на зимний сезон – в октябре на выставке «Отдых».

Паблик рилейшнз

По некоторым оценкам, на западном рынке паблик рилейшнз лидируют финансовые, правительственные и кризисные коммуникации. В России, по подсчетам экспертов, основное количество заказов в PR-фирмы составляют политические (60 %), второе место занимают финансовые коммуникации. В дальнейшем прогнозируется спрос на такие PR-услуги, как создание репутации, управление кризисными ситуациями, проведение информационных кампаний, развитие корпоративных связей.

Создание репутации (или создание положительного образа, имиджа) является очень перспективным направлением PR. Так, в развитых туристских странах национальная администрация берет на себя продвижение общенационального турпродукта, создание имиджа страны, который был бы привлекательным для туристов, а туристские фирмы продвигают конкретные предложения – туры, отели, системы развлечения и питание.

Созданию положительного образа страны и продвижению национального турпродукта в большой степени способствует создание клубов (Швейцарский клуб, Венгерский клуб и т. д.) в крупных туристских городах, которые являются потенциальными поставщиками туристов. Проведение публичных мероприятий, организованных праздников, фестивалей искусств, различных шоу и концертов также оказывает большое влияние на создание привлекательного образа страны. Хорошим примером явилось празднование 850-летия города Москвы (1997 г.). Широкие возможности для создания привлекательного имиджа предоставляют туристские выставки и ярмарки.

Отставание России от стран Западной Европы наиболее ярко проявилось именно в сфере маркетинговых коммуникаций. По оценкам специалистов, Россия отстала в этой области на 150–200 лет. Однако положительные изменения, которые наблюдаются в развитии рекламного рынка, и становление таких видов коммуникаций, как продвижение продаж, паблик рилейшнз и прямого маркетинга позволяют говорить о начале

формирования системы маркетинговых коммуникаций. Если до кризиса 1998 г. большинство туристских компаний безоговорочно признавали только два основных приема маркетинга – снижение стоимости тура (скидки льготным категориям клиентов) и увеличение комиссионных агентствам, то в сезонах 1999–2000 гг. на рынке туристских услуг начали наблюдаться положительные тенденции по использованию практически всех видов маркетинговых коммуникаций. Но следует помнить, что только интеграция (комплексное использование) маркетинговых коммуникаций способствует достижению наилучшего результата в бизнесе и является гарантией выживания в конкурентной борьбе.

Выделяются некоторые основные направления «связей с общественностью» и мероприятия, с помощью которых достигаются цели PR-компаний (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Основные направления деятельности PR

Наиболее значимыми для туристской индустрии являются мероприятия, связанные с формированием положительного имиджа как отдельной турфирмы, так и страны в целом. Кроме организованных праздников, фестивалей искусства, концертов и других культурных мероприятий на формирование привлекательного образа туристского региона влияет создание клубов в крупных туристских городах. Целью клубного движения является объединение туроператоров, работающих по одному на-

правлению, для более успешного продвижения на рынке своего турпродукта.

Существование подобных альянсов очень выгодно не только туристским фирмам, но и конечным потребителям, так как сокращение затрат на рекламу и маркетинг позволяет снизить стоимость тура на 5–10 %. Туроператоры, входящие в тот или иной клуб, объединяют свои усилия в рекламных кампаниях, зачастую организуют комплексное бронирование билетов, виз, участие в туристских выставках. Например, фирмы – члены «Венгерского клуба» на паявой основе выпустили первый общий совместный каталог по стране. Членами «Мальтийского клуба» были проведены рекламные кампании в газете «Экстра-М», журнале «Туризм и отдых», а также была создана дисконтная система для российских туристов. Постоянные клиенты получают дисконтные карты, позволяющие приобретать услуги со скидкой 5 %.

На создание имиджа солидности туристской фирмы большое влияние оказывают такие элементы, как корпоративная культура (стиль ведения бизнеса) и корпоративный дух (атмосфера внутри коллектива) компании. Корпоративная культура должна создаваться на стадии формирования бизнес-плана и быть узнаваемой и единой для всех подразделений фирмы. Например, в туристском агентстве «Igo Travel» выработаны определенные правила, которым должны следовать все сотрудники на любом уровне. Эти правила изложены в специальной памятке «Политика и правила компании». В ней сообщаются сведения об истории, структуре «Igo Travel», сформулированы корпоративные ценности, перечислены общие требования к персоналу. В компании SODIS разработаны внутренние документы, регламентирующие офисный распорядок, правила телефонного общения и встречи с клиентами. Корпоративная культура включает следующие элементы:

- создание и разработку миссии фирмы;
- этический кодекс и корпоративную мифологию;
- кредо и идеалы;
- фирменный стиль и внешний облик персонала;
- системный дизайн.

В качестве основных мероприятий по созданию корпоративного духа можно выделить такие, как проведение внутрифирменных мероприятий, празднование юбилеев и календарных праздников, совместное проведение выходных на природе и всевозможных конкурсов внутри фирмы, выпуск стенгазеты и т. д.

Считается, что сотрудникам, проникшимся корпоративным духом, не хочется уходить в другое место. Им хочется расти внутри фирмы, повышая свою квалификацию.

Для туристского бизнеса такой элемент корпоративной культуры, как фирменный стиль, очень важен, так как он выделяет компанию из многочисленного ряда других, а отсутствие его резко снижает шансы на успех. Японские консультанты приводят практические методы формирования фирменного стиля:

- изготовление канцелярских принадлежностей;
- выработка единого делового стиля;
- использование символики;
- создание формы для персонала;
- специфическое оборудование выставочных залов;
- наличие системы вознаграждения с символикой фирмы;
- создание флага и эмблемы компании;
- присуждение почетных грамот и др.

При покупке тура в фирме «Сольтур-эсте» в качестве повышения корпоративной культуры туристам вручают «фирменную» папку, куда вкладывают все необходимые документы. К специализированным выставкам эта фирма выпускает сувениры с логотипом компании – футболки, ручки, зажигалки. Туристам на Майорке дарят недорогие ювелирные изделия – бусы, броши, которые вкладываются в коробочки с логотипом фирмы. В российской практике используются такие приемы, как специальная бирка для багажа и обложка для паспорта из кожзаменителя с логотипом, а для VIP-клиентов – папка с золотым тиснением и кожаная обложка. Компания «Зевс-Трэвел» туристов, приезжающих на Кипр, встречает цветами и маленькой бутылочкой коньяка в сувенирном мешочке с логотипом фирмы. Сотрудники «Сольтур-эсте» носят униформу, разработанную в красном, белом и синем цветах. Эти костюмы можно увидеть на сотрудниках агентства, которые провожают и встречают туристов в аэропортах, работают на регистрации, выставках и презентациях.

Прямой маркетинг

Прямой маркетинг – метод продаж, предполагающий установление прямых контактов с потребителем (рис. 6.5).

По оценкам специалистов, хорошие перспективы на российском рынке имеют продажи по каталогам и телефонный мар-

кетинг, что касается телемаркетинга («Магазин на диване», «TV-shop» и т. д.), эксперты констатируют его невыгодность (неокупаемость затрат) и постепенное отмирание на отечественном рынке.



Рис. 6.5. Методы прямого маркетинга

Для туристской индустрии очень большую роль играет персональная продажа, предполагающая личное, индивидуальное общение работников турфирмы с клиентами. Специфические черты услуг накладывают определенные требования к сотрудникам фирмы и требуют от них высокой квалификации и профессионализма. То же самое касается телефонного маркетинга, так как большинство продаж в агентствах происходит именно по телефону.

Многие менеджеры не учитывают, что клиент придет туда, где сотрудники проявили наибольшее дружелюбие и внимание. Доверие потенциальных клиентов к менеджеру становится одним из главных условий успешной работы и получения прибыли. Менеджеры должны понимать, что потерянный звонок — это упущенная прибыль турфирмы, а руководителям необходимо соответственно мотивировать работников компании.

Одним из главных преимуществ прямого маркетинга перед всеми остальными формами маркетинговых коммуникаций является то, что туристская фирма имеет возможность работы только с целевыми аудиториями. Такие методы, как персональная продажа и телефонный маркетинг, являются основой для успешного функционирования и развития бизнеса.

Телефонный маркетинг

Необычайная значимость телефонного общения – одна из особенностей российского туристского рынка. Качество сервиса становится решающим фактором в конкурентной борьбе туристских фирм и агента. Уникальность туристской деятельности заключается в том, что она требует от персонала владения большим объемом знаний о странах, народах, географии, истории, религии, культуре и многом другом. Телефонные продажи более сложны, нежели персональная продажа, так как при телефонном разговоре единственными средствами общения являются голос и речь. Для того чтобы не подорвать доверие потенциального клиента к фирме, а укрепить его, необходимо соблюдать следующие правила телефонного маркетинга:

1. *Не быть равнодушным.* Если менеджер не заинтересован в своей работе, значит руководство фирмы плохо мотивирует своих сотрудников или человек просто не подходит для такой работы.

2. *Следить за манерой общения* по телефону. Тон голоса должен быть доброжелательный, говорить следует медленно, спокойно, достаточно громко и понятно.

3. *Выбирать стиль общения* в зависимости от особенностей говорившего по телефону клиента. Стиль может быть деловой, дружеский, творчески-продуктивный, заигрывающий и т. д. В стиле общения находят свое отражение коммуникативные способности человека, его характер, психологическая и социальная индивидуальность.

4. *Соблюдать правила этикета.* Подняв трубку, поздороваться, назвать фирму, представиться. В конце разговора вежливо попрощаться. Во время беседы нельзя есть, пить, курить, делать паузы, отвлечься на сотрудников.

5. Во время разговора *узнать имя собеседника* и использовать его в течение беседы. Этот психологический прием основан на том, что имя является символом личности, и называя человека по имени, вы тем самым оказываете ему уважение.

6. *Обладать психологической устойчивостью*, которая позволяет работать и с первым клиентом в 9.00 утра, и с последним в 19.00 вечера.

7. Чтобы разговор был продуктивным, необходимо *узнать у клиента интересующий его набор услуг* (цель поездки, количество туристов, если едут дети, – их возраст, планируемый

период отпуска, количество дней, класс гостиницы, питание, групповая или индивидуальная поездка).

8. Все необходимые *данные для ответов на вопросы должны быть под рукой или в компьютере*, на столе должны быть ручка и бумага.

Турфирмам в своей работе необходимо использовать телефонный маркетинг, основой которого является персональное обращение к клиенту. Для этого необходимо составить реестр клиентов с адресами, телефонами, днями рождения, совершенными поездками, их датами, оплаченными суммами. Указать в нем обслуживающего менеджера, постоянно пополнять его новыми данными для удобства проведения акций по прямому маркетингу. Со всеми клиентами необходимо наладить «обратную» связь:

- перед отъездом в путешествие позвонить всем туристам в целях уточнения всех формальностей;

- после окончания поездки (желательно на следующий день) узнать, благополучно ли прошло путешествие, выяснить реальную ситуацию, был ли клиент доволен качеством сервиса, соответствовала ли цена предложенным услугам, были ли выполнены условия договора. Тем самым можно оценить работу своих партнеров по бизнесу;

- в течение года клиентам рассылать каталоги с предложениями своего турпродукта к каждому сезону (зима, лето). Дальнейшим развитием такого личного контакта может стать обращение по телефону;

- приглашать на туристские выставки МПТТ и «Отдых», высылая билет по почте;

- поздравлять с календарными праздниками.

Такое отношение к клиентам позволит сформировать устойчивую клиентуру и создать положительный имидж турфирмы.

Персональная продажа

Если клиента заинтересовали предложения турфирмы, соотношение цены и качества турпродукта, профессионализм менеджеров, положение турфирмы на рынке и он решает лично посетить компанию, логическим продолжением телефонного общения становится персональная продажа. Этот этап является очень важным для сотрудников турфирмы и к нему необходимо готовиться заранее. Процесс персональной продажи имеет следующую структуру:

1. Организация приема клиента и установление контакта.
2. Выяснение потребностей и спроса на туруслуги.
3. Представление турпродукта.
4. Ответы на вопросы и возражения клиентов.
5. Продажа турпродукта.

Организация приема и установление контакта. Необходимо, чтобы посетители турагентства в ожидании сотрудников могли в приятной обстановке ознакомиться с каталогами и проспектами, прайс-листами, фотографиями, новостями турбизнеса, выпить кофе. Услуги должны быть представлены в доброжелательной и приветливой форме. Основными ошибками при приеме являются: неуважение к клиенту и стремление оценить платежеспособность посетителя.

Выяснение потребностей и спроса на туруслуги. Для этого необходимо уметь задавать вопросы и слушать клиента. При анализе потребностей и желаний туриста менеджер должен 90 % слушать и 10 % говорить. Основные вопросы:

- цель поездки клиента – экскурсия, отдых, туризм (деловой, паломнический, спортивный, детский и т. д.);
- количество человек, если клиент собирается отдыхать один, выяснить возможность подселения;
- едут ли дети, так как во многих турагентствах детям до 12 лет даются скидки;
- период отдыха, чтобы точно определить возможность оформления путешествия на указанные даты;
- количество дней, так как не все фирмы могут обеспечить клиенту обслуживание на нестандартное количество дней (10, 12, 21). Это связано с бронированием билетов на самолеты и поезда;
- класс гостиницы и ее месторасположение;
- питание. В пакеты услуг многих турфирм иногда входит только завтрак, но можно дополнительно заплатить за ужин или обед;
- групповая или индивидуальная поездка;
- является ли выбранное направление конечной целью или могут быть варианты.

Представление турпродукта. Менеджер должен:

- дать краткую характеристику места путешествия;
- обозначить место по степени привлекательности для туристов (паломников, спортсменов, деловых людей), т. е. выделить ту пользу, которую клиент получит, если отправится в путешествие (поправит здоровье, отдохнет, удачно сделает покупки, посетит святыне места);

• предоставить для просмотра каталоги, проспекты, брошюры с изображением места отдыха, фотографии, кинофильмы, зарисовки, ролики.

Ответы на вопросы и возражения. Обычно клиенты интересуются характеристиками гостиниц, набором услуг в номере отеля, инфраструктурой города, в который они едут, близостью моря, развлекательными учреждениями, наличием экскурсий, возможностью проката снаряжения, стоимостью дополнительных услуг, национальной кухней. Прямая обязанность менеджера турфирмы объяснить туристу, что классификацию средств размещения определяет в конечном итоге не количество звезд, а его реальное наполнение всеми деталями, которые в комплексе образуют единое целое – отель люкс, гостиницу, мотель, бунгало и прочее. Эти вопросы должны быть освещены в правдивой форме.

Продажа турпродукта. Для клиента – это самый трудный момент. Часто люди испытывают сомнения, колебания, они не знают, правильно ли сделают, если согласятся. Менеджер должен помочь собеседнику принять решение, но нельзя «давить» на человека, необходимо его поддержать, произнести фразу типа «Не переживайте! У нас не было ни одной жалобы по этому маршруту, всем очень нравится!» или «Некоторым туристам настолько понравился отдых, что они едут туда по второму разу».

Продвижение продаж

Продвижение продаж – комплекс различных методов стимулирования покупки,носящий, как правило, кратковременный эффект (рис. 6.6).

По оценкам специалистов, метод ценовых скидок на сегодняшний день не пользуется большим признанием среди населения. Это временное положение вещей. Оно связано с тем, что население не привыкло к подобным методам торговли (очень распространенным на Западе), во многом полагая, что скидки могут делаться только на устаревшие, ненужные, не пользующиеся спросом услуги и товары. Кроме того, в России нет традиции по организации массовых распродаж в определенные периоды года. Для туризма это очень перспективная форма продвижения продаж, нашедшая уже сейчас свое применение во многих фирмах Москвы. Широко распространены бонусные скидки постоянным клиентам, совершенствуются внутренние системы скидок, которые варьируются до 10 %, реализуются



Рис. 6.6. Методы продвижения продаж

широкие программы специальных предложений по конкретным курортам (регулярное снижение цен на проживание от 10 до 25 %), многие турфирмы предлагают скидки детям, молодежи и т. д. Наибольшим расположением потребителей пользуются радиоконкурсы, лотереи, подарки – от сувениров с имиджевой (фирменной) символикой до более редких презентов в виде бутылки вина и совсем свежих предложений – пейджер или сотовый телефон в благодарность за покупку и т. д. Активно используется для продвижения продаж распространение купонов на право получения скидки при покупке тура. Затраты по продвижению продаж, по оценкам экспертов, составляют 10–15 % рекламного бюджета.

Особенностями этого вида маркетинговых коммуникаций являются кратковременная природа использования и конкретная целевая ориентация. В зависимости от целей и задач турфирм методы продвижения продаж могут быть ориентированы: а) на потребителей услуг; б) на агентскую сеть и персонал компании.

Методы продвижения продаж, направленные на клиентов турфирм. Основные цели турагентства – интенсивное приобретение турпродукта, поощрение постоянных клиентов, снижение сезонных колебаний спроса, убеждение потребителей сделать покупку.

Самым распространенным видом привлечения клиентов являются *скидки с цены*: сезонные скидки и в случае долгосрочного бронирования, скидки определенным категориям клиентов

(детям, студентам, молодоженам) и бонусные — постоянным клиентам, скидки на «горящие» путевки и на групповые и семейные туры.

Например, летом 1999 г. компания «Зевс-Трэвел» провела акцию под девизом «Дети летят бесплатно», которая была поддержана рекламными модулями в метро, наружной рекламой на транспорте и щитах. Благодаря этой программе число семейных пар по сравнению с 1998 г. значительно возросло. *Детские скидки* берутся на вооружение практически всеми туристскими компаниями Москвы. По некоторым направлениям скидки предоставляются детям вплоть до 16-летнего возраста.

Купоны на право получения скидки при покупке тура могут высылаться по почте постоянным или потенциальным клиентам, непосредственно вручаться самими сотрудниками фирмы, печататься в журналах и других изданиях.

Фирменные подарки получили большую популярность. Они вручаются клиентам турфирм, заключившим сделку. Практически все турагентства используют этот прием в своей деятельности. Это не только повышает имидж компании, но и в большой степени улучшает настроение клиентам. Хорошим подарком может являться майка с логотипом фирмы, которая выполняет функцию не только одежды, но и рекламы марки туристской компании. Предлагаются и более дорогие подарки: пейджер, сотовый телефон.

«Подкрепление» продаж представляет собой комплекс дополнительных услуг, которые могут получить клиенты фирмы: номер «люкс» по цене стандартного, индивидуальные туры по групповой цене, в новогодние праздники — бесплатная доставка билетов, билет в термальный комплекс, яхтенная экскурсия с ланчем и др.

Конкурсы, игры, лотереи, викторины проводятся как при непосредственном участии потребителя, так и через средства массовой информации. Они привлекают внимание к турфирме, повышают рейтинг издания или передачи, в которой проводятся. В качестве призов предлагаются майки, кепки с символикой фирмы, главный приз — поездка за границу.

Взаимоотношения с агентской сетью и менеджерами. Мероприятия, направленные на работу с посредниками, имеют следующие цели деятельности: поощрение к выведению новых туристских услуг на рынок, расширение системы распространения, снижение усилий конкурентов и т. д. Сегодня немало туроператоров перешли на ценовое стимулирование активности

турагентств и менеджеров в реализации своих турпродуктов. С 1999 г. наметился прямой выход туроператоров на менеджеров по продажам. Акции туроператоров представлены следующими формами работы: комиссиями с проданного тура; бонусными программами; награждением по итогам сезона; совместной рекламой с компенсацией расходов турагентств; расширенными программами семинаров, которые совмещаются с ознакомительными поездками; скидками с цен в несезонный период; скидками на групповые поездки. Наиболее распространенный процент комиссии в России составляет 8–10 %.

Менеджеров по продажам турагентств заинтересовывают премиями и подарками, награждением в рамках специальных конкурсов, предоставлением бесплатных путевок, бесплатным обучением, продвижением по службе, дополнительными отпусками.

Выставки и ярмарки

Выставки и ярмарки являются важнейшим средством в представлении и реализации новых товаров и услуг туристской индустрии.

Персонализация данного вида маркетинговых коммуникаций опирается на уникальный набор выполняемых функций, которым не обладает никакая другая форма СМК, а именно:

- выставки и ярмарки из всех форм маркетинговых коммуникаций являются единственными исторически традиционными для России (в силу плохой развитости почты, дорог, телеграфа они заменяли все средства продвижения товара);

- они осуществляют комплексное воздействие (прямое или через экспонентов) на широкий круг потребителей;

- выставки оказывают огромное влияние на формирование положительного образа страны в целом и отдельной туристской фирмы в профессиональной среде и на рынке потребителей;

- способны дать широкое представление о новой продукции, спросе и состоянии рынка новшества в туристской области;

- способствуют экономическому развитию региона или города, в котором они проводятся, и повышают его статус в глазах общественности;

- именно на выставках и ярмарках имеются прямой контакт с потребителями, возможности представить новые услуги и дать по ним полную информацию, заключить контракты с партнерами, провести переговоры и пресс-конференции;

- они значительно расширяют возможности в сфере будущих продаж;
- экономят время покупателей и продавцов и содействуют механизму обмена информацией;
- выставки и ярмарки способствуют приобретению опыта и росту квалификации менеджеров.

Для индустрии туризма данный вид коммуникаций является ключевым элементом в продвижении турпродукта. По оценкам специалистов, выставки и ярмарки наряду с рекламой в ближайшем будущем займут основную долю в структуре СМК. В последнее десятилетие количество выставок в России значительно увеличилось, а число туристских выставок и бирж превысило 500.

Выставки по туристской тематике проводятся в различных турцентрах мира. Время наиболее интенсивной выставочной деятельности приходится на сентябрь–май, т. е. перед началом туристского сезона. В эти месяцы проходит по четыре выставки ежедневно. Пик активности приходится на начало марта. При выборе выставки многое зависит от того, что представляет собой компания и каких результатов она хочет добиться. Для того чтобы турфирме правильно выбрать выставку, необходимо провести оценку ее основных критериев (проанализировать количество и состав посетителей, экспонентов, динамику ее развития, место проведения и стоимость услуг). При выборе выставки туристские компании могут обратиться за помощью в Интернет, где можно получить необходимую информацию. Эти сведения могут помочь на первом этапе планирования выставочной деятельности компании. Выставки можно разделить на международные, специализированные и региональные.

Международные выставки: Международная туристская биржа (ITB) – проводится в Берлине; Всемирный рынок путешествий (WTM), Лондон; Туристская международная ярмарка («Fitur»), Мадрид.

Ежегодная международная выставка МИТТ («Путешествия и туризм») в Москве проводится в конце марта и является самой крупной в России по выездному туризму. В 1999 г. она собрала 2800 компаний-экспонентов и более 50 тыс. посетителей (пятое место в мире по числу участников), но по сравнению с 1998 г. в связи с кризисным состоянием туристского рынка и общей негативной ситуацией в экономике страны было потеряно около 200 экспонентов. Экспоненты были представлены

в основном крупными компаниями, так как стоимость за 1 кв. м необорудованной площади составляла 350 долл.¹

Подробнее о международных туристских выставках будет изложено ниже в главе 9.

Ежегодная выставка «Отдых» проводится в Москве в октябре. На «Отдых-99» обозначился рост числа экспонентов на 60 компаний, расширилась география участников за счет таких стран, как Германия, Португалия, Индия, Доминиканская Республика и др. Российские участники были представлены 180 фирмами, иностранные партнеры – 330 компаниями, общее число участников – 510, всего приняло участие 43 страны².

Новосибирская выставка «Турсиб – Спортсиб» вошла в Европейскую ассоциацию туристских агентств (ETTFA). Девятая выставка, прошедшая в 1999 г., собрала 150 участников. На стендах были представлены турбазы и здравницы Центральной России, Новосибирской, Омской, Иркутской областей, Алтайского края, Бурятии. Внимание к данной выставке проявили более тридцати московских, испанских, греческих, кипрских и турецких туроператоров³.

Таким образом, современные конкурентные условия диктуют туристским компаниям необходимость активного использования всех элементов системы маркетинговых коммуникаций: рекламных технологий в прессе, печатной и наружной рекламе; исследования и применения основных инструментов связей с общественностью (формирования имиджа, корпоративной культуры, корпоративного духа, фирменного стиля); развития практики продвижения продаж, грамотного и профессионального использования выставочной коммуникации. Заметные изменения в отношениях между потребителями и производителями туруслуг приводят к тому, что определяющими критериями становятся качество сервиса, квалификация менеджеров по продажам, их направленность на нововведения, а также уникальность и качество предоставляемых клиентам туристских услуг.

¹ Туристический бизнес. – 1999. – № 4. – С. 2.

² Там же. – № 10. – С. 4.

³ Там же. – № 3. – С. 24.

Глава 7

Инновационный менеджмент в туристской деятельности

§ 7.1. Инновационный менеджмент – система управления развитием туристской фирмы

Теоретические основы инновационного менеджмента

Словосочетание «инновационный менеджмент» означает управление нововведениями.

Применительно к социально-экономическим системам (организациям с разными формами коллективного труда) управление является процессом целенаправленного воздействия, необходимым для согласования совместной деятельности людей. Управление существует там и только там, где есть человек, совместная деятельность, экономическая заинтересованность, возможность получения ожидаемого результата.

В зарубежной практике понятие менеджмента как системы управления связывается с двумя принципиальными моментами:

1) управляемая трудовая деятельность людей ограничивается масштабами отдельного субъекта экономики (предпринимательской структуры) и ее спецификой (сферами материального производства и услуг);

2) управление трудовой деятельностью строго ориентировано на определенный тип отношений между субъектами экономики (рыночный тип системы хозяйствования).

Таким образом, менеджмент – это управление на уровне отдельной производственно-хозяйственной единицы (предприятия, предпринимательской фирмы), ориентированное на особенности ее функционирования в условиях рыночной экономики.

Что касается термина «нововведение», то наиболее близким его синонимом является термин «инновация».

«Нововведение – инновация» в широком смысле означает обновление какого-либо объекта, иначе – проведение в нем какого-либо изменения. Любые реально проведенные изменения всегда приводят к одному результату – характеристики (свойства) объекта изменяются. Другими словами, нововведение (инновация) переводит объект из одного качественного или количественного состояния в другое. Правомочно задать вопрос: «В какое?» Правильным будет ответ: «В любое и не обязательно лучшее».

Таким образом, под нововведением следует понимать изменения, вносимые в действующий техносоциальный объект управления; а под «управлением нововведениями» – планируемый, контролируемый и регулируемый процесс внесения обоснованных изменений в целях перевода объекта в новое, более качественное состояние. Необходимость проведения таких изменений всегда обоснована возникающими потребностями, которые, как правило, носят рыночный характер. Итак, нововведение как процесс изменения характерно своей необратимостью, направленностью и закономерностью. Только одновременное наличие этих трех свойств в проводимых изменениях связывает их с процессом развития, т. е. классифицирует их как реализацию «функции развития» применительно к конкретному объекту управления. На основании последнего можно сделать важный вывод: управление нововведениями (инновационный менеджмент) – это процесс управления развитием предприятия (фирмы).

Инновация – это по сути комплекс действий и его практический результат по использованию достижений научной и научно-технической деятельности в конкретной области науки, техники, технологии, организации в целях совершенствования характеристик объекта управления. Таким образом, инновации отражают процессы получения, накопления и использования новых знаний и новой информации.

Информационная основа инноваций проявляется в возможности распространения (тиражирования, диффузии) новшества на любой из стадий его реализации. Распространяться могут исходная идея новшества, изобретение как результат научно-исследовательских работ, результат проектирования (разработки) новшества, результат изготовления (внедрения) новшества.

В сфере предпринимательской деятельности на основе использования новых знаний и новой информации реализуется главный нововведенческий (инновационный) цикл: «создание – производство – потребление новшества».

Иниоватика (научное направление о нововведениях) опирается на диалектику учения о всеобщем развитии, обуславливающую принципиальное различие и одновременно органическое единство двух его типов – эволюции и революции. Применительно к рассматриваемым процессам развитие производственной организации характеризуется чередованием этапов революционных (скачкообразных) и эволюционных (равномерных по темпам) инновационных преобразований. Революционные преобразования основываются на использовании радикальных нововведений, а эволюционные – постепенно раскрывающихся дополнительных (модифицирующих) возможностей базового радикального новшества.

Любые нововведения, особенно радикальные, вносят в отлаженную производственную организацию элементы неустойчивости и неопределенности, приводящие к нарушению стабильности. Такое состояние характеризуется как кризисное. Оно сохраняется до момента окончательного перехода организации в качественно новое, устойчивое состояние. Таким образом, процессы реализации нововведений объективно связаны с переходными процессами, суть которых сводится «к ломке старого и освоению нового», что находится в полном соответствии с классической философией развития. *Г. Гегель*, один из ее основоположников, раскрыл всеобщий механизм развития как возникновение, борьбу и преодоление противоположностей. При построении синтетических теорий развивающихся объектов, к числу которых относится развивающаяся теория инновационного развития социально-экономических систем, нужно учитывать, что технология анализа процессов их функционирования более развита и формализована, чем технология исследования и анализа процессов их развития (преобразования).

Содержанием инновационных преобразований являются кризисные состояния в производственной организации, а целью управления нововведениями – обеспечение жизнедеятельности в предкризисных, кризисных и посткризисных ситуациях.

Значимость, специфика и трудности управления проблемами развития предприятий выделили инновационный менеджмент как самостоятельное научно-техническое направление в отдельную практическую плоскость его применения. Его научный по-

генциал определяется достижениями и темпами развития инноватики, а практическое предназначение сводится к выполнению функций по управлению процессами создания и реализации качественных изменений (преобразований, модификаций и т. п.) в разных сферах хозяйственной деятельности предпринимательской структуры, которые в совокупности и определяют стратегию ее развития.

Таким образом, инновационный менеджмент – это система управления разработкой и освоением каких-либо новшеств, направленных на совершенствование и развитие объекта управления и увеличение его капитала. Новшествами могут быть: выпускаемая продукция (товары, изделия, турпродукты), выполняемые производственные и бытовые услуги, технологические процессы изготовления, методы и способы организации, выполнения, испытаний, контроля, оценки, стимулирования и т. п. Процессы управления инновациями в мировой практике получили название инновационных процессов.

Сущность, содержание и специфика инновационного менеджмента обуславливают особенности управления исследовательскими, аналитическими, проектными и другими работами на стадиях разработки и освоения новшеств. Управление такими работами требует и от исполнителей, и от руководителей-менеджеров профессионального владения разнообразными методами поиска и реализации решений в условиях повышенной неопределенности и хозяйственного риска. Все это обуславливает необходимость практического выделения в совокупной управленческой деятельности целевой специализации для группы менеджеров – руководителей процессами инновационных преобразований. Объектами управления в инновационном менеджменте могут быть не только предпринимательская фирма и ее составные части, но и отдельные инновационные идеи, предложения, проекты, новые комплексы, системы, методы и процессы.

Проблематика инновационного менеджмента отличается разнообразием и сложностью. В теоретических работах и в практической деятельности используются различные принципы систематизации функций инновационного менеджмента. Путем обобщения разных подходов и трактовок можно выделить две определяющие группы функций инновационного менеджмента: основные и обеспечивающие.

Основные (предметные) функции отражают содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельно-

стью: формирование целей, планирование, организация и контроль инновационных преобразований.

Обеспечивающие функции – это управленческие процессы и инструменты, способствующие эффективному выполнению основных (предметных) функций управления на предприятии. Обеспечивающие функции подразделяются на социально-психологические и процессуальные функции. Первые связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе и реализуются способами рационального делегирования полномочий и мотивации творческого труда исполнителей, вторые – с двумя основными видами деятельности менеджеров: принимаемые решения и коммуникации на всех стадиях жизненного цикла инноваций.

Эффективность реализации основных и обеспечивающих функций достигается за счет соответствия целей инновационной деятельности следующим принципам:

1) планируемые инновации должны быть измеримыми, т. е. иметь конкретное выражение по характеру и своей ориентации, отражать свою специфику и устанавливать внутренние и внешние ориентиры организации;

2) инновационные намерения должны быть достаточно строго ориентированными во времени, т. е. устанавливать сроки достижения желаемых результатов;

3) инновационные цели должны быть достижимыми даже в случае возможных сложностей, неопределенностей, наличия риска и носить мобилизационный и мотивирующий характер;

4) разнообразные цели в программе развития организации должны быть взаимоувязанными и непротиворечивыми.

Практический потенциал инновационной деятельности в значительной степени определяется уровнем развития инновационной инфраструктуры.

Понятие и состав инновационной инфраструктуры зависят от совокупности внешних факторов, условий, стимулов и ограничений, прямо или косвенно определяющих как возможность, так и необходимость становления и развития систем управления инновациями.

Элементы инновационной инфраструктуры по характеру воздействия классифицируются на следующие группы:

- научно-технические (достижения научно-технического прогресса (НТП), предоставляющие возможность качественных преобразований и развития);

- законодательно-правовые (свод законодательных положений по предпринимательской деятельности, обеспечивающих свободу и альтернативность использования объектами рынка своего технического и экономического потенциалов);

- социально-экономические (уровень развития экономики и социального обеспечения, определяющий темпы и направления изменений и возможностей удовлетворения рыночных потребностей);

- рыночные (складывающаяся рыночная конъюнктура, расширение конкуренции, изменения условий для выживаемости рыночных объектов).

Эффективность инновационных преобразований требует развитой научно-технической и инновационной инфраструктуры, формирование которой – одна из главных задач в общей проблематике инновационного менеджмента. Ее создание и постоянное совершенствование отвечает интересам государства, отдельных его регионов и каждого субъекта рыночной экономики.

Турфирма как сложная и развивающаяся система

Средние и крупные производственные структуры (предприятия, фирмы, организации), работающие и в сфере материального производства, и в сфере услуг, классифицируются как сложные управляемые производственные системы. Сложность таких систем обусловлена большим числом выполняемых производственных функций, разнообразием выпускаемой продукции (выполняемых услуг), уровнем организации производственного процесса, многооперационностью применяемых технологий, большим количеством рабочих мест, высокой численностью персонала, многообразием и количеством внутренних взаимосвязей.

Эффективность работы такой системы в условиях рыночных отношений определяется ее возможностями:

- достижения успеха при выполнении своей миссии как производителя общественно-значимой продукции (услуг);

- обеспечения рентабельности и экономической устойчивости в условиях конкуренции;

- быстрого реагирования на изменения внешних условий для успешного функционирования и развития;

- организации промышленного освоения и наращивания объемов выпуска новой продукции с минимальными затратами времени и средств.

Задачи и проблемы, возлагаемые на системы управления конкретных производственных объектов (общий и инновационный менеджмент), в совокупности сводятся к обеспечению продуктивности функционирования и организованного их развития адекватно росту потребностей внешней среды (государства, общества) и своих, как правило, ограниченных возможностей.

Принципиальной особенностью туристской фирмы является ее прямое отношение одновременно и к сфере материального производства, и к сфере услуг. Реализуемый фирмой турпродукт – комплексное понятие, включающее три составные части: тур, туристско-экскурсионные услуги (ТЭУ) и товары.

Тур – это комплексы различных видов услуг, объединенных на базе главной цели путешествия и предоставляемых по определенному маршруту и в определенные сроки.

ТЭУ различных видов – дополнительные услуги, предоставляемые туристскими предприятиями.

Товары – части турпродукта, дополняющие предоставляемые туром услуги, соответствующие их содержанию, технологии и отражающие особенности маршрутов.

Следует отметить, что предприятия туристского бизнеса являются активными потребителями продукции ряда промышленных отраслей (вычислительная техника, оргтехника, средства связи, транспортные средства и т. п.).

Условия для функционирования и развития в сфере материального производства и в сфере услуг в значительной степени определяются особенностями системы хозяйствования (типа экономической модели развития), в рамках которой осуществляет свою деятельность фирма. Эти особенности касаются свода правил, ограничений, доступных для использования принципов, подходов и критериев обеспечения и оценки экономической устойчивости и возможностей для дальнейшего развития. Тип системы хозяйствования формирует и определяет основные характеристики макросреды (факторы внешней среды), оказывает сильное влияние на внутреннюю среду предприятия, т. е. на условия и возможности наращивания собственного научно-технического и экономического потенциала, создание ресурсной базы, формирование кадрового состава.

На современном этапе научно-технического прогресса и развития сферы производства наиболее известны две существенно различающиеся системы хозяйствования:

- **централизованная** (жесткая);
- **рыночная** (либеральная).

На рис. 7.1 представлена сравнительная характеристика двух систем хозяйствования по основным обобщенным показателям.



Рис. 7.1. Сравнительная характеристика двух систем хозяйствования

Вид системы хозяйствования определяется типом социально-экономической системы развития государства и общества. Конкретные типы таких систем зависят от формы собственности на средства производства и системы распределения прибыли как

результата целенаправленного коллективного труда. Основной формой собственности в централизованной экономике является государственная. В рыночной экономике имеет место многообразие форм собственности (частная, коллективная, государственная и др.).

Каждая система хозяйствования специфична с точки зрения действующих механизмов и происходящих в ней процессов. Регулирование государственных предприятий и централизованная система планирования и распределения (фондирования ресурсов) – основа государственного управления в централизованной экономике. Роль механизма в рыночной экономике выполняет свободная конкуренция предпринимательских структур, а в основе процесса хозяйствования лежит свободный бизнес и предпринимательство с ограниченным участием государственных структур. Рынок производителя и рынок потребителя – главные различия двух рассматриваемых систем хозяйствования.

В условиях централизованной экономики предприятие является закрытой, а в рыночной экономике – открытой системой. Понятие закрытой и открытой систем определяется в основном степенью влияния на фирму (на ее текущее функционирование и развитие) факторов внешней среды – различных воздействий научно-технического, экономического, социального, законодательного и политического характера. В условиях централизованной системы хозяйствования влияние внешней среды на фирму слабое, в условиях свободного предпринимательства – сильное. Для каждого отдельного субъекта рыночной экономики факторы внешней среды и труднопредсказуемая их динамика являются причиной повышения хозяйственного риска в функционировании и развитии фирмы.

Условия рынка предъявляют более жесткие требования как к управляемой системе фирмы (непосредственно к производству), так и к ее управляющей системе (менеджменту). Такие требования обуславливают необходимость самостоятельного, без государственной поддержки, решения фирмой вопросов:

- управления функционированием и развитием;
- финансирования (инвестирования);
- материально-технического обеспечения;
- сбыта и реализации продукции;
- окупаемости (прибыльности) выполняемых работ.

В соответствии с указанными требованиями повышается самостоятельность и ответственность менеджмента и менеджеров

за принятие эффективных решений на всех уровнях и этапах управления.

Техносоциальные системы являются не только сложными, но и объективно развивающимися. Жизненный цикл предпринимательской фирмы как развивающейся системы включает этапы статики и динамики.

Процесс производственной деятельности может быть представлен в виде организационно-функциональной модели, состоящей из двух фаз: фазы текущей деятельности (статический аспект) и фазы развития (динамический аспект). Первая фаза решает проблемы поддержания текущего баланса на достигнутом ранее технико-экономическом и социальном уровне. хозяйственными задачами этого этапа являются:

- производство продукции (услуг);
- обеспечение получения прибыли;
- обеспечение выплаты заработной платы;
- эффективное использование имеющихся мощностей;
- организация материально-технического обеспечения;
- выполнение договорных обязательств;
- выполнение календарно-плановых работ в соответствии со стратегическими планами развития фирмы.

Вторая фаза решает проблемы, связанные с перспективой развития и обеспечением повышения конкурентоспособности фирмы.

Повышение конкурентоспособности — главный фактор успеха. Для конкретной фирмы — это решение проблем ее собственного развития, прямой путь к завоеванию рынка, к достижению в условиях конкуренции финансовой устойчивости, обеспечению прибыли, способствующей росту собственного капитала.

Проблемы повышения конкурентоспособности решаются путем разработки и реализации соответствующих стратегий. Поэтому в рамках второй фазы (фазы развития) решаются следующие основные задачи:

- разработка и реализация стратегических планов развития;
- определение направлений, способов, методов по достижению стратегических целей;
- определение необходимых средств для достижения стратегических целей.

По своей сущности любые стратегические планы и действия, предпринимаемые фирмой, носят инновационный характер. Так или иначе они основаны на нововведениях, качественно н/или

количественно преобразующих ее экономический, производственный или сбытовой потенциал.

Рыночные отношения между предприятиями носят явно выраженный конкурентный характер в борьбе за потребительский рынок и в целом за выживаемость. Конкуренция относится к числу факторов, в наибольшей степени характеризующих особенности внешней среды в рыночной экономике.

В юридическом аспекте свободная конкуренция — это суверенное право каждого из субъектов предпринимательской структуры на реализацию своего экономического и научно-технического потенциала. В развитых странах с рыночной экономикой в сфере бизнеса и предпринимательства она приобрела форму взаимного соперничества, где есть и победители, и побежденные (в отличие от управляемого соревнования между государственными предприятиями в условиях централизованной экономики, где оно имеет форму бесконфликтного или малоконфликтного соперничества с победителями, но без побежденных). Как показывает мировая практика, жесткая конкурентная борьба за устойчивое положение на рынке и выживаемость, проходящая, однако, в рамках устанавливаемых государственных правил и объективных экономических законов развития, требует от каждого субъекта рынка значительных усилий, средств и глубоких знаний.

Расширение конкуренции, изменение конъюнктуры рынка — это факторы, активно воздействующие на предприятие. К числу других основных факторов, влияющих на выбор целей развития предприятия, относятся достижения НТП, количественные и качественные изменения сферы потребления.

Каждый из названных факторов имеет свой характер влияния на процесс развития предприятий. Новые знания, новые идеи, методы, процессы и т. п. как результаты НТП предоставляют новые возможности для развития. Усиление конкуренции, появление на рынке новых конкурентов не только вынуждают предприятия вкладывать средства в развитие, но и в значительной степени задают необходимые темпы развития. Они мотивируют предприятие не просто развиваться, а развиваться определенными темпами по отношению к темпам развития основных конкурентов. В условиях конкуренции в каждой сфере производства выделяется лидер (группа лидеров) на рынке. Все остальные предприятия, фирмы вынуждены сопоставлять свой уровень относительно лидера. Соотношения между конкурирующими предприятиями по показателям конкурентоспособности обу-

сдвигают определенное распределение емкости реального рынка. Опережение конкурентов по темпам развития обеспечивает фирме конкурентные преимущества и усиливает ее позиции в борьбе за рынок. И наоборот, отставание в темпах развития от конкурентов оборачивается для конкретной фирмы неминуемыми потерями на потребительских рынках в пользу организаций, ее опережающих.

По отношению к нововведенческим процессам все производственные организации условно можно разделить на несколько инновационных типов (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Характеристика инновационных предприятий

Инновационный тип предприятия (фирмы)	Выполняемые производственные функции
Создатель нововведений	Разработка, освоение и производство новшества с коммерческим назначением (новая продукция, технология для реализации на рынке)
Пользователь нововведений	Приобретение, освоение, использование новшества на предприятии (технология, оборудование, документация для выпуска новой продукции и т. п.)
Разработчик и пользователь нововведений	Разработка и использование новшеств для собственных нужд предприятия с возможной поставкой на рынок (нестандартное оборудование, программное обеспечение и т. п.)
Носитель нововведений	Разработка и использование организационных и ряда других новшеств для целей собственного развития (например, новая система управления качеством, новая система оплаты труда, новая информационная технология)
Предприятие-нововведение	Создание предприятия принципиально нового типа (по функциональному назначению или техническому оснащению)
Смешанные предприятия	Комплексное решение проблемы обновления продукции, технологии, организации, управления

Активность и эффективность инновационной политики зависят от уровня готовности и восприимчивости предприятия к реализации новшеств.

Восприимчивость предприятия к новшеству – показатель комплексный, зависящий от различных факторов: личностно-психологических, внутренних (структурных) и внешних.

Личностно-психологические факторы:

- характеристики руководящего состава на всех уровнях управления (личное отношение к нововведениям, профессионализм, место в организационной иерархии, склонность к риску и активным действиям, возрастные характеристики, интерес к служебному росту);

- характеристики персонала (образовательный уровень, осведомленность и мотивация к нововведениям, информационные контакты).

Внутренние (структурные) факторы:

- ресурсные характеристики (величина ресурсов, производственные мощности предприятия, наличие резервов, специализированного подразделения по реализации новшеств, опыта в использовании новшеств, кредитных возможностей);

- структурные характеристики (уровень централизации, развитость коммуникационных каналов, межорганизационная интеграция, организационно-техническая готовность предприятия к реализации новшеств).

Внешние факторы:

- состояние внешней среды (стабилизация, неопределенность, рост, спад);

- межорганизационная кооперация;

- уровень конкуренции;

- динамика спроса на продукцию (услуги);

- региональные характеристики.

В соответствии с теорией организации выделяют три модели управления нововведениями: рационалистическую, поведенческую, системную.

Рационалистическая модель управления основана на полной информированности и осознанной заинтересованности исполнителей в планируемых нововведениях. Эти условия предполагают активное и эффективное участие исполнителей (ответственных лиц) в реализации новшества. Данная модель требует наличия четких процедур принятия решений и исполнения, жесткого контроля за их выполнением и эффективной системы информации. К недостаткам рационалистической мо-

дели следует отнести частое несоответствие реальной практике реализации новшеств, наличие неопределенности в достижении результатов, возможность появления конфликтных ситуаций в коллективах, сопротивление оппозиции нововведениям и др.

Поведенческая модель управления нововведениями предусматривает учет социально-психологических потребностей работников предприятия при реализации новшеств. В этой модели фирма рассматривается как самоорганизующаяся система, характеризующаяся децентрализацией в принятии решений, концентрацией организационной деятельности в малых группах, широким обсуждением в этих группах стратегических целей фирмы. Мотивы поведения групп и отдельных работников относительно новшеств находятся вне прямого контроля руководства. Поведенческая модель ориентирована прежде всего на человека (человеческий фактор) и его способности к самостоятельной работе по реализации новшеств. Однако такая модель управления может приводить к организационной анархии, разпылению ответственности при реализации новшеств.

Системная модель управления рассматривает предприятие как «техносоциальную систему», в которой новшество реализуется не только под действием определенных условий или вследствие восприимчивости работников, но и осознанно – на основе предварительного анализа организационных проблем, поиска их решений и четкой организации нововведений.

Разумное сочетание различных моделей управления нововведениями обеспечит достижение успеха.

§ 7.2. Инновации как объект инновационного менеджмента

Классификация инноваций

Как было отмечено ранее, термин «инновация» синонимичен термину «нововведение». Под конкретным нововведением (инновацией) принято понимать действия, связанные с введением нового, т. е. процесс применения определенного новшества. Таким образом обеспечивается логическая связь между понятиями «нововведение (инновация)» и «новшество (новация)». Новшество с начала его распространения становится нововведением – инновацией.

Инновации тесно связаны с НТП, являясь, с одной стороны, его результатами, с другой – составными элементами общего прогресса, способствующими его дальнейшему развитию. Инновации – основной объект дисциплины «Инновационный менеджмент».

Понятие инновации лежит в основе процессов и закономерностей технического, экономического, производственного и социального характера в развитии государства и общества. Инновации оказывают сильное воздействие на все области бизнеса и предпринимательства, способствуют наращиванию научно-технического и производственно-экономического потенциалов предприятия.

В настоящее время в литературе встречаются разные определения инноваций и нет ни одного, принимаемого за абсолют. Одна из причин сложившегося положения связана с существованием разных точек зрения специалистов на понимание исходной сущности инновации.

Инновация – это результат (конечный или промежуточный) целенаправленной и организованной реализации инновационного процесса в виде новой конкурентоспособной продукции (услуг), технологий, форм и методов производства и управления, использованный в общественных и(или) коммерческих целях.

В зависимости от места применения (потребления) инноваций выделяются три основные их группы:

- **продуктовые** (Product Innovations) – новая продукция, потребляемая в сфере производства (в качестве средств труда) или в сфере потребления (как предмет потребления или труда);
- **технологические** (Technological Innovations) – новые технологии (способы) производства выпускаемой или новой продукции;
- **организационно-управленческие** (Organizational-Managerial Innovations) – новые методы организации работ и управления производством.

Для предприятий – изготовителей продукции (услуг) первая группа инноваций является определяющей, а часто и первичной, вызывающей в цикле инновационных преобразований необходимость проведения технологических и других нововведений.

Современное состояние инноватики характерно использованием разных подходов и к общей классификации инноваций. Наиболее известна классификация, разработанная российским ученым А. И. Пригожиным. Основу ее составляет предложенная им систематизация инноваций:

- по типу новшества;
- по механизму осуществления;
- по инновационному потенциалу;
- по отношению к предшествующему прототипу.

По типу новшества инновации делятся на две основные группы: материально-технические и социальные.

К материально-техническим инновациям относятся:

- техника (оборудование, приборы, устройства, изделия и т. д.);
- технологии (технологические процессы и операции);
- промышленные материалы (сырье и конечный продукт).

Социальные инновации подразделяются на следующие виды:

- экономические (новые материальные стимулы, показатели, системы оплаты труда и т. п.);
- организационно-управленческие (новые организационные структуры, формы организации труда, методы и формы информационного обеспечения и т. п.);
- социально-управленческие (новые формы мотивации, воспитательной работы и др.);
- правовые (изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве);
- педагогические (методы обучения, воспитания).

Иногда экономические, организационные, правовые инновации объединяются в группу под названием «управленческие инновации».

По механизму обеспечения выделяют инновации:

- единичные, осуществляемые на одном объекте;
- диффузные, распространяемые по многим объектам и требующие своего тиражирования;
- завершенные и незавершенные;
- успешные и неуспешные (результативность или степень эффективности по сравнению с затратами).

По инновационному потенциалу инновации делятся на следующие виды:

- радикальные или базовые (принципиально новые изделия, технологии, методы организации и управления);
- комбинаторные (использование различных сочетаний конструктивного соединения элементов);
- модифицирующие (улучшения, дополнения исходных конструкций, принципов, форм).

Радикальные (базовые) инновации требуют наибольшей степени готовности предприятия к их реализации в организацион-

но-технологическом, финансовом, кадровом и материальном аспектах. Принципиально новый продукт предусматривает появление нового потребителя и нового рынка с сетью распределения и обслуживания.

По отношению к предшествующему прототипу новая продукция классифицируется на следующие виды:

- замещающая – полная замена существующей продукции;
- отменяющая – полное исключение продукта в связи с появлением новых функций;
- возвратная – возвращение к прежним видам, способам, методам;
- открывающая – продукция, не имеющая сопоставимых функциональных предшественников;
- ретровведение – воспроизведение старых формообразований приборов на современной основе.

По времени появления инновации имеют циклический характер. Впервые на цикличность инноваций обратил внимание *Й. Шумпетер*, связав волнообразный процесс экономического развития (с чередованием подъемов и спадов) со скачкообразным характером осуществления нововведений. Практическое подтверждение такой связи было получено в оригинальных инновационных исследованиях *Н. Д. Кондратьева* – автора теории больших циклов хозяйственной конъюнктуры. Им были выявлены эмпирические закономерности в появлении радикальных новаций («длинные волны», иначе – «большие циклы») и их влияние на экономический прогресс.

Теория цикличности исходит из того, что экономика как открытая система находится в состоянии плавного отклонения от состояния равновесия между совокупным спросом и совокупным предложением в рамках как отдельных государств, так и всемирного хозяйства. Длительность равновесного состояния обуславливается жизненным сроком конкретного поколения техники, технологии, методологии. Отклонения от равновесных состояний вызывают колебания (подъемы – спады) в экономическом развитии социальной общности. Наличие противоречий между действующей производственной системой, растущими требованиями пользователей продукции и условиями конкуренции на рынке приводит к экономическим потерям отдельного предприятия и порождает необходимость инновационных преобразований.

На цикличность инноваций влияют различные факторы, такие как темпы научно-технического прогресса и восприимчи-

вость системы хозяйствования к использованию ее достижений, система мотиваций для каждого товаропроизводителя и др. Инновации рождаются группами, или кластерами. Кластерный подход – основа одного из современных направлений развития инноватики.

Новизна инноваций

Каждая инновация характеризуется степенью новизны. По Пригожину новизна – непереносимое свойство и самостоятельная ценность любого нововведения, отличающие его от предшествующих новшеств. В соответствии с этим любая новая продукция всегда отличается по каким-либо признакам от существующего класса подобных продуктов, и это отличие обладает определенной ценностью.

Степень новизны может быть различной, как неодинакова и ценность новшества. Это является одной из причин, затрудняющих систематизацию понятия новизны. В одном случае содержанием этого понятия является продукт, потребляемый в сфере производства (средство труда) или в сфере потребления (предметы потребления, турпродукт и т. п.), в другом – процессы изготовления, организации, управления.

К основным факторам, определяющим новизну продукции, можно отнести:

- оригинальность идеи;
- величину ассигнований на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР);
- коэффициент обновления основных фондов;
- расходы по маркетингу;
- норму прибыли;
- объем продаж.

Новизна как свойство продукции сохраняется лишь определенный период времени. Период новизны продукции ограничивается наступлением срока ее морального старения (износа). В американской практике новизну продукции определяют с учетом жизненного цикла товара на рынке. В этом случае точным пороговым критерием новизны, наиболее полно отражающим динамику потребительской оценки, является момент максимума продаж продукции. Таким образом, в течение всего инновационного периода до достижения максимума продукт считается новым, а после этого момента – традиционным, устаревшим, серийным.

Необходимо учитывать, что новизна — категория не только временная, но и качественная. Каждый продукт является посредником между изготовителем и потребителем, он также отражает все свойства и отношения, характерные для производства и потребления.

В мировой практике и литературе встречается большая разновидность характеристик новизны. По А. Пригожину новизна продукции бывает абсолютной и относительной.

Абсолютная новизна фиксируется при отсутствии аналогов данного новшества.

Относительная новизна определяется относительно выбранного признака и имеет несколько видов:

- *частная новизна* — отдельные элементы являются новыми;
- *условная новизна* — необычное сочетание ранее известных элементов;
- *стоимостная, или эффективная новизна* — более низкие затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, освоение и использование, отнесенные к объему полезной работы, чем у заменяемой;
- *целесообразная новизна* — лучшие производительные и потребительские свойства продукции.

Существует и *псевдоновизна* — *вариофикация*, подразумевающая не улучшение продукции, а ее видоизменение.

На современном этапе важнейшей характеристикой новшества является его рыночная новизна, свойствами которой являются:

- расширение круга потенциальных потребителей;
- увеличение числа выполняемых функций изделием;
- изменение потребности покупателей.

Подход к созданию нового продукта «от рынка» во многих случаях требует ориентация не на непосредственного потребителя, а на конечного.

Анализ определений новизны показывает, что каждое из них выражает свое отношение либо к производителю, либо к потребителю, либо к жизненному циклу изделия. Так, абсолютная и относительная новизна для производителя характеризуют уровень производственной новизны изделия и отражаются на готовности изготовителя к выпуску новой продукции.

Эти же виды новизны для потребителя означают прежде всего эксплуатационную новизну и отражаются на уровне готовности потребителя к использованию новой продукции.

Рыночная новизна продукции для изготовителей отождествляется с увеличением объема работ по маркетингу, а для потребителей означает изменение потребностей.

Стоимостная новизна выражает отношение к полному жизненному циклу изделия и отражает стоимость единицы качества (полезности) нового продукта относительно прототипа.

Учитывая многогранность понятия новизны и принадлежность этого свойства к различным объектам, предлагается следующее определение.

Новизна – это совокупность свойств, характеризующих радикальность изменений объекта и дающих ему право называться новым.

Новизна, обеспечивая совокупность новых, улучшенных, характеристик, способствует повышению качества и конкурентоспособности продукции (услуги) с учетом временного фактора – жизненного цикла нового товара.

Наукоемкость инноваций

Появление понятия наукоемкости обусловлено расширением интеграции науки, техники и производства. Использование его в качестве интегрированной оценки особенностей объектов и процессов производства касается прежде всего группы наиболее высокотехнологичных и динамично развивающихся отраслей промышленности, производящих, например, электронную, вычислительную технику, средства связи и т. д.

Наукоемкость продукции – комплексный показатель нового изделия и организационно-технологической структуры его производства, характеризующий научно-технологический уровень объекта.

Новая техника классифицируется как результат инновационного процесса, способствующего при его реализации развитию производительных сил и удовлетворяющего потребность общества в продукции более высокого уровня, нежели известные прототипы или аналоги. Новая техника может быть не только конечным продуктом (изделием, прибором и т. д.), но и компонентом, входящим в конечный продукт (например, микросхема как базовый элемент электронных систем управления); она может быть и новым способом (технологическим процессом) производства.

Уровень наукоемкости продукции определяют следующие факторы:

- 1) степень организационной сложности осуществления инновационных процессов;
- 2) фондовооруженность труда научных работников;
- 3) величина капиталовложений;
- 4) показатель патентоспособности технических решений;
- 5) уровень технического потенциала и степень автоматизации технологических процессов;
- 6) уровень технической сложности изделий;
- 7) величина расходов на НИОКР;
- 8) профессиональный уровень специалистов;
- 9) реализация технологических инноваций при изготовлении;
- 10) степень новизны и прогрессивности применяемых материалов.

Отрасли, где сконцентрированы научно-исследовательские институты и производства, занимающиеся созданием наукоемких видов продукции, относятся к наукоемким отраслям.

Научно-технический потенциал и продукция наукоемких отраслей выполняют функции катализатора. Они активно воздействуют на технический уровень материальной базы традиционных отраслей и сферы производства, а также сферы услуг путем обновления средств производства новейшей техникой, технологией, материалами и комплектующими. Все это способствует росту качества и обновлению продукции (услуг) всех отраслей. Именно этим объясняется постоянное увеличение доли наукоемких видов продукции в общем объеме промышленного производства во всех странах.

§ 7.3. Инновационные процессы как инструмент реализации инноваций

Процесс реализации инновации принято называть инновационным процессом. Это общее определение, но не полное, так как оно не раскрывает внутреннюю структуру и специфические особенности сложного процесса качественного преобразования. В структуре инновационного процесса различных видов инноваций немало общего, но существует и много различий. Наиболее сложным и многоэтапным является инновационный процесс реализации продуктовых (обновление выпускаемой продукции) и технологических (обновление технологии) новаций. Именно при его реализации наиболее полно проявляются особенности

и трудности, с которыми сталкиваются предприятия – производители продукции.

Как было отмечено, в инноватике используются два понятия «инновация-продукт» и «инновация-процесс». Основное их различие состоит в том, что в первом случае основное внимание уделяется процессу создания новшества, во втором – процесс его реализации.

Каждый из процессов имеет свой жизненный цикл (ЖЦ) (табл. 7.2). В целях различения двух циклов внутренние интервалы ЖЦ «инновации-продукта» принято называть фазами, а этапы ЖЦ «инновации-процесса» – стадиями.

Жизненные циклы инноваций

Таблица 7.2

«Инновация-продукт»	«Инновация-процесс»
1. Фаза «наука»: фундаментальные исследования, разработка теоретических подходов к решению проблемы 2. Фаза «исследование»: экспериментальные исследования и разработка рабочих моделей 3. Фаза «разработка»: проектирование, изготовление, испытание и доводка новшества 4. Фаза «производство»: изготовление, поставка, по необходимости монтаж и ввод в эксплуатацию у потребителя 5. Фаза «потребление»: использование у потребителя, предоставление услуг и обеспечение безаварийной и экономической работы (использования)	1. Стадия «зарождение»: осознание потребности, поиск или разработка новшества 2. Стадия «освоение»: внедрение, испытания, внесение необходимых изменений 3. Стадия «диффузия»: распространение новшества, тиражирование 4. Стадия «рутинизация»: реализация новшества в стабильных (устойчивых) показателях производства (эксплуатации)

Инновационный процесс можно определить как процесс преобразования новых научных знаний в инновацию. Другими словами, инновационный процесс представляет собой жизненный цикл инноваций, т. е. последовательность работ по всему циклу

инновационных преобразований (иначе – инновационному циклу), и содержат этапы создания, освоения и промышленной реализации инноваций.

Инновационные процессы, обеспечивающие переход от одного качественного состояния объекта к другому (более высокому), требуют затрат ресурсов, т. е. инвестиций и времени. С позиции управленческого аспекта для эффективной реализации инновационных процессов и в целом инновационной деятельности субъектов рыночной экономики необходимо наличие рынков капитала (инвестиций), новаций, инжиниринга и развитой инновационной сферы.

Инновационный процесс, связанный с обновлением продукции (услуг), для разных предприятий (фирм) имеет разные структуры (последовательность выполнения комплексов работ).

Инновационный цикл обновления продукции для промышленных предприятий состоит из двух фаз:

- 1) фазы разработки (научно-исследовательские работы – НИР и опытно-конструкторская разработка – ОКР);
- 2) фазы реализации (подготовка производства, освоение и запуск в промышленное производство новой продукции).

Полностью инновационный цикл выполняется в случае крупных и принципиально новых качественных изменений (новой сложной продукции, технологии, новой техники).

Инновационный цикл разработки и внедрения в практику туристского продукта включает следующие этапы:

- исследование;
- эксперимент;
- обучение кадров для реализации новой услуги и технологической проработки процесса обслуживания;
- организация рекламы и сбыта нового турпродукта.

Для производства и всего производственного коллектива процесс обновления продукции (услуг) характерен определенной двойственностью: с одной стороны, это объективно необходимое условие для развития, достижения успеха на потребительском рынке и обеспечения тем самым финансовой устойчивости предприятия, с другой – это источник появления значительных трудностей, связанных с необходимостью решения ряда сложных проблем на этапах подготовки и освоения производства новой продукции.

Возникающие проблемы имеют различный характер, но несвоевременное или некачественное решение любой из них приводит к одинаковому результату – к дополнительным затратам

или потере реальной возможности получения дополнительной прибыли. Наиболее характерными из проблем являются следующие.

1. Необходимо определить и обеспечить своевременность:

- снятия с производства заменяемой продукции;
- подготовки (реорганизации) производства с учетом особенностей изготовления нового продукта, наращивания объемов его выпуска.

2. Развертывание выпуска новой продукции требует повышенных затрат на производство. Необходимо находить способы их возмещения для обеспечения рентабельности предприятия.

3. Конструктивно-технологические особенности новых продуктов практически всегда связаны с использованием новых материалов, комплектующих и т. п., что требует перестройки системы материально-технического обеспечения предприятия.

4. Необходимо переобучение или пополнение кадрового состава предприятия специалистами требуемых профессий с учетом специфики изготовления новых изделий.

5. Процесс обновления является переходным процессом со свойственными ему особенностями, а именно динамичностью производственных показателей и недетерминированностью или частичной детерминированностью работ, выполняемых в этот период. Одна из характерных причин этого связана с тем, что именно в этот период наблюдается наиболее интенсивное изменение технической документации, связанное с ее последовательной отработкой.

Технология реализации инновационных процессов включает использование значительной части общего инструментария инновационного менеджмента – различных расчетно-аналитических методов, способов моделирования и форм организации и управления. С этой точки зрения инновационный процесс следует рассматривать как инструмент реализации инноваций.

§ 7.4. Управление инновационными проектами

Концепция и принципы проектного управления

Инновационная деятельность в развитых странах на современном этапе характеризуется широким распространением концепции проектного управления (Project Management). Основные составляющие такой концепции сведены в общую схему (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Концепция управления инновационными проектами

Сущность концепции состоит в представлении любого целевого изменения действующей системы как проекта – долгосрочного инвестирования в реальные активы, реализация которого связана с затратой времени и средств. Процесс этих изменений, осуществляемых по определенным правилам в рамках установленного бюджета и временных ограничений, представляет собой управление проектами (иначе – проектное управление). Так как осуществляемые изменения систем, как правило, носят характер инновационных преобразований, то речь в данном случае идет об инновационных проектах и управлении инновационными проектами.

В отечественной практике такая концепция нашла отражение в широком применении программно-целевого метода управления при реализации целевых комплексных программ, направленных на достижение конкретных социально-экономических целей.

Концепция проектного управления новую методологию определяет как альтернативную традиционному подходу в организации и управлении инновациями, основанному на распределении работ в соответствии с «жесткой» схемой специализации, зависящей от оргструктуры организации.

1) **принципиальное отличие проектного управления** заключается в том, что вся совокупность работ в рамках инновационного цикла планируется и выполняется как единая комплексная программа работ силами специально созданного коллектива исполнителей с высокой степенью централизации управления. Важной особенностью инновационного проекта и методологии проектного управления является их целевая направленность на получение конечного результата (часто коммерческого) с учетом возможных рисков и в условиях жестких рамок налагаемых ограничений по срокам его реализации и бюджету.

Методология проектного управления основана на использовании ряда организационных принципов:

1) **селективное управление** – поддержка проектов по приоритетным направлениям развития науки и техники, адресной поддержке инноваторов – авторов комплексных проектов;

2) **целевая ориентация проектов на обеспечение конечных целей** – установление взаимосвязей между потребностями в создании инноваций и возможностями их осуществления;

3) **полнота цикла управления проектами** – реализация полного цикла процесса управления, предполагающего всю совокупность решений: от выявления потребностей до управления передачей полученных результатов;

4) **полнота инновационных процессов и процессов управления проектами** – описание полного цикла каждого этапа формирования и реализации проекта;

5) **иерархичность организации инновационных процессов и процессов управления ими** – представление процессов с разной степенью детальности, соответствующей определенному уровню иерархии; все уровни деятельности соотносятся друг с другом так, что нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему, а состояния (принимаемые решения, цели, промежуточные и конечные результаты) процесса на вышестоящем уровне обязательны при определении состояний на нижестоящем;

6) **многовариантность при выработке управленческих решений** – учет в ходе управления инновационными процессами воздействия неопределенных факторов; для снижения степени неопределенности необходим переход к многовариантной подготовке альтернативных решений о выборе состава конечных целей проектов, альтернативных способов их достижения, вариантов комплексного обеспечения работ, учитывая разные составы исполнителей, стоимость и длительность выполнения работ,

материально-технические ресурсы и условия стимулирования исполнителей;

7) *системность* – разработка совокупности мер, необходимых для реализации проекта (организационно-экономических, технологических, законодательных, административных и т. д.), во взаимосвязи с концепцией развития страны в целом;

8) *комплексность* – разработка отдельных увязанных между собой элементов проектной структуры, обеспечивающих достижение подцелей, в соответствии с генеральной (общей) целью того или иного проекта;

9) *обеспеченность (сбалансированность)* – обеспечение всех мероприятий, предусмотренных в проекте, различными видами необходимых для его реализации ресурсов: финансовыми, информационными, материальными, трудовыми.

Принципы проектного управления предусматривают проведение детального анализа внутренних и внешних условий его реализации, анализ риска и выработку проектного мышления у команды, которая реализует проект, планирование проектных работ, осуществляемых руководителем проекта и лицами, ответственными за выполнение его отдельных этапов.

Понятие и сущность инновационного проекта

Инновационный проект – комплексное понятие, включающее:

- форму целевого управления инновационной деятельностью;
- процесс осуществления инноваций;
- комплект определенных документов.

Как форма целевого управления инновационной деятельностью инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимосвязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей на приоритетных направлениях развития науки и техники.

Как процесс осуществления инноваций инновационный проект – это совокупность выполняемых в определенной последовательности научных, технологических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, в результате которых создается инновационный продукт.

Третий содержательный элемент инновационного проекта – это комплект технической, организационно-плановой и расчетно-финансовой документации, необходимой для реализации целей проекта.

в которой горизонтальные линии соответствуют выполняемым проектам, а вертикальные – видам работ, выполняемым структурными подразделениями. Выделенные точки пересечения горизонтальных и вертикальных линий матрицы определяют участие подразделений в конкретных тематических работах. Тематические руководители (руководители проектов) наделяются специальными полномочиями в деле координации и регулирования всех горизонтальных связей, относящихся к теме (проекту).

Третья форма управления, получившая название проектной, специально разработана для методологии проектного управления, она предусматривает создание единого временного коллектива специалистов – команды проекта и усиление централизации в управлении реализацией проекта.

Рассмотрим более подробно особенности каждой из форм управления инновационными проектами.

Линейно-функциональная форма управления (рис. 7.3). Характеризуется многофункциональностью внутренней структуры, совпадающей с организационной структурой предприятия. Основу последней составляют тематические и функциональные подразделения, которые специализируются на отдельных видах работ или функциях деятельности и объединяются в единую иерархическую структуру на основе принципа единоначалия.

Структурная специализация подразделений характеризуется четким распределением прав и обязанностей, что в принципе способствует обеспечению высокой производительности труда.



Рис. 7.3. Реализация инновационного проекта в рамках линейно-функциональной формы управления предприятием

эффективности работы, типизирует и упрощает организационную структуру и процесс управления на предприятии.

Достоинства линейно-функциональной формы управления:

- крайне интенсивное использование людских и материальных ресурсов, обусловленное высокой степенью специализации сотрудников и оборудования;
- возможность концентрации знаний и опыта в относительно узкой области науки и техники;
- возможность широкого использования при реализации инновационных проектов унифицированных и стандартизированных решений и конструкций;
- удобство обслуживания научно-технической, патентной и прочей информацией;
- лучшая адаптация молодых специалистов и большие возможности для профессионального роста отдельных специалистов в составе постоянного творческого коллектива.

Недостатки линейно-функциональной формы управления:

- сложность планирования, контроля и оперативного регулирования хода выполнения исследовательских и проектных работ ввиду большого количества специализированных подразделений, каждое из которых имеет свои собственные, локальные цели;
- большой объем необходимой технической и плановой документации (частных технических заданий, сметных калькуляций, заявок, планов и т. п.);
- необходимость большого количества согласований на горизонтальных уровнях;
- низкая восприимчивость и мотивация к нововведениям, прежде всего радикального свойства;
- неопределенный характер ответственности за взаимоотношения и координацию деятельности различных подразделений из-за частичного дублирования функций и соответствующего параллелизма;
- распределение объема работ между подразделениями, обуславливающее замедление и усложнение процесса принятия решений и увеличивающее вероятность запоздалого реагирования на изменение обстановки в организации;
- соперничество между руководителями на линейных уровнях управления, обуславливающее возможность задержек или потерь важной информации;

Инновационный проект, будучи особой (проектной) формой инновации, обладает всеми ее основными свойствами. Классификация по видам и жизненный цикл определяют основные особенности инновационного проекта как категории качественной и категории временной.

Классификация инновационных проектов. Многообразие возможных целей и задач научно-технического и социально-экономического развития предопределяет широкое разнообразие инновационных проектов:

- *по уровню решения* – федеральные, президентские, региональные, отраслевые, отдельного предприятия;
- *по характеру целей проекта* – конечные по достигаемым результатам и промежуточные, связанные с достижением промежуточных результатов при решении сложных проблем;
- *по виду потребности* – ориентированные на существующие потребности или на создание новых потребностей;
- *по типу инновации* – создание нового продукта, нового метода, нового рынка, нового источника сырья, новой структуры управления;
- *по периоду реализации* – долгосрочные (более 5 лет), среднесрочные (от 3 до 5 лет), краткосрочные (менее 3 лет).

Жизненный цикл инновационного проекта. Инновационный проект, рассматриваемый как процесс, совершающийся во времени, включает следующие стадии:

- *формирование инновационной идеи* – зарождение инновационной идеи, формулирование конечной цели, количественная оценка проекта по объемам, срокам и размерам прибыли, определение путей достижения целей, определение величины, источников и форм инвестирования;
- *разработка проекта* – поиск решений по достижению конечных целей проекта, сравнительный анализ различных вариантов достижения целей проекта и выбор наиболее жизнеспособного для реализации, разработка плана реализации проекта, формирование команды проекта с оформлением при необходимости контрактной документации;
- *реализация проекта* – выполнение работ по реализации поставленных целей проекта, контроль выполнения календарных планов и расходования ресурсов, корректировка возникших отклонений, оперативное регулирование хода реализации проекта;
- *завершение проекта* – сдача результатов проекта заказчику и закрытие договоров.

Участники инновационного проекта. В зависимости от вида, сложности и стоимости инновационного проекта в его реализации могут принимать участие как одна, так и несколько организаций. Каждый из участников проекта принимает на себя обязательства по выполнению конкретных функций и несет определенную ответственность за судьбу проекта.

Крупные инновационные проекты характеризуются расширенным составом участников: заказчик, проектировщик, руководитель проекта, команда проекта, инвестор, поставщик.

Формирование команды проекта. Для обеспечения эффективного управления проектом американские исследователи выделяют ряд важных моментов, которые должны быть реализованы еще в ходе подготовки проекта:

- понимание на всех уровнях руководства организационной сути проектного управления;
- заинтересованность и поддержка проекта высшим руководством организации;
- способность подразделений и служб организации адаптироваться к работе в условиях проектного управления;
- соответствие руководителя проекта критериям отбора: четкая ориентация на получение конкретных результатов к определенному сроку, полное понимание корпоративных целей, стремление внести личный вклад в их достижение, навыки работы с людьми;
- наличие у руководителя качества полного лидера: авторитетность, ответственность, умение налаживать и поддерживать деловые контакты.

Организационные структуры управления проектами

Для выполнения специфических функций управления реализацией инновационных проектов могут применяться различные организационные формы управления. Наибольшее распространение получили три из них: линейно-функциональная, матричная и проектная.

В основе первой формы лежит структурная специализация тематических и функциональных подразделений предприятия и принцип децентрализации управления при выполнении работ в рамках каждого инновационного проекта. На малых предприятиях (фирмах) линейно-функциональная структура управления заменяется линейной.

Сущность второй формы заключается во взаимодействии подразделений предприятия в соответствии с матричной сеткой,

• обострение проблемы эффективного управления реализацией отдельных проектов, задач или программ с увеличением размеров организации и организационной сложности.

Сотрудники специализированных подразделений вынуждены решать крайне узкие проблемы, они могут оказаться несостоятельными при решении вопросов, выходящих за традиционные рамки их специализации. Таким образом, при решении комплексных и сложных научно-технических проблем с участием большого количества чисто функциональных подразделений перечисленные недостатки сводят на нет все преимущества структуры, и она становится маложизнеспособной.

Матричная форма управления (рис. 7.4). Применяется, как правило, для проектов с продолжительностью цикла до двух лет. Суть матричной формы заключается в подборе в проектную команду специалистов из тематических и функциональных подразделений предприятия на временной контрактной основе.



Рис. 7.4. Матричная форма управления

Существуют две разновидности матричной формы управления:

1) **проектно-матричная форма**, характеризующаяся тем, что сотрудники подразделений предприятия передаются при выполнении проекта в прямое подчинение руководителю инновационного проекта на все время его реализации. Руководитель проекта, наделенный всеми правами распорядительства, определяет непосредственные задания всем исполнителям, контролирует и координирует их деятельность, т. е. единолично осуществляет

вляет общее руководство работами по проекту. Руководитель подразделения следит лишь за тем, чтобы общее количество работников данной специальности соответствовало потребностям предприятия, распределяет специалистов по проектам, оказывает своим работникам необходимую методическую помощь и осуществляет общее руководство административного характера.

Применение проектно-матричной структуры эффективно в случаях, когда организация выполняет ограниченное количество сложных, существенно отличающихся друг от друга проектов, требующих высокого качества работ, для выполнения которых целесообразно использовать отдельных, не участвующих в других проектах специалистов;

2) *функционально-матричная форма*, характеризующаяся тем, что специалисты, привлеченные к работам по проекту, не подчиняются полностью руководителю проекта, а действуют в рамках двойного подчинения. На руководителя проекта возлагается общее квалифицированное руководство. Он определяет, что и когда должно быть выполнено, а руководители подразделений – кто конкретно этим будет заниматься. Руководители подразделений отвечают за квалификацию специалистов, их профессиональный рост, оплату труда, повышение квалификации и т. п. Такой вариант разделения полномочий позволяет возложить на руководителя проекта ответственность за основные, промежуточные и конечные результаты проектирования, сохраняя при этом сложившуюся на предприятии систему разделения и кооперации труда.

Достоинства матричной формы управления:

- гибкость в формировании и реорганизации команды при осуществлении необходимых изменений в процессе деятельности;
- отсутствие дублирования функций вновь созданной команды и постоянно действующих подразделений фирмы;
- наличие у членов команды «уверенности в завтрашнем дне», которые после завершения работы в команде проекта возвращаются в свои функциональные подразделения.

Недостатки матричной формы управления:

- руководитель проекта не обладает непосредственной административной властью над членами своей команды, сохраняющих свою административную принадлежность к функциональным подразделениям, т. е. нарушается принцип единоначалия;
- короткие сроки реализации проекта затрудняют формирование «командного духа»;

+ двойственность положения участников и временный характер их работы способствуют возникновению конфликтных ситуаций по вопросам распределения специалистов и ресурсов внутри предприятия.

Проектная форма управления (рис. 7.5). Представляет собой качественно новую схему взаимодействия между подразделениями и исполнителями проекта и используется для управления крупномасштабными проектами в течение длительного срока (более 2 лет).

В этой организационной форме в большей степени реализуются требования системного подхода к управлению, в соответствии с которым вся совокупность работ, обеспечивающих решение определенной проблемы или достижение конечной цели,



Рис. 7.5. Проектная форма управления

рассматривается не с позиций установившейся на предприятии иерархии подчинения, а в плане достижения именно этой цели или решения указанной проблемы.

В проектной структуре для решения задач проекта создается специальная рабочая группа (команда проекта) из специалистов различных служб, административно подчиненных руководителю проекта. Команда проекта укомплектовывается кадрами и обеспечивается ресурсами в объеме, необходимом для выполнения всех основных работ по проекту. С точки зрения кадрового состава команда крупного проекта может представлять собой уменьшенную копию оргструктуры предприятия. После завершения работ по проекту команда подлежит расформированию. Соответствующий персонал и ресурсы, ранее привлеченные к проекту, возвращаются в свои специализированные подразделения.

Организация работ по проектам в рамках такой формы управления характеризуется высокой оперативностью и быстротой реализации разработок, поскольку команда проекта ответственна, как правило, и за их внедрение в сферу использования.

Преимущества проектной формы управления достаточно убедительны:

- по сравнению с другими ранее рассмотренными структурами управления, в условиях которых руководители тематических и функциональных подразделений вынуждены участвовать в нескольких проектах одновременно, в проектной структуре все усилия руководителя проекта и команды исполнителей концентрируются на решении одной единственной задачи;

- реализуется принцип единоначалия, поскольку все члены команды полностью ориентированы на проект и его руководителя;

- длительность реализации проекта способствует формированию определенного его статуса и имиджа на предприятии, а следовательно, возможности приоритетного выделения ресурсов.

Однако и такая структура имеет ряд существенных недостатков:

- наличие своеобразных филиалов функциональных отделов предприятия внутри проектной команды, что приводит к дублированию функций, перерасходу ресурсов и времени. А пересечение функций и полномочий команды с основными функциональными отделами является источником повышенной конфликтности при распределении полномочий между проектным и организационным уровнями предприятия;

- отсутствие гибкости в развитии и реорганизации команды, а также усилий по поддержанию эффективности работы проектной группы в течение длительного времени;

- длительные отрывы специалистов от творческих коллективов своих подразделений, что отрицательно сказывается на их профессиональном росте;

- сложность формирования команды, обусловленная тем, что люди прежде не работали вместе, не имеют общих ценностей и норм, а от них требуется эффективность и слаженность в работе. Необходимо время, чтобы внутри группы развилось чувство команды и сформировались общие нормы, стандарты и ценности.

Создание команды проекта происходит в несколько этапов.

1. *Формирование.* Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Главные трудности на этом этапе обусловлены:

- личными ощущениями;
- взаимоотношениями в команде;
- определением места проектной команды внутри предприятия.

2. *Период срабатываемости участников.* В ходе совместной работы члены команды начинают понимать, что они используют различные подходы и методы реализации проекта. Для этапа срабатываемости команды характерны следующие проблемы:

- трудности работы команды (перекалывание полномочий, неслаженность в действиях на первых порах);
- проявление характеров (лодыри и неформальные лидеры, властолюбивые участники);
- обсуждение проблем (споры по любому поводу);
- ошибки руководства (слабый контроль, внезапные смены настроения, ошибки в планировании и распределении ресурсов);
- сложные взаимоотношения (конфликты, отсутствие взаимоподдержки и доверия).

3. *Период нормального функционирования.* Является наиболее продолжительным и наиболее продуктивным для проекта, поскольку каждый член прочувствовал свою роль и свое место в коллективе, с которым ему предстоит работать в течение всего жизненного цикла проекта.

4. *Реорганизация.* Состоит в количественном и качественном изменении объема и видов работ, привлечении новых специалистов, перераспределении должностных обязанностей, что обусловлено внутренним и внешним окружением проекта. Это является нормальным процессом развития команды.

5. *Расформирование команды*. Главное на этом этапе – чтобы члены команды ощущали удовлетворение своей работой и готовы были работать вместе и в дальнейшем. Как правило, менеджер, приступая к новому проекту, приглашает в команду тех людей, с которыми успешно реализовал предыдущий проект.

Финансирование инновационных проектов

В условиях рыночных отношений система финансирования инновационных проектов и инновационной деятельности в целом имеет свою специфику и выступает как составной элемент финансовой политики государства.

Эта система призвана обеспечивать решение следующих важнейших задач:

1) создание необходимых предпосылок для быстрого и эффективного внедрения технических новинок во всех звеньях народнохозяйственного комплекса страны, обеспечение ее структурно-технологической перестройки;

2) сохранение и развитие стратегического научно-технического потенциала в приоритетных направлениях развития;

3) создание необходимых материальных условий для сохранения кадрового потенциала науки и техники, предотвращения его утечки за рубеж.

В мировой практике в сферах научно-технической и инновационной деятельности широко используются следующие **формы и источники финансирования**.

1. *Госбюджетное финансирование* – ассигнование за счет федерального и регионального бюджетов.

Выделяя средства из бюджета, государство получает возможность ускорять инновационные процессы, ориентировать их в нужном направлении и способствовать общему повышению эффективности использования ресурсов, формированию инновационного климата.

Госбюджетное финансирование производится через специализированные государственные некоммерческие фонды, такие как Российский фонд фундаментальных исследований, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Федеральный фонд производственных инноваций.

2. *Внебюджетное финансирование:*

- средства специальных внебюджетных фондов финансирования;

- собственные средства предприятий;
- средства, мобилизуемые путем эмиссии ценных бумаг;
- финансовые ресурсы различных типов коммерческих структур (инвестиционных компаний, коммерческих банков, страховых обществ, финансово-промышленных групп и т. п.);
- кредитные ресурсы специально уполномоченных правительством инвестиционных банков;
- иностранные инвестиции промышленных и коммерческих фирм и компаний;
- средства национальных и зарубежных научных фондов;
- частные накопления физических лиц.

3. *Финансовый лизинг.* Данная форма финансирования находит применение прежде всего при решении задачи быстрого промышленного освоения крупных инновационных проектов, требующих приобретения дорогостоящих станков, оборудования, уникальной контрольно-измерительной и вычислительной техники, энергетических установок, транспортных средств и т. п. Именно здесь получили развитие принципиально новые виды связей между производителем и потребителем сложной продукции, основанные на долгосрочной аренде или лизинге.

Фактически финансовый лизинг – это нечто среднее между арендой и кредитом, рассрочкой и прокатом. В современной хозяйственной практике лизингу как особому виду предпринимательской деятельности, направленной на инвестирование временно свободных или привлеченных финансовых средств, свойствен трехсторонний характер взаимоотношений между тремя организациями:

- лизингодателем (собственником имущества);
- лизингополучателем (пользователем преимущества);
- поставщиком имущества (продавцом имущества лизингодателю).

Механизм лизинга действует следующим образом. По договору финансовой аренды (лизинга) арендодатель (лизингодатель) обязуется приобрести в собственность обусловленное договором имущество у определенного продавца и предоставить это имущество арендатору (лизингополучателю) за плату во временное пользование для предпринимательских (инновационных) целей. При этом право собственности на указанное имущество на весь срок договора сохраняется за арендодателем и учитывается на его балансе. По истечении срока лизингового договора (периода лиза) и выплаты арендатором полной стоимости имущества и оговоренных процентов оно становится его собст-

венностью либо, если это оговорено условиями договора, возвращается лизингодателю.

4. Венчурное финансирование. Представляет собой механизм кредитования и финансирования инноваций любого типа, проводимых, в частности, небольшими и вновь создаваемыми малыми инновационными предприятиями.

Венчурный капитал – рисковый капитал, формируемый с привлечением личных средств инвесторов, средств пенсионных и благотворительных фондов, страховых компаний, свободных средств крупных корпораций.

По характеру венчурное финансирование является рисковым финансированием, т. е. не дающим каких-либо гарантий на возврат вложенных в инновационные процессы инвестиций. Расчет делается на творческую «судачу», на реализацию радикальных инноваций, на окупаемость инвестиций с высокой нормой прибыли.

Экспертиза инновационного проекта

Главная задача экспертизы сводится к анализу перспективности инновационных решений, оформленных в виде проекта, экономической целесообразности и рискованности инвестиций на основе интегральной оценки инноваций и условий, в которых они будут осуществлены. На основании положительного результата экспертизы принимаются необходимые решения по реализации проекта с определением источника, формы и объема финансирования.

Процесс оценки и отбора инвестиционных предложений на конкурсной основе осуществляется, как правило, по многоступенчатой схеме.

Этап 1. Предварительная экспертиза инвестиционной заявки. Предназначена для определения соответствия инвестиционного предложения, оформленного в виде заявки, целям, приоритетам и предназначению источника финансирования. Это соответствие выявляется путем сопоставления приоритетов, существенно важных для инвестора, и конечных результатов проекта.

Варианты приоритетов:

- общественная и социальная значимость проекта;
- соответствие проекта целям, задачам и финансовым возможностям инвестора;
- рыночный потенциал создаваемого продукта;
- прибыль, уровень риска и период окупаемости проекта;

- экологичность и безопасность проекта, соответствие законодательству.

Распространенной причиной отклонения на первом этапе экспертизы заявок на инвестирование является несоответствие инновационного проекта целям, задачам, финансовым нормам и возможностям инвестора.

Этап 2. Независимая (внешняя) экспертиза бизнес-плана инновационного проекта. Назначение – всесторонняя комплексная оценка инновационного проекта (преимущества и недостатки) на основе детального анализа представленного бизнес-плана и отбор наиболее перспективных проектов для финансирования из числа успешно прошедших этап предварительной экспертизы.

Для анализа инновационных проектов используются динамические методы оценки экономической эффективности, основанные на дисконтировании денежных потоков.

Финансово-экономическая оценка инновационного проекта является основой для принятия окончательного решения о его финансировании и реализации. Следует отметить, что решение о поддержке проекта должно приниматься также с учетом других оценок и критериев, которые в каждом конкретном случае формируются исходя из целей, стоящих перед участниками проекта, условий реализации проекта и связанного с ним рисками, другими факторами, часто не имеющими количественного значения. В связи с этим процедура оценки и отбора инновационных проектов должна включать как формальные методы расчета количественных показателей экономической эффективности, так и неформальные, экспертные методы анализа различных аспектов проекта.

Заключительный этап экспертизы состоит в определении оптимального сочетания различных форм финансирования и различных источников на разных этапах жизненного цикла проекта. При этом ставятся цели:

- 1) снизить риск за счет его распределения между участниками проекта и инвесторами;

- 2) провести оценку коммерческой эффективности проекта, выявить степень заинтересованности потенциальных потребителей и их готовность инвестициями поддержать реализацию проекта;

- 3) оценить возможности предоставления налоговых льгот, которые можно было бы использовать в виде инвестиционного кредита.

Глава 8

Управление инвестиционными программами развития туризма

§ 8.1. Оценка инвестиционной деятельности

Инвестиционная деятельность в фирме – одно из основных направлений в обеспечении ее поступательного развития. Это наиболее сложный вид управленческой деятельности, так как связан с будущим состоянием фирмы, которое необходимо правильно спрогнозировать или предвидеть.

Инвестиционные решения направлены на разработку и реализацию инвестиционных проектов, связанных с реконструкцией производства, техническим перевооружением, созданием и выпуском новой продукции (услуги), внедрением технологических нововведений, преобразованием организационной структуры и т. п.

Инвестиции, направленные на изменение и обновление имеющегося материально-технического потенциала, а также на разработку и выпуск новой продукции, относятся к категории инновационных инвестиций (или капитальных вложений).

К объектам инвестиционной деятельности относятся прямые и финансовые инвестиции, связанные с вложением денежных средств в различные финансовые инструменты (активы), среди которых основную долю составляют ценные бумаги. Целью финансовых инвестиций является обеспечение роста финансового потенциала фирмы за счет быстроликвидных финансовых операций на фондовом рынке.

Любое направление инвестиционной деятельности требует соответствующих единовременных денежных вложений.

ния приступают к разработке текущего плана инвестиций на предстоящий год.

Исходными документами для принятия плановых инвестиционных решений на текущий год являются:

1) стратегический план развития фирмы и инвестиционная программа;

2) бизнес-планы объектов инвестирования (в том числе на новую продукцию);

3) контрольные (плановые) показатели бизнеса, достижение которых ожидается в текущий период времени (год);

4) результаты анализа эффективности использования основных и оборотных фондов;

5) объем имеющихся заделов, незавершенного строительства;

6) комплекты конструкторско-технологической документации (КТД) на новые изделия, проектно-сметная документация на объекты строительства, реконструкции либо документы на новые технологические линии и т. п.;

7) титульные списки объектов инвестиций, которые включают:

- задания по вводу в действие производственных объектов планируемой мощности, основных фондов (технологических линий, оборудования и т. п.),

- объемы строительно-монтажных и пусконаладочных работ, промышленного освоения, а также необходимых оборотных средств для освоения и развертывания выпуска новой продукции.

Общая планируемая величина капитальных инвестиций представляется в структурном, стоимостном и процентном соотношениях:

- по техническому признаку – удельный вес и стоимость научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), подготовки производства и освоения, технологической линии, оборудования, оснастки, инструментов, строительных работ, монтажных и пусконаладочных работ;

- по признаку воспроизводства – удельный вес и стоимость разработки новых и модернизируемых изделий, строительства новых объектов, реконструкции, расширения, технического перевооружения действующих объектов;

- по территориальному признаку – внутрифирменные объекты; местные, региональные объекты инвестирования; зарубежные объекты.

Структурная систематизация объектов инвестиции может осуществляться и по другим признакам.

Для оценки плановой инвестиционной деятельности используются следующие показатели:

- обновление продукции (удельный вес новой продукции в общем объеме выпуска);
- ввод в действие новых производственных мощностей;
- прирост производственных мощностей за счет технического перевооружения или реконструкции;
- объем незавершенного строительства;
- ввод объектов непроизводственного назначения и т. п.

Анализ эффективности инвестиционных решений проводится на основе удельных показателей:

- выпуск продукции на 1 руб. капитальных вложений или на 1 м² площади (общей, производственной);
- прибыль от прироста производственных мощностей на 1 руб. инвестиций;
- величина капитальных вложений на 1 руб. выпуска новой продукции и т. п.

Для оценки экономической эффективности объектов инвестирования необходима информация о внутренней и внешней среде фирмы.

К внутренним исходным данным для принятия инвестиционных решений относятся:

- переменные и постоянные издержки;
- потребности в инвестициях;
- жизненный цикл объекта инвестирования;
- проектные мощности выпуска продукции (объем услуг);
- ожидаемые уровни цены товара (услуг);
- планируемые нормы прибыльности и т. п.

К внешним исходным данным относятся:

- рыночная конъюнктура;
- процентные ставки по кредитам;
- конкурентные изделия, технологии, оборудование;
- показатели общего состояния экономики;
- уровень платежеспособности потребителей;
- ценовая политика по направлениям бизнеса и др.

Показатели эффективности выбираются в зависимости от сложности, длительности реализации и направленности инвестиционного проекта.

Если, например, предлагаемый проект направлен на снижение удельных затрат на производство продукции, то он сравнивается с существующим (действующим) проектом или альтернативным вариантом по ожидаемой экономии затрат.

$$\mathcal{E} = (S_{y\alpha 1} - S_{y\alpha 2}) N_{\text{вып}}$$

- где $\mathcal{E}$ — экономия годовых затрат при заданном (или проектном) объеме годового выпуска продукции (товаров или услуг);
- $S_{y\alpha 1}, S_{y\alpha 2}$ — удельные затраты на единицу продукции (работ, услуг) для сравниваемых вариантов;
- $N_{\text{вып}}$ — заданный годовой объем выпуска продукции (оказания услуг).

Положительная величина экономии затрат — необходимое, но не достаточное условие для оценки эффективности проекта, так как любая экономия текущих затрат требует капитальных (единовременных) вложений. Поэтому можно использовать критерий приведенных затрат R_i , который представляет собой сумму годовых текущих затрат $S_{\text{вып}i}$ и приведенных к годовой величине капитальных затрат K_i . В качестве коэффициента приведения E_n выступает норматив эффективности (доходности), характеризующий допустимую (необходимую) отдачу инвестиций:

$$R_i = S_{\text{вып}i} + E_n \cdot K_i.$$

Из сравнительных вариантов экономически эффективен вариант с R_{min} .

Приведенный подход к оценке правомерен при относительно простых инвестиционных решениях, связанных с приобретением какого-либо оборудования или технологической линии, компьютерных систем, измерительных комплексов, т. е. для проектов с коротким сроком капитальных вложений (в течение года) и достаточно равномерной прибыльностью в период эксплуатации.

При отсутствии необходимости проводить сравнительный анализ (или при отсутствии объекта сравнения) рассчитывают годовую рентабельность проекта r_i :

$$r_i = \frac{P_{\text{баз год } i}}{K_{\text{инв } i}} \cdot 100 [\%],$$

- где $P_{\text{баз год } i}$ — планируемая среднегодовая балансовая прибыль от реализации i -го проекта, тыс. руб.;
- $K_{\text{инв}}$ — величина требуемых инвестиций на реализацию i -го проекта, тыс. руб.

Полученная величина, характеризующая планируемую годовую доходность, используется при принятии инвестиционного решения. Эта величина сравнивается с процентом за кредит, или

учетной ставкой Центрального банка, или со среднегодовой доходностью на фондовом рынке ценных бумаг (при покупке предприятия или пакета акций). Превышение годовой доходности проекта величины процентных ставок является одним из критериев принятия инвестиционных решений и подтверждает его эффективность.

Например, годовая рентабельность проекта составляет $r_A = 30\%$, процентная ставка по кредиту (или банковский процент по депозиту) $r = 24\%$ годовых. Поскольку доходность проекта выше банковского процента, то проект является эффективным. Величина рентабельности должна включать такие составляющие, как базовая рентабельность (доходность), процент инфляции и процент риска. Поэтому, принимая инвестиционные решения, необходимо учитывать ожидаемый уровень инфляции и вводить процент хозяйственного риска.

Прежде чем принять решение по приобретению технологической линии или комплекта оборудования, нужно определить критическую зону экономической отдачи новшества, которая определяется из условия равенства себестоимости выпуска в точке его критического объема $N_{кр. вып.}$ по действующей или новой технологии (т. е. по сравниваемым вариантам), а именно:

$$S_{вып1} = v_1 N_{вып} + C_1; \quad S_{вып2} = v_2 N_{вып} + C_2,$$

при условии $S_{вып1} = S_{вып2}$ критический выпуск равен

$$N_{кр. вып.} = \frac{C_2 - C_1}{v_1 - v_2} \text{ [шт.]},$$

где v_1, v_2 — величина переменных затрат на изготовление одного изделия соответственно по первому и второму вариантам, руб./шт.;

C_1, C_2 — сумма постоянных затрат, отличающихся в сравниваемых вариантах, руб.

Например, при сравнении действующей технологической линии (вариант 1) с приобретаемой линией (вариант 2) используются исходные данные, представленные в табл. 8.2.

Критический объем выпуска $N_{кр}$ составит

$$N_{кр} = \frac{352000 - 280000}{8,8 - 6,4} = 30000 \text{ шт.}$$

Полученный результат означает, что при годовом выпуске менее 30000 шт. изделий более эффективной является дейст-

Исходные данные для расчета

Вид затрат	Вариант 1	Вариант 2
Переменные затраты на единицу изделия, руб./шт.	8,8	6,4
Постоянные затраты, руб.	1720000	1792000
В том числе:		
содержание помещений	260000	260000
годовая амортизация	280000	352000
прочие постоянные расходы	1180000	1180000

вующая линия, а при годовом выпуске изделий более 30000 шт. эффективнее новая технология при прочих равных условиях. В анализируемой фирме по результатам маркетинговых исследований планируется рост объема выпуска до уровня 60 тыс. шт. в год. В этом случае более эффективен второй вариант (рис. 8.1).

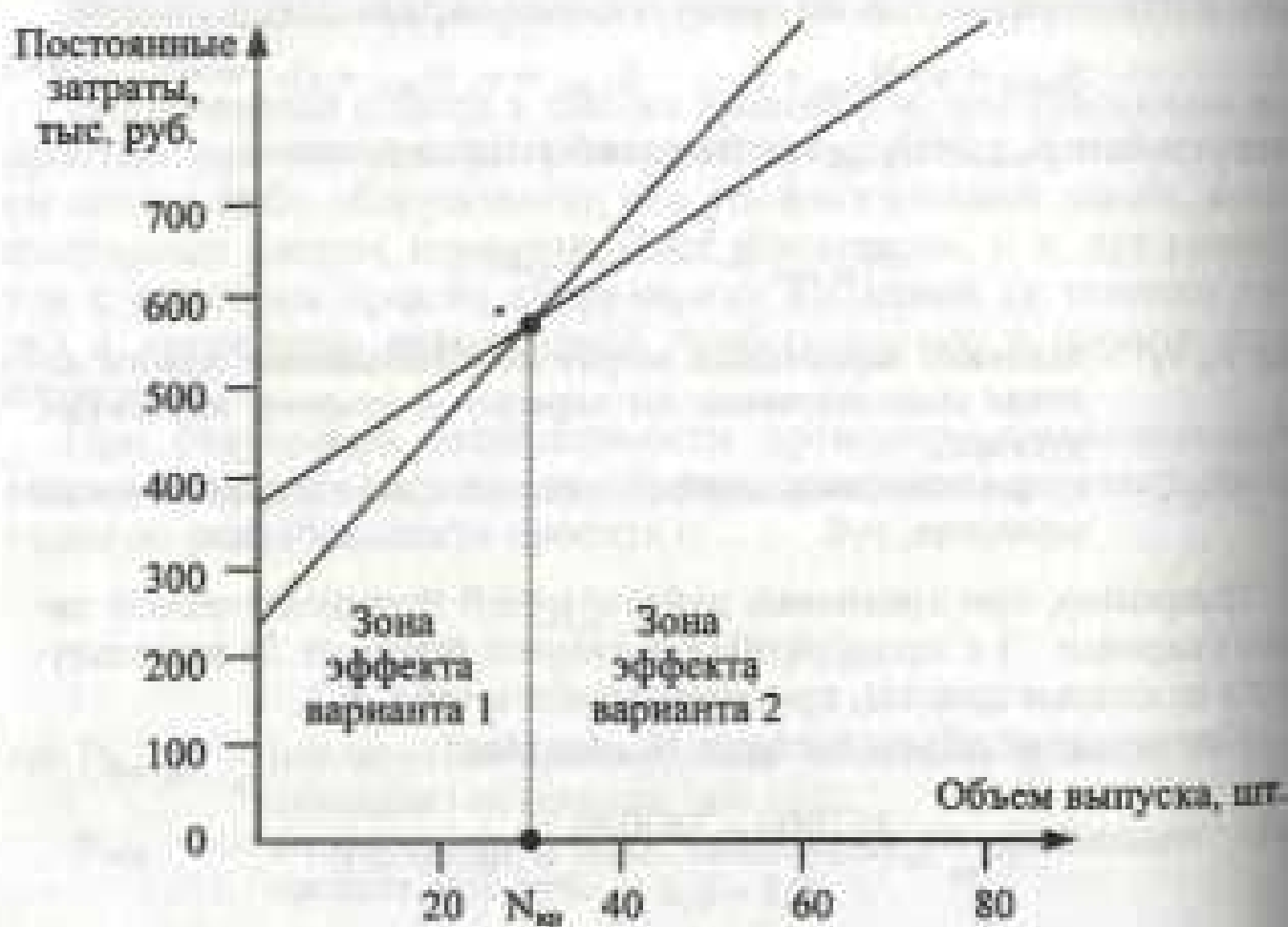


Рис. 8.1. График выбора технологий

Важным критерием оценки выгодности инвестиционного объекта является также срок окупаемости инвестиций $T_{ок}$. Этот показатель является одним из основных условий при принятии инвестиционных решений, так как, вкладывая собственные и привлекаемые денежные средства, предприниматель и внешний инвестор должны знать длительность периода, на который «замораживаются» (или «омертвляются») инвестиции, и учитывать этот период при реализации проекта.

Денежный поток (т. е. превышение денежных поступлений над текущими выплатами), из которого фирма осуществляет оплату используемых инвестиций, представляет собой сумму чистой прибыли и амортизации.

Таким образом, зная среднегодовую величину возврата инвестиционного капитала и общую величину необходимых инвестиций, можно определить срок окупаемости.

Необходимо учитывать, что величина амортизационного фонда является частью собственного капитала, который можно инвестировать на покупку нового оборудования, технологических линий, но не на выплату денежных средств внешним кредиторам. В связи с этим выплаты инвестиций осуществляются из чистой среднегодовой прибыли, тогда срок окупаемости будет определяться как

$$T_{ок} = \frac{K_{инв}}{\Pi_{ср}} \text{ [год]}.$$

Данная формула используется в случае, когда прибыль поступает равномерными (или одинаковыми) долями по годам.

Если планируемые поступления прибыли неравномерны по годам (или выбранным периодам), то срок окупаемости определяют по сумме планируемых поступлений прибыли за каждый период до соблюдения условия равенства суммы прибыли нарастающим итогом величине требуемых инвестиций.

Пример. Величина требуемых инвестиций 2000 тыс. руб. Планируемая прибыль за пятилетний период эксплуатации оборудования составит: первый год – 400 тыс. руб./год, второй год – 700 тыс. руб./год, третий год – 1200 тыс. руб./год, четвертый год – 1300 тыс. руб./год, пятый год – 1200 тыс. руб./год. В этом случае

$$T_{ок} = \frac{400}{400} + \frac{700}{700} + \frac{900}{1200} = 1 \text{ год} + 1 \text{ год} + 0,75 \text{ года} = 2,75 \text{ года}.$$

Если бы расчет осуществлялся с использованием среднегодовой прибыли за пятилетний период ($\Pi_{\text{ср}} = 960$ тыс. руб.), то

$$T_{\text{ок}} = \frac{2000}{960} = 2,08 \text{ года,}$$

т. е. результат оказался бы заниженным.

Приведенные выше подходы к оценке инвестиционных решений используются при достаточно простых проектах, имеющих малый срок окупаемости инвестиций и не требующих многолетних капитальных вложений (как при создании гостиничного комплекса, самолета и т. п.).

В случаях, когда реализация проекта требует значительных долговременных вложений и новшество имеет длительный период эксплуатации, оценка эффективности проекта требует учета фактора времени, потому что ценность одной и той же массы денежных средств в различные периоды времени различна. Для учета фактора времени денежные потоки в различные периоды времени приводятся к настоящему времени (дисконтируются). В качестве критерия оценки инвестиционного объекта с учетом фактора времени используют чистый дисконтированный (приведенный) доход (NPV), который представляет собой разницу между суммой текущих стоимостей за период использования проекта (дисконтированных денежных потоков) и дисконтированной величиной инвестиционных вложений.

Проект эффективен, если чистый дисконтированный доход от реализации проекта положителен. При сравнении вариантов эффективнее проект с большим NPV.

Величина коэффициента дисконтирования q зависит от времени использования проекта t , а также от уровня процентной ставки r по кредиту, или от уровня планируемой годовой доходности (рентабельности) проекта (из бизнес-плана), или ставки Центрального банка, или от среднефондового уровня доходности:

$$q = 1 / (1 + r)^t.$$

Пример. Инвестиционный объект имеет срок службы 5 лет, капитальные вложения в размере 3400 тыс. руб. осуществляются в течение одного года, процентная ставка по кредиту составляет 10 % годовых (или $r = 0,1$).

Расчет NPV осуществляется по формуле

$$NPV = \sum_{i=1}^k \frac{P_i}{(1+r)^i} - K_{инв}.$$

где P_t – величина денежного потока в t -й период использования проекта.

Динамика денежного потока отражена в табл. 8.3.

Таблица 8.3

Динамика денежного потока и расчет NPV

Период времени, год	Величина инвестиций, руб., $K_{инв}$	Денежный поток, руб., P_i	Коэффициент дисконтирования при $r = 0,1$	Чистый приведенный доход (текущая стоимость), руб.
0-й	3400000	–	1	– 3400000
1-й		750000	0,9091	681825
2-й		1250000	0,8264	1033000
3-й		1500000	0,7513	1126950
4-й		1625000	0,6830	1109875
5-й		1500000	0,6209	931350
NPV = 1483000				

При более высокой процентной ставке по кредиту чистый приведенный эффект при тех же условиях будет ниже. В связи с этим при принятии инвестиционного решения необходимо определить пороговую величину процентной ставки, выше которой кредит нецелесообразен, так как проект становится неэффективным. Для этой цели рассчитывается внутренняя норма рентабельности (или пороговая рентабельность) IRR, определяемая в процентах.

Величину IRR можно определять итерациями (шагами) либо по формуле

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \cdot (r_2 - r_1) [\%],$$

где r_1 – величина доходности (процентной ставки), при которой NPV положителен, %;

r_2 – величина доходности (процентной ставки), при которой NPV отрицателен, %;

$NPV(r_1)$ – абсолютная величина NPV при r_1 , руб.;

$NPV(r_2)$ – абсолютная величина NPV при r_2 , руб.

Пример. Определить IRR для проекта, рассчитанного на 3 года, требующего инвестиций в размере 10 млн руб. и имеющего прогнозируемые чистые годовые денежные потоки: 3 млн руб., 4 млн руб., 7 млн руб. Исходные данные приведены в табл. 8.4.

Таблица 8.4

Коэффициент дисконтирования

Год	Денежный поток, млн руб.	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		$r_1 = 10\%$	PV	$r_1 = 20\%$	PV	$r_1 = 16\%$	PV	$r_1 = 17\%$	PV
0-й	-10	1,00	-10,0	1,00	-10,0	1,0	-10,0	1,0	-10,0
1-й	3	0,909	2,73	0,833	2,5	0,862	2,59	0,855	2,57
2-й	4	0,826	3,30	0,694	2,78	0,743	2,97	0,731	2,92
3-й	7	0,751	5,26	0,579	4,05	0,641	4,49	0,624	4,37
		NPV = 1,29		NPV = -0,67		NPV = 0,05		NPV = -0,14	

Рассмотрим диапазон изменения процентной ставки от $r_1 = 10\%$ до $r_2 = 20\%$ (используем табулированные значения для расчета NPV).

$$IRR = 10\% + \frac{1,29}{1,29 - (-0,67)} \cdot (20\% - 10\%) = 16,6\%.$$

Для уточнения полученного значения можно установить диапазон от $r_1 = 16$ до $r_2 = 17$; при $r = 16\%$ $NPV = 0,05$; при $r = 17$ $NPV = -0,14$. Тогда

$$IRR = 16\% + \frac{0,05}{0,05 - (-0,14)} \cdot (17\% - 16\%) = 16,26\%.$$

Полученный результат означает, что пороговая величина процентной ставки по кредиту на уровне 16 % годовых.

Чистый дисконтированный доход NPV является основным показателем эффективности проекта. Он в абсолютной величине отражает интегральный эффект от реализации проекта за весь период его использования. Показатель NPV обладает свойством аддитивности:

$$NPV (A + B) = NPV (A) + NPV (B),$$

которое используется при расчете эффективности инвестиционных программ.

Для оценки эффективности сложных инвестиционных проектов применяются программные продукты, позволяющие в табличном и графическом виде представить динамику изменения экономических характеристик проекта при заданных условиях. Все программные продукты соответствуют методологии UNIDO и действующим в РФ методическим рекомендациям.

К наиболее распространенным отечественным программным продуктам относятся: «Project Expert», «Альт-Инвест», «ТЭО-Инвест».

При принятии инвестиционных решений не следует ограничиваться только оценкой экономической эффективности проекта, поскольку каждый проект имеет также научно-технические и социальные последствия, которые должны быть учтены.

Технический эффект от реализации проекта, как правило, выражается в снижении материалоемкости, трудоемкости, энергоемкости, капиталоемкости продукции или технологии (работ), повышении конкурентоспособности на рынке товаров или услуг. Каждый проект должен обеспечивать последовательный рост технического уровня развития фирмы за счет использования более прогрессивных технологий, оборудования и т. п. Однако необходимо учитывать, что с ростом технической оснащенности выполняемых работ возникают и социальные проблемы, связанные с повышением требований к профессиональному уровню работников, что обуславливает либо повышение их квалификации, либо увольнение. Работа в новых условиях требует совершенствования системы оплаты и мотивации труда.

Таким образом, эффективное инвестиционное решение предусматривает комплексное обеспечение достижения стратегической цели фирмы.

§ 8.2. Формирование инвестиционных программ

Структура инвестиционных программ

Развитие любого направления бизнеса (например, туризма в регионе) осуществляется путем реализации совокупности взаимосвязанных проектов, охватывающих различные сферы

выбранной области деятельности (основные, обеспечивающие, обслуживающие) и необходимые для эффективного функционирования комплекса (отрасли). Каждый проект требует определенных вложений финансовых ресурсов (инвестиций) с целью получения будущих доходов и увеличения темпа их роста. Реализация проекта и тем более всей совокупности проектов, входящих в программу, является предметом инвестиционной деятельности фирмы (региона, государства). Поэтому конечный продукт инвестиционной деятельности представляет собой реализованный проект или программу. Важной предпосылкой инвестиционной деятельности является наличие необходимых финансовых ресурсов, которые одновременно выполняют роль ограничений, для привлечения материальных, трудовых, капитальных (основных) ресурсов при выполнении инвестиционных программ.

Объектами инвестиционной деятельности могут являться:

- строительство новых или реконструкция действующих производственных мощностей (предприятий) в промышленных или обслуживающих (сервисных) отраслях экономики;
- разработка новых или модернизация существующих видов научно-технической продукции, материалов, технологий и других инновационных проектов;
- имущественные права (например, на недвижимость) и права на интеллектуальную собственность (нематериальные активы);
- долегие или долговые обязательства, отраженные в различных видах ценных бумаг;
- стратегические цели фирмы (региона);
- подготовка кадровых ресурсов для решения стратегических задач развития фирмы (региона).

Субъектами (участниками) инвестиционной деятельности могут быть физические и юридические лица (как российские, так и иностранные), в том числе инвесторы, заказчики (генеральный подрядчик), исполнители работ (субподрядчики), банки, страховые компании, пользователи проектов и др. На макроуровне субъектами могут выступать государства, регионы, международные организации. Субъекты инвестиционной деятельности, как правило, совмещают несколько функций, например, инвестора-заказчика-пользователя.

Инвестиционная деятельность осуществляется в рамках рынка капиталов (основных средств, недвижимости, новой продукции и технологий, ценных бумаг, интеллектуальной

собственности), рынки товаров и услуг, а также рынка труда. Инвестиционная деятельность в разных рыночных сферах, имея много общего, различается ликвидностью, временем осуществления проектов и окупаемостью инвестиций, показателями рентабельности, уровнем организационного сопровождения и т. д. В связи с этим формирование инвестиционных программ и управление инвестициями требуют учета специфики инвестиционной деятельности в каждом направлении бизнеса.

Экономико-правовое государственное регулирование инвестиционной деятельности определяется Федеральным законом «Об инвестиционной деятельности в РСФСР» от 26 июня 1991 г., а также различными правовыми актами, изложенными в Гражданском кодексе и других документах.

Государственное регулирование инвестиционной деятельности осуществляется:

- проведением эффективной амортизационной, кредитной и ценовой политики;
- предоставлением финансовой помощи из федерального бюджета (субсидии, ссуды) на развитие системообразующих производств, территорий, отраслей;
- целевым государственным финансированием на конкурсной основе (гранты и т. п.);
- введением системы налогов с дифференцированными налоговыми ставками и льготами;
- антимонопольными мерами, приватизацией государственной, муниципальной собственности;
- прямым управлением государственными инвестициями.

Эффективность инвестиционной деятельности зависит от инвестиционной активности субъектов, на которую, в свою очередь, влияют внешние и внутренние факторы развития предприятия.

Инвестиционная деятельность хозяйствующего субъекта (предприятия) связана с формированием инвестиционной программы на определенный период развития, которая включает:

- совокупность реальных инвестиционных проектов, направленных на достижение стратегических целей развития;
- портфель финансовых инвестиций в ценные бумаги, обращающиеся на фондовом рынке (портфельные инвестиции) с целью повышения финансового потенциала и стоимости активов фирмы;
- инвестиции в оборотный капитал;

- эмиссию корпоративных ценных бумаг как дополнительного источника финансирования реальных инвестиционных проектов;

- финансовые вклады в банковские депозиты и аналогичные бумаги для обеспечения роста текущей доходности.

Формирование инвестиционной программы осуществляется с целью реализации стратегии развития предприятия путем отбора наиболее эффективных реальных инвестиционных проектов и финансовых инструментов и предусматривает выполнение следующих принципов:

- своевременность реализации инвестиционной стратегии развития;

- соответствие программы выделяемым финансовым ресурсам;

- целенаправленность инвестиционной программы;

- соблюдение рациональных пропорций (соотношений) между доходностью и риском;

- обеспечение эффективной ресурсоотдачи в процессе выполнения программы.

Реализация инвестиционной программы развития с учетом перечисленных принципов требует применения соответствующих методов организации работ и управления инвестициями.

Организация финансирования инвестиционной программы

В процессе разработки вариантов реализации инвестиционной программы оценивается эффективность каждого из вариантов, уровень риска и объемы ресурсного обеспечения.

Для принимаемой к реализации инвестиционной программы организуется финансовое обеспечение, которое включает: оценку и выбор организационной формы финансирования, определение структуры источников финансирования, мониторинг финансового обеспечения.

Общепринятая классификация источников финансирования инвестиционных программ производится по следующим признакам:

1) *по отношениям собственности:*

- собственные,

- заемные,

- привлекаемые;

2) по видам собственности:

- государственные инвестиционные ресурсы (бюджетные, внебюджетные, госсобственность и др.),
- инвестиционные ресурсы официальных финансово-кредитных организаций (банки, инвестиционные и паевые фонды, негосударственные пенсионные фонды, страховые и лизинговые компании и т. п.),
- финансовые средства индивидуальных инвесторов,
- инвестиционные ресурсы иностранных инвесторов,
- корпоративные инвестиции (акционерных обществ и т. п.);

3) по уровням собственности:

- на уровне государства (макроуровень),
- на уровне регионов (мезоуровень),
- на муниципальном уровне (микроуровень),
- на уровне предприятий, комплексов, отраслей (микроуровень).

Каждый источник финансирования имеет свои особенности и условия использования, поэтому при организации финансирования проводится анализ позитивных и негативных последствий использования возможных форм финансирования с последующим выбором наиболее эффективных для реализации конкретной инвестиционной программы.

К основным формам финансирования можно отнести:

1) долговое финансирование:

- посредством займов в финансовых структурах,
- путем выпуска корпоративных облигаций,
- на основе лизинга;

2) доленое финансирование:

- доленое участие внешнего инвестора (юридического или физического лица) в капитале фирмы (акционерном, складочном и др.),

• выпуск (эмиссия) дополнительного объема корпоративных акций,

- венчурные (рисковые) инвестиции;

3) финансирование на основе собственного капитала:

- амортизационный фонд,
- фонд накопления (развития),
- резервный капитал,
- нераспределенная прибыль.

Как правило, к финансированию инвестиционных программ одновременно привлекаются различные источники инвестирования, что в совокупности позволяет создать систему финансо-

вого обеспечения всех проектов, входящих в программу развития предприятия.

Долговое финансирование имеет следующие недостатки:

- ограниченность срока использования заемных средств;
- высокие издержки по выплате процентов по кредитам, что способствует появлению риска неплатежеспособности;
- необходимость иметь залоговые гарантии;
- возможность передачи залога (или части активов) в счет долговых обязательств.

Особое место среди источников долгового финансирования занимает лизинг. В экономической интерпретации лизинг – это кредит, предоставляемый лизингодателем лизингополучателю в форме передаваемого в пользование движимого или недвижимого имущества. Передача имущества осуществляется на условиях срочности, возмратности и платности.

Лизинг выступает, с одной стороны, как товарный кредит, а с другой – как финансовая аренда.

В лизинговой сделке участвуют, как правило, три организации: лизингодатель, поставщик, лизингополучатель (косвенный лизинг). Могут быть и два участника (без посредника): поставщик и лизингополучатель (прямой финансовый лизинг). По договору лизинга лизингодатель обязуется приобрести в собственность имущество у определенного поставщика для передачи во временное владение лизингополучателю.

Основой любой лизинговой сделки является финансово-кредитная операция, отражаемая в договоре. Как правило, в этом договоре предусматривается право лизингополучателя на приобретение имущества по остаточной стоимости после истечения срока договора, а следовательно, и право собственности на него.

Все лизинговые операции делятся на два вида:

1) производственные (оперативные) – лизинг с неполной окупаемостью;

2) финансовые – лизинг с полной окупаемостью.

В состав оперативного лизинга включаются:

- рентинг – краткосрочная аренда имущества сроком до 1 года;
- хайринг – среднесрочная аренда до 2–3 лет.

Финансовый лизинг предполагает передачу имущества на срок свыше 3 лет.

Финансовый лизинг имеет ряд разновидностей:

- лизинг с обслуживанием – сочетание финансового лизинга с договором подряда и оказание оговоренных услуг по обслуживанию оборудования;

- **возвратный лизинг (леверидж-лизинг)** – частный случай прямого финансового лизинга (без посредника), когда поставщик передает право собственности лизингодателю на условиях купли-продажи и одновременно вступает с партнером в арендные отношения в качестве пользователя; в данном случае поставщик и лизингополучатель являются одним и тем же юридическим лицом;

- **лизинг «в пакете»** – передача одной части имущества в кредит, а другой части по договору аренды.

При передаче по лизингу крупных объектов (предприятия) применяется **раздельный лизинг**, который представляет собой вариант финансового лизинга с участием в сделке нескольких компаний и финансовых организаций. В этом случае лизингодатель оплачивает лишь часть имущества (обычно меньшую), а остальная часть оплачивается займами других участников сделки.

По условиям лизинга лизингополучатели обязаны своевременно выплачивать лизингодателям платежи, общая сумма которых включает:

- полную стоимость лизингового имущества;
- сумму кредитных ресурсов, использованных лизингодателем для покупки имущества;
- комиссионное вознаграждение лизингодателю (1–3 % суммы сделки);
- страховые платежи за лизинговое имущество, если оно было застраховано лизингодателем;
- другие затраты лизингодателя, предусмотренные договором.

Лизинговые платежи включаются в себестоимость продукции (услуг) лизингополучателя по статье «Прочие расходы» и могут осуществляться деньгами или продукцией, а также и деньгами, и продукцией (смешанная форма).

Преимущества лизинга:

- более льготные налоговые условия для лизингополучателя и лизингодателя; налогооблагаемая прибыль снижается у лизингополучателя за счет включения в издержки арендных платежей, а у лизингодателя амортизационных отчислений имущества, переданного по лизингу, но включенного в активы лизингодателя;
- фиксирование суммы лизинговых платежей в договоре заранее, вследствие чего долговые обязательства лизингополучателя не увеличиваются;
- расширение лизинговой компанией номенклатуры продукции инвестиционного назначения, продвигаемой на рынки сбыта;

- ускорение лизингополучателем процесса реализации инвестиционной программы своего развития, причем без значительных единовременных капитальных затрат;

- возможность учета сезонности, цикличности производства у лизингополучателя, обеспечение выгоды по сравнению с покупкой по кредиту;

- возможность быстрого обновления активной части основных фондов;

- обеспечение поставщику (изготовителю) имущества гарантированного сбыта дорогой продукции и возможности выхода на мировые рынки;

- отсутствие проблем с залоговыми гарантиями (в отличие от кредитования).

Недостатки лизинга:

- повышенные издержки на приобретение основных средств (оборудование и другое имущество);

- сложность досрочного расторжения лизингового договора (из-за высоких штрафных санкций);

- сложность реализации использованного оборудования (имущества) по остаточной ликвидационной стоимости.

По своей сущности лизинг отличается от аренды. На лизингополучателя, кроме традиционных обязательств арендатора, возлагаются обязанности покупателя, связанные с приобретением собственности (оплата имущества, страхование, техническое обслуживание, возмещение потерь от порчи имущества, ремонт).

В лизинговом договоре предусматриваются сроки выплаты платежей (помесячно, ежеквартально и т. д.).

Для определения величины фиксированного лизингового платежа можно использовать формулу ежегодных платежей по займу (аннуитетов):

$$L = C_{\text{ар}} \cdot \frac{\frac{r}{n}}{1 - \frac{1}{\left(1 + \frac{r}{n}\right)^n}},$$

где L — единовременный лизинговый платеж;

$C_{\text{ар}}$ — стоимость арендуемого имущества;

r — годовая процентная ставка по договору лизинга (или по банковскому кредиту);

n — количество платежей в год;

- t – период действия договора;
- in – количество гашений (выплат) стоимости имущества за весь период действия договора лизинга.

Если лизингополучатель предполагает выкупить имущество по остаточной стоимости, то необходимо определить коэффициент дисконтирования $K_{диск}$ для этой суммы и скорректировать величину фиксированных платежей:

$$K_{диск} = \frac{1}{1 + C_{ост} \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{r}{n}\right)^{in}}},$$

где $C_{ост}$ – процент остаточной стоимости имущества.

Тогда

$$L_{ост} = L K_{диск},$$

где $L_{ост}$ – лизинговый платеж с учетом остаточной стоимости.

Таким образом, лизинг выполняет как минимум три функции: финансовую, производственную и сбытовую.

Как метод финансирования проектов лизинг может использоваться после тщательного анализа экономических и других последствий от его применения.

Долевое финансирование имеет свои преимущества и недостатки.

Так, позитивным в передаче части (доли) акционерного капитала инвестору (физическому или юридическому лицу) является:

- обеспечение финансирования без выплат по процентам;
- сохранение конфиденциальности информации об источнике финансирования;
- использование опыта инвестора в управлении компанией как совладельца;
- ограничение круга лиц, контролирующих деятельность фирмы.

Эмиссия дополнительного количества акций обеспечивает:

- повышение финансового потенциала фирмы;
- создание условий для привлечения больших по объему кредитов;
- рост стоимости компании;

- повышение имиджа и ликвидности акций;
- возможность повышения курсовой стоимости акций.

К недостаткам долевого финансирования относятся:

- возможность потери контрольного пакета акций действующими собственниками;
- утрата конфиденциальности информации о состоянии фирмы (из-за обязательности публикации финансовых результатов);
- ограничение свободы деятельности управляющих;
- возможность уменьшения прибыли и дивидендов, приходящихся на одну акцию;
- рост трансакционных затрат, связанных с финансовым обеспечением проектов.

Разновидностью финансирования является и так называемое проектное финансирование, которое можно охарактеризовать как финансирование инвестиционных проектов, при котором сам проект является способом обслуживания долговых обязательств.

Проектное финансирование напрямую не зависит от государственных субсидий или финансовых вложений корпораций. Основным отличием проектного финансирования от акционерного и государственного является учет и управление рисками, распределение рисков между участниками проекта, оценка затрат и доходов с учетом этого. Как правило, такое финансирование применяется для крупных проектов с использованием Закона о соглашении о разделе продукции (от 30 декабря 1995 г. № 226-ФЗ).

Проектное финансирование называется также финансированием с определением регресса (регресс – требование о возмещении предоставленной в заем суммы).

Различают 3 формы проектного финансирования:

- финансирование с полным регрессом на заемщика, т. е. наличие определенных гарантий со стороны кредиторов проекта; риски проекта принимает в основном заемщик, при этом стоимость займа относительно невысока; такое финансирование применяется преимущественно для малоприбыльных и некоммерческих проектов;
- финансирование без права регресса на заемщика, т. е. кредитор не имеет никаких гарантий от заемщика и принимает на себя все риски, связанные с проектом; в результате стоимость займа становится высокой для заемщика; таким способом финансируются, как правило, высокоприбыльные и конкурентоспособные проекты;

Таким образом, от организации финансирования инвестиционных программ зависит своевременность и качество реализации программ развития фирмы.

§ 8.3. Выбор инвестиционных проектов по экономическим критериям

В зависимости от стратегических целей развития предприятия в инвестиционную программу могут вводиться различные виды проектов, предназначенные для решения отдельных стратегических задач.

Проекты классифицируются по следующим признакам:

1) *по периоду длительности инвестиционного цикла* – краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (до 2 лет) и долгосрочные (более 2 лет);

2) *по уровню исполнения* – макропроекты (на межгосударственном и государственном уровнях), мегапроекты (на региональном, межотраслевом уровне), микропроекты (на уровне отрасли, комплекса, предприятия);

3) *по составу партнеров (участников)* – международные, государственные, межрегиональные, региональные, отраслевые проекты, холдинги, концерны и т. п.;

4) *по степени сложности реализации:*

- монопроекты (отдельные, не связанные между собой проекты);

- мультипроекты (взаимосвязанные проекты, направленные на достижение одной цели или реализацию одной программы);

- комплексные проекты (совокупность инновационных проектов разной функциональной направленности для реализации дерева целей стратегического развития);

5) *по функциональной направленности* – научно-технические проекты, технические, организационно-экономические, строительные, маркетинговые, производственные, финансовые проекты, проекты по повышению качества и др.;

6) *по степени новизны* – принципиально новые (радикальные) проекты, эволюционные проекты, проекты по модернизации продукции, реконструкции производства.

В зависимости от целей и задач инвестиционные программы могут содержать разнообразные проекты, что затрудняет процесс выбора приоритетных проектов для включения в инвести-

- финансирование с ограниченным правом регрессии, предусматривающее распределение всех рисков проекта между его участниками с учетом их возможностей по снижению того или иного вида риска; все участники заинтересованы в эффективной реализации проекта, так как от этого зависит их прибыль; стоимость займа в этом случае умеренна.

Проектное финансирование возможно при соблюдении соответствующих условий. Их отсутствие является причиной недостаточной активности такого подхода к финансированию в отечественной практике.

Как свидетельствует мировая практика, проектное финансирование в отличие от традиционных форм позволяет:

- более достоверно оценить платежеспособность и надежность заемщика;
- комплексно рассмотреть инвестиционный проект с точки зрения жизнеспособности, эффективности, реализуемости, обеспеченности, рисков.

Для развития и координации инвестиционной деятельности в РФ создан Федеральный центр проектного финансирования (постановление Правительства РФ от 2 июня 1995 г. № 545). Одной из задач этого центра является содействие по привлечению внешних и внутренних источников финансирования приоритетных для национальной экономики инвестиционных проектов.

В ходе организации формы финансирования для реализации инвестиционных программ менеджеры (в том числе и финансовые) проводят ряд мероприятий для достижения стоящих перед фирмой задач, т. е. транзакции. Все транзакции по привлечению финансовых ресурсов и эффективному их использованию являются финансовыми транзакциями. Их осуществление связано с затратами, которые принято называть транзакционными издержками. Как правило, это издержки сбора и обработки информации, издержки переговоров, контроля, юридической защиты контракта, решений о выпуске (эмиссии) ценных бумаг и т. п. Транзакционные затраты в современных условиях становятся соизмеримыми с производственными, поэтому при выборе вариантов финансирования в качестве критерия необходимо использовать их минимизацию.

Для привлечения финансовых ресурсов осуществляются транзакции по выпуску и размещению ценных бумаг предприятия, транзакции по управлению банковским кредитом, финансовые операции по формированию различных форм и видов кредиторской задолженности и др.

ционную программу с учетом финансовых ограничений. Каждый из проектов, претендующих на включение в инвестиционную программу, предварительно оценивается с точки зрения эффективности его реализации по международной методике бизнес-планов.

Обязательной информацией для оценки каждого проекта является:

- интервал планирования (дискретность расчетов, месяц, год);
- основные технические характеристики проекта;
- основные календарные характеристики проекта (длительность инвестиционного процесса, срок эксплуатации проекта, длительность периода промышленного освоения и т. д.);
- вид валюты и масштаб денежных единиц;
- динамика инфляции (прогнозируемые проценты инфляции по официальной информации);
- величина инвестиций и график их поступлений;
- уровень ожидаемых цен;
- уровень производственных затрат (динамика себестоимости);
- динамика объемов производства;
- процентная ставка и условия кредитования;
- уровень налоговых выплат (налоговое окружение);
- источники финансирования проекта.

На основе исходных данных и описания общепринятых разделов бизнес-плана (9–10 разделов) формируется развернутое (комплексное) представление о проекте, включая показатели эффективности. В качестве экономических критериев для анализа проектов с точки зрения их приоритетности в условиях финансовых ограничений используются: NPV – чистый приведенный эффект, ден. ед.; PI – индекс общей рентабельности за период действия проекта, отн. ед.; IRR – внутренняя норма рентабельности проекта (пороговая рентабельность), при которой $NPV = 0 \%$; r – рентабельность (годовая) инвестиций, %; $PP (T_{ок})$ – срок окупаемости инвестиций, год.

Таким образом, при формировании инвестиционной программы рассматриваются готовые бизнес-планы проектов, из них выделяются показатели эффективности для дальнейшего анализа по признаку приоритетности проектов ввиду ограниченности финансовых ресурсов для реализации программы развития. Инвестиционная программа разрабатывается, как правило, на 2–3 года.

Оценка проектов для формирования приоритетного ряда осуществляется на основе метода дисконтированных денежных потоков (ДДП). Это стандартный метод, согласно которому все прогнозируемые потоки денежных средств приводятся к дате оценки путем дисконтирования, т. е. умножения их на коэффициент дисконтирования, отражающий требуемую доходность капитала, риск и инфляцию.

При разработке бизнес-планов и оценке эффективности проектов расчет коэффициента дисконтирования является важнейшим этапом работы, так как непосредственно влияет на адекватность расчетов реальным условиям, а следовательно, и на доверительный интервал показателей.

Ввиду ограничений метода дисконтирования денежных потоков в мировой практике (в том числе и в отечественной) получает распространение опционный метод оценки реальных проектов, базирующийся на принципах дисконтирования. Однако в противоположность стандартным методам опционный подход учитывает управленческую гибкость, поскольку рассматривает инвестиционный проект как систему опционов (возможностей), которую руководители могут использовать (или не использовать) в будущем. Особенно эффективна оценка методом реальных опционов при наличии альтернативных проектов.

На основе метода дисконтированных денежных потоков можно использовать несколько способов формирования приоритетных рядов проекта.

1. Формирование программы по критерию индекса возможных потерь. В основе данного способа лежит следующее предположение: если реализацию всех проектов перенести на 1 год, то по полученному индексу ожидаемых потерь NPV можно провести сравнительный анализ и выявить проекты с минимальными потерями, реализацию которых можно безболезненно перенести на следующий год выполнения инвестиционной программы.

Итак, при формировании инвестиционной программы возникает типичная ситуация:

1) общая сумма финансовых ресурсов в планируемом году ограничена определенной величиной;

2) имеется несколько независимых инвестиционных проектов, претендующих на включение в программу, однако из-за ограниченности финансовых ресурсов все проекты не могут быть реализованы в планируемом году. Должен быть установ-

лен приоритетный ряд проектов для распределения их на ближайшие 2 года.

Алгоритм расчета:

- из бизнес-планов совокупности проектов выбираются величины NPV_0 и суммы инвестиций $K_{инв}$ для каждого из проектов;
- из соответствующей таблицы определяется коэффициент дисконтирования для заданной процентной ставки r или величины доходности вложенного капитала при условном переносе реализации проектов на один год;
- исходя из предположения, что реализация всех проектов может быть перенесена на следующий год, определяется соответствующая величина NPV_1 путем умножения NPV_0 при условии инвестирования в нулевом году на коэффициент дисконтирования;
- определяется абсолютная величина потерь NPV ($NPV_0 - NPV_1$) для каждого из проектов;
- рассчитывается индекс возможных потерь NPV на единицу инвестиционных затрат путем деления абсолютной величины потерь ΔNPV на сумму инвестиций $K_{инв}$ в соответствующий проект;
- устанавливается приоритетный ряд проектов по величине индекса потерь – от большего значения к меньшему; чем больше индекс потерь, тем целесообразнее реализация проекта в первый год при условии достаточности финансовых ресурсов.

Пример¹. Необходимо составить оптимальный инвестиционный портфель реальных проектов на 2 года при условии, что объем инвестиций на планируемый год ограничен суммой 70 млн руб. Исходные данные для проектов и результаты расчетов представлены в табл. 8.5.

Из результатов расчета следует, что приоритетный ряд к выполнению проектов будет иметь вид: Б, В, Г, А. Исходя из финансовых ресурсов, в первый год возможна реализация в полном объеме проектов Б, В и части проекта Г. Распределение проектов на два года представляется в табл. 8.6.

Суммарный NPV при формировании программы (портфелей) за два года составит 11,11 млн руб., а общие минимальные потери с учетом переноса на второй год – 0,27 млн руб. (11,38 – 11,11). Другие варианты переноса приведут к большим экономическим потерям.

¹ Ковалев В. В. Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 1996. – С. 226.

Таблица 8.5

Характеристики проектов и результаты расчета

Проект	NPV при инвестировании в нулевом году, млн руб.	$K_{\text{диск}}$ при $r = 10\%$	NPV при инвестировании в первом году, млн руб.	Потери NPV, млн руб.	$K_{\text{инв.}}$ млн руб.	Индекс потерь NPV
А	2,51	0,9091	2,28	0,23	30	0,0077
Б	2,68	0,9091	2,44	0,24	20	0,0120
В	4,82	0,9091	4,38	0,44	40	0,0110
Г	1,37	0,9091	1,25	0,12	15	0,0080
Всего	11,38					

Таблица 8.6

Распределение проектов

Проект	Величина инвестиций, млн руб.	Часть инвестиций, включенная в программу, %	Величина NPV программы, млн руб.
Инвестиции в нулевом году			
Б	20	100	2,68
В	40	100	4,82
Г	10	67	$1,37 \times 0,67 = 0,92$
Всего	70	Всего	8,42
Инвестиции в первом году			
Г	5	33	$1,25 \times 0,33 = 0,41$
А	30	100	$2,51 \times 0,9091 = 2,28$
Всего	35	Всего	2,69
		Итого	11,11

2. Формирование приоритетных проектов на основе индекса общей рентабельности (PI). На основе данного критерия проекты формируются в приоритетный ряд по убыванию величины PI, отражающей уровень эффективности отдачи инвестиций.

Пример. Предприятие имеет возможность инвестировать в программу 55 млн руб. с уровнем доходности $r = 10\%$ годовых. Необходимо сформировать годовую инвестиционную программу с учетом финансовых ограничений при условии, что имеются бизнес-планы и соответствующие показатели на следующие проекты (табл. 8.7).

Таблица 8.7

Исходные данные

Проект	NPV, млн руб.	$K_{инв.}$ млн руб.	PI	IRR, %
А	2,51	30	1,084	13,4
Б	2,68	20	1,134	15,6
В	4,82	40	1,121	15,3
Г	1,37	15	1,091	13,9

По убыванию показателя PI приоритетный ряд формируется в следующем сочетании: Б, В, Г, А. В этом случае в программу войдут проекты, представленные в табл. 8.8.

Таблица 8.8

Инвестиционная программа

Проект	$K_{инв.}$ млн руб.	Часть инвестиций, включаемая в программу, %	NPV, млн руб.
Б	20	100	2,68
В	35	87,5	$4,82 \times 0,875 = 4,22$
Всего	55		6,9

Любые другие комбинации дадут худшие экономические результаты.

Сравнение результатов расчетов по первому и второму способу показывает, что полученные приоритетные ряды проектов одинаковы: Б, В, Г, А.

3. Анализ проектов различной продолжительности. При формировании инвестиционной программы возникает необходимость сравнения проектов с разными периодами действия. Не

корректно проводить сравнение по показателям NPV, взятым из бизнес-планов.

В этом случае используют способ расчета NPV приведенных потоков, который заключается в следующем:

- определяется наименьшее общее кратное (НОК) сроков действия анализируемых проектов $Z = \text{НОК}_{ij}$;

- каждый из проектов рассматривается как повторяющийся некоторое число раз (n) в период Z , и определяется суммарный NPV для каждого из попарно сравниваемых проектов по формуле:

$$NPV_{i,j} = NPV_i \cdot \left(1 + \frac{1}{(1+r)^i} + \frac{1}{(1+r)^{2i}} + \frac{1}{(1+r)^{3i}} + \dots\right),$$

где NPV_i – чистый приведенный эффект исходного проекта (бизнес-плана);

i – продолжительность действия проекта;

r – процентная ставка (или рентабельность проекта);

$\frac{1}{(1+r)^i}$ – коэффициент дисконтирования;

n – число повторений проекта в период Z .

Пример. Выбрать предпочтительный проект из совокупности проектов А, Б, В с разной длительностью действия, используя исходные данные:

проект	$K_{инв}$ млн руб.	NPV , млн руб. (при $r = 0,1$)	годовые денежные потоки
А	100	3,3	50, 70
Б	100	5,4	30, 40, 60
В	100	4,96	50, 72

Наименьшее общее кратное для срока действия проектов равно 6. В течение этого периода проект А может быть повторен трижды, а проекты Б, В – дважды.

Попарно анализируются проекты А и Б. Суммарный NPV_A в случае трехкратного повторения равен:

$$\begin{aligned} NPV_A &= 3,3 + \frac{3,3}{(1+0,1)^2} + \frac{3,3}{(1+0,1)^4} = \\ &= 3,3 + 2,73 + 2,25 = 8,28 \text{ млн руб.} \end{aligned}$$

Суммарный NPV_B в случае двукратного повторения составит:

$$NPV_B = 5,4 + \frac{5,4}{(1 + 0,1)^3} = 9,46 \text{ млн руб.}$$

т. е. проект Б предпочтительнее.

Проводя аналогичные расчеты для попарного сравнения проектов Б и В, можно получить, что в случае трехкратного повторения проекта В суммарный NPV_B составит:

$$\begin{aligned} NPV_B &= 4,96 + \frac{4,96}{(1 + 0,1)^2} + \frac{4,96}{(1 + 0,1)^4} = \\ &= 4,96 + 4,1 + 3,39 = 12,45 \text{ млн руб.} \end{aligned}$$

Таким образом, в этом варианте сравнения предпочтительным является проект В. Следовательно, при формировании инвестиционной программы используется приоритетный ряд проектов В, Б, А.

При анализе десятков проектов, отличающихся по длительности их действия, требуется значительное время для расчетов. Однако расчеты можно упростить, предположив, что каждый из анализируемых проектов реализован неограниченное число раз. В этом случае число слагаемых в формуле расчета $NPV_{i,n}$ будет стремиться к бесконечности, а значение $NPV_{i,n}$ может быть найдено по формуле для бесконечно убывающей геометрической прогрессии:

$$NPV_{i,\infty} = \lim NPV_{i,n} = NPV_i \cdot \frac{(1+r)^i}{(1+r)^i - 1}.$$

Из двух попарно сравниваемых проектов имеющий большее $NPV_{i,\infty}$ является предпочтительным. Согласно рассмотренному выше примеру проект А: $i = 2$, тогда

$$NPV_{2,\infty} = 3,3 \cdot \frac{(1 + 0,1)^2}{(1 + 0,1)^2 - 1} = 3,3 \cdot 5,76 = 19,01 \text{ млн руб.}$$

Проект Б: $i = 3$, тогда

$$NPV_{3,\infty} = 5,4 \cdot \frac{(1 + 0,1)^3}{(1 + 0,1)^3 - 1} = 5,4 \cdot 4,02 = 21,71 \text{ млн руб.}$$

Проект В: $i = 2$, тогда

$$NPV_{2,\infty} = 4,96 \cdot \frac{(1 + 0,1)^2}{(1 + 0,1)^2 - 1} = 28,57 \text{ млн руб.}$$

В итоге получается такая же последовательность проектов В, Б, А.

4. Анализ альтернативных проектов методом приростных показателей. Алгоритм реализации данного метода следующий:

- определяется разность показателей, обладающих свойством аддитивности, для анализируемых альтернативных проектов (в частности, А и Б, величина инвестиций, годовой доход, NPV);
- для условного проекта (А-Б) с приростными показателями определяются расчетным путем показатели IRR и PI;
- полученное значение IRR для условного проекта сравнивается с процентной ставкой r , при которой рассчитывались NPV анализируемых проектов А и Б.

Если IRR условного проекта больше, чем r , то принимается проект с большими капитальными вложениями как наиболее эффективный, и наоборот, если IRR меньше, чем r , то принимается проект с меньшей величиной инвестиций (табл. 8.9).

Таблица 8.9

Результаты анализа альтернативных проектов

Проект	$K_{инв.}$ руб.	Годовой доход (время действия $T = 4$ года)	NPV при $r = 13\%$	IRR	PI
А	700000	250000	43618	16,0	1,06
Б	100000	40000	18979	21,9	1,19
А-Б	600000	210000	24639	15,0	1,04

Согласно таблице для включения в программу принимается проект А, так как $15 > 13$.

При формировании приоритетных рядов проектов различными способами необходимо также учитывать и величину NPV, так как этот показатель характеризует возможный прирост экономического потенциала предприятия в абсолютных величинах. Поскольку NPV обладает свойством аддитивности, то возможно суммировать эти показатели по всей совокупности проектов, включаемых в инвестиционную программу, и определять суммарный рост экономического потенциала от реализации программы развития.

Глава 9

Международное регулирование туристской деятельности

§ 9.1. Понятие международного регулирования

Под *международным регулированием* понимаются международная система мер и комплекс мероприятий, нацеленных на эффективное управление каким-либо видом международной деятельности (поддержание стабильности или ее изменение, упорядочение) в соответствии с определенными международными принципами, нормами и стандартами.

Международное регулирование туристской деятельности предполагает разработку и реализацию международной системы мер и проведение комплекса международных мероприятий в целях поддержания устойчивого развития туризма, упорядочения туристской деятельности, эффективного управления отдельными секторами туристской индустрии, обеспечения их скоординированного взаимодействия, стандартизации туристского обслуживания.

§ 9.2. Роль международных организаций в регулировании туристской деятельности

Международные организации – это объединения государственных или национальных обществ неправительственного характера, созданные для достижения общих целей в какой-либо области человеческой деятельности (в сферах политики, экономики, социальной и культурной жизни, туризма и других). Международные организации служат в качестве одной из важных и наиболее эффективных форм многостороннего сотрудничества между государствами, являющимися их членами. Членами некоторых международных организаций могут быть только

государства, а не национальные общества, союзы или ассоциации. Такие организации называются межправительственными. Организации, членами которых являются только общества, союзы и ассоциации, называются неправительственными.

К межправительственным международным объединениям относятся Организация Объединенных Наций (ООН) и ряд специализированных учреждений, которые образуют такую структуру, как система ООН. Организация Объединенных Наций является организацией универсального характера и общей компетенции, главная цель которой состоит в поддержании и укреплении мира, безопасности и развитии сотрудничества между государствами.

Многие специализированные учреждения системы ООН имеют непосредственное отношение к обеспечению необходимых условий для развития международного туризма. К их числу относятся:

- Экономический и Социальный Совет ООН (ЭКОСОС);
- Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО);
- Международная организация труда (МОТ);
- Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ);
- Международный банк реконструкции и развития (МБРР);
- Международный валютный фонд (МВФ);
- Международная организация гражданской авиации (ИКАО);
- Международная морская организация (ИМО);
- Всемирная метеорологическая организация (ВМО);
- Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО);
- Всемирная торговая организация (ВТО) и другие.

Экономический и Социальный Совет (ЭКОСОС) в соответствии с Уставом ООН осуществляет координацию и общее руководство деятельностью ООН в экономической и социальной областях. ЭКОСОС имеет целью создание необходимых условий для сотрудничества в области экономического и социального развития стран и регионов. Он осуществляет экспертные оценки, принимает резолюции или выносит рекомендации по экономическим и социальным вопросам, готовит проекты конвенций, принимаемые форумами под эгидой ООН. Туристская деятельность, являясь неотъемлемой частью экономики и социальной жизни любой страны, входит в компетенцию Совета.

ЮНЕСКО – межправительственная организация, образованная с целью содействия миру и международной безопасности

путем развития сотрудничества между странами в области просвещения, научной и культурной деятельности, учреждает международные кафедры по культурному туризму в целях мира и развития в учебных заведениях туристской направленности. В частности, такая кафедра создана в Российской международной академии туризма (РМАТ). Кафедры ЮНЕСКО разрабатывают и внедряют целевые туристские программы и проекты для становления и продвижения туризма, возрождения и сохранения культурного наследия народов и народностей, подготовки профессиональных туристских кадров.

Международная организация труда (МОТ) является специализированным международным объединением, целью которого является выработка конвенций и рекомендаций по вопросам трудового законодательства и улучшения условий труда. МОТ занимается также вопросами занятости и мобильности рабочей силы, в том числе в индустрии туризма.

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) – это международная межправительственная организация, являющаяся специализированным учреждением ООН. Среди основных задач ВОЗ – улучшение экологической обстановки и санитарного состояния внешней среды; разработка международных санитарных норм и правил; профилактика и борьба с опасными заболеваниями; предотвращение эпидемий и другие. Благодаря деятельности ВОЗ определяются очаги заражения особо опасными болезнями и требования по вакцинации при посещении туристами опасных территорий. Данные об этом, а также прочие рекомендации туристам по охране своего здоровья публикуются в справочниках для туроператоров и турагентов и путеводителях для путешественников.

Международный банк реконструкции и развития (МБРР) представляет собой межгосударственную валютно-финансовую организацию. Его основной функцией является предоставление долгосрочных кредитов под целевые программы и проекты развития стран. В основном МБРР ориентируется на оказание финансовой помощи развивающимся государствам. Средства выделяются, в частности, под целевые проекты туристского развития стран.

Международный валютный фонд (МВФ) – специализированное учреждение ООН, созданное для упорядочения валютно-финансовых операций между государствами – членами международных организаций, поддержания устойчивости валютных курсов; оказания кредитной помощи для выравнивания платеж-

ных балансов и содействия экономическому росту стран, а также высокому уровню занятости в них. Взаиморасчеты между странами, направляющими туристов, и странами-реципиентами неизбежно связаны с валютно-финансовыми операциями, следовательно, они находятся в сфере контроля и регулирования со стороны МВФ.

Развивающиеся страны, только начинающие развитие туризма и туристской индустрии, напрямую зависят от кредитной политики Фонда, его финансовой и технической помощи.

Международная организация гражданской авиации (ИКАО) – это специализированная организация ООН, которая устанавливает политику в области международных гражданских авиаперевозок, основные направления их развития; решает вопросы эффективности, надежности и безопасности воздушного сообщения; определяет требования к международным аэропортам и услугам воздушной навигации; решает технические, управленческие и финансовые вопросы. Гражданские авиаперевозки, являясь неотъемлемой частью всей индустрии туризма, попадают в сферу регулирования со стороны ИКАО.

Международная морская организация (ИМО) – специализированная организация ООН, деятельность которой направлена на регулирование морских перевозок; решение проблем технического переоснащения судов, совершенствования радиокommunikаций, безопасности перевозок, предотвращения несчастных случаев и ликвидации их последствий, недопущения загрязнения морей и океанов, перевозок опасных грузов и других проблем. ИМО разрабатывает специальные конвенции (в частности по безопасности). Туристские морские перевозки также находятся в области компетенции ИМО и регулируются конвенциями.

Всемирная метеорологическая организация (ВМО) – это международная межправительственная организация и специализированное учреждение ООН, деятельность которого направлена на поддержание и развитие сотрудничества стран – членов в области метеорологических наблюдений, исследований и обмена информацией. Метеорологические данные важны для определения сезонности туристских посещений. Они публикуются в специализированных справочниках для специалистов туристской деятельности и в путеводителях для туристов.

Продовольственная и сельскохозяйственная организации Объединенных Наций (ФАО) является межправительственной международной организацией в статусе специализиро-

важного учреждения ООН. Среди основных целей ФАО – сбор, изучение и анализ данных по вопросам сельскохозяйственного производства, продовольствия и питания, а также всестороннее содействие улучшению производства и сбыта продовольственной продукции. Предприятия питания, являясь поставщиками туристских услуг, попадают в сферу регулирующей деятельности ФАО.

Всемирная торговая организация (ВТО) – специализированная организация системы ООН, объединяющая многие страны, подписавшие многостороннее межправительственное соглашение, нацеленное на упрощение международной торговли, снижение таможенных пошлин и иных ограничений в международной торговле. ВТО является правопреемником Генерального соглашения о тарифах и торговле (ГАТТ), созданного в 1947 г.

Деятельность ВТО имеет непосредственное отношение к регулированию туристской отрасли, так как туризм представляет собой торговлю туристскими услугами и товарами.

Существуют международные организации, регулирующие некоторые аспекты человеческой деятельности, напрямую связанные с устойчивым развитием туризма, и вне системы ООН. К таким организациям относятся:

Межпарламентский союз (ИПЮ);

Всемирный союз охраны природы (ВСОП);

Всемирная федерация породненных городов (ЮТО);

Международная организация по стандартизации (МОС);

Международная организация уголовной полиции (ИНТЕР-ПОЛ);

Всемирный совет прикладного искусства и ремесел (ВКК);

Международный совет музеев (ИКОМ);

Международная федерация бальнеологии и климатологии (ФИТЕК) и многие другие.

Важное место среди организаций вне системы ООН занимает Межпарламентский союз (ИПЮ). Это международная неправительственная организация, объединяющая национальные парламентские группы. Союз был создан в конце XIX в. (в 1889 г.). Основная цель Союза – содействие парламентариям различных стран, поддержка и поощрение контактов между ними и объединение их для совместной деятельности по укреплению сотрудничества парламентских институтов. Основные направления деятельности Межпарламентского союза – это представительство демократических институтов власти и мир

между народами, безопасность и устойчивое развитие сотрудничества, права человека и гуманитарное право, женщины в политике и образование, наука и культура.

Большинство из представленных направлений является необходимым условием успешного развития туризма. В частности, направление устойчивого его развития предполагает тесное увязывание проблем сохранения окружающей среды и экономического роста. В рамках этой деятельности решаются вопросы гуманитарного развития, социальной и экономической справедливости. Эти же вопросы рассматриваются, изучаются и решаются многими международными туристскими организациями, национальными правительствами и туристскими администрациями стран.

Всемирный союз охраны природы (ВСОП) (до 1988 г. назывался Международным союзом охраны природы и природных ресурсов (МСОП)) занимается деятельностью, нацеленной на сохранение и поддержание природных ресурсов, флоры и фауны Земли. ВСОП издает Красную книгу. Программным документом Союза является Всемирная стратегия охраны природы. ВСОП имеет консультативный статус при ЮНЕСКО, ЭКОСОС и ФАО.

Существует также Всемирный фонд дикой природы (ВВФ). Это международная неправительственная организация, занимающаяся привлечением и сбором средств от государственных и общественных организаций, а также частных компаний и лиц для разработки и реализации целевых проектов по охране разных видов диких животных и природных участков в различных регионах мира. Такие проекты и программы организуются и финансируются Фондом совместно с ВСОП, ЮНЕСКО и другими организациями системы ООН. Очевидно, что сохранение окружающей природной среды — необходимое условие успешного развития международного туризма.

Непосредственное отношение к плодотворному развитию туристских связей имеет Всемирная федерация породненных городов (ЮТО). Это международная неправительственная организация, основная цель которой состоит в установлении и укреплении дружественных связей и сотрудничества между городами различных стран мира. По инициативе ЮТО ежегодно отмечается Всемирный день породненных городов.

В связи с тем, что все виды туристской деятельности требуют разработки и внедрения регулирующих норм и стандартов, большое значение для совершенствования качества туристских

услуг имеет деятельность такого учреждения, как Международная организация по стандартизации (МОС). Это неправительственная организация, которая занимается разработкой международных стандартов в различных сферах человеческой деятельности и обеспечивает сотрудничество государств в области стандартизации.

С ростом международного терроризма, отрицательно влияющего на развитие туризма, и принятием со стороны международных организаций и национальных парламентов и правительств мер по обеспечению безопасности туристов во время путешествий все более возрастающую роль в регулировании этого аспекта туризма играет Международная организация уголовной полиции (ИНТЕРПОЛ). Эта организация была создана в 1923 г. как Международная комиссия уголовной полиции для борьбы с общеуголовными преступлениями.

Существуют и успешно функционируют и другие международные организации, деятельность которых направлена на координацию усилий стран-членов в какой-либо области, имеющей прямое отношение к созданию условий для развития туризма, организации качественного туристского обслуживания и других сфер туристской деятельности.

Многие международные организации тесно сотрудничают с туристскими организациями, внося вклад в гармоничное и устойчивое развитие туризма.

§ 9.3. Международные туристские организации. Их виды, цели и задачи

Интенсивный рост объемов и расширение границ международного туризма, динамичное развитие мировой индустрии туризма, выход его на позиции ведущей отрасли мировой экономики потребовали создания международных туристских организаций в целях упорядочения и регулирования туристской деятельности различных стран.

Процесс создания всемирных, континентальных и региональных организаций, призванных заниматься регулированием туризма и путешествий, начался в 20-е гг. XX в. За этот период сложилась целая система международных туристских организаций различного уровня и компетенции. Сегодня их насчитывается более 200. Более четверти из них являются активными и влиятельными в международной индустрии туризма.

Международные туристские организации могут носить названия: «организация», «союз», «ассоциация», «группа ассоциаций», «федерация», «конфедерация», «объединение», «ассамблея», «комиссия», «комитет», «фонд», «совет», «центр», «бюро», «институт» или «агентство». Наиболее распространенной международной туристской структурой является ассоциация – объединение на добровольной основе национальных организаций, учреждений и предприятий туристской индустрии, а также физических лиц с целью решения конкретных задач в сфере туризма.

В зависимости от масштабов, сферы и направленности своей деятельности международные туристские организации классифицируются по следующим основным группам:

- мировые общего характера;
- мировые отраслевого характера;
- региональные общего характера;
- региональные отраслевого характера;
- специализированные;
- особые.

Миссия, цели и задачи международных туристских организаций определены в их уставах и других программных документах. К мировым международным туристским организациям общего характера относятся:

Всемирная туристская организация (ВТО);

Всемирный совет по путешествиям и туризму (ВТТС);

Международная ассоциация мирового туризма (МТ);

Международный туристский союз (ТУИ);

Международный туристский альянс (АИТ);

Всемирная ассоциация по вопросам досуга и отдыха (ВЛРА) и другие.

Целями и задачами мировых международных туристских организаций общего характера являются представительство и защита интересов организаций и компаний туристской индустрии; определение политики в сфере туризма; формирование основных направлений развития мирового туризма; обеспечение взаимовыгодного сотрудничества между странами – членами этих организаций и практическое содействие им в решении проблем развития туристской индустрии и экономического роста страны.

Первой и старейшей туристской организацией общего характера явился созданный в 1925 г. Международный конгресс официальных ассоциаций пропаганды туризма, который в 1927 г.

получил название Международный конгресс официальных туристских организаций, а в 1930 г. — Международный союз организаций и пропаганды туризма. В 1947 г. на базе последовательно сменявшихся перечисленных туристских структур был учрежден Международный союз официальных туристских организаций (МСОТО) — неправительственная международная организация, действительными членами которой являлись министерства и ведомства по туризму, генеральные комиссариаты и директораты, министерские службы, а также официальные национальные туристские организации.

В середине 70-х гг. перед упразднением МСОТО в него входили туристские организации более ста стран мира. МСОТО имел консультативный статус при Экономическом и Социальном Совете ООН, проводил широкую информационную и консультативную деятельность, издавал журнал «Мир туризма», вестник «Пограничные формальности» и целый ряд специальных бюллетеней («Туристское планирование и освоение территорий», «Туризм в свободное время», «Средства размещения» и другие).

Штаб-квартира МСОТО находилась в г. Женеве (Швейцария). Многие задачи, которые приходилось решать МСОТО, требовали повышения уровня этой организации, т. е. придания ей статуса межправительственной структуры ООН. На заседании чрезвычайной Генеральной ассамблеи МСОТО в сентябре 1970 г. был рассмотрен вопрос о преобразовании этого союза в межправительственную туристскую организацию — Всемирную туристскую организацию (ВТО). Устав ВТО был принят в 1975 г. Этот год официально считается годом создания международной специализированной организации системы ООН — ВТО. В соответствии с Уставом ВТО все государственные туристские организации — члены МСОТО имели право стать действительными членами ВТО без процедуры голосования, лишь направив заявления о том, что они признают Устав ВТО.

В настоящее время ВТО состоит из 138 действительных, ассоциированных и свыше 350 присоединившихся членов. Действительными членами являются государства, их правительственные учреждения; ассоциированными — территории, не имеющие внешнеполитической самостоятельности; присоединившимися — международные и национальные организации, туристские ассоциации и компании, а также компании, связанные с туризмом (авиационные и другие транспортные компании, туроператоры, турагенты, гостиничные и ресторанные ассоциа-

ции, банковские учреждения, издательские компании, учебные и исследовательские институты, местные и региональные туристские советы).

По значимости и влиянию на развитие туризма нет другой международной организации, равной ВТО. Ее деятельность охватывает все аспекты международного туризма: правовые, административные, экономические, финансовые, социальные, экологические, статистические, технические, кадровые.

Основопологающей целью ВТО в соответствии со ст. 3 Устава ВТО является «содействие развитию туризма для внесения вклада в экономическое развитие, международное взаимопонимание, мир, процветание, всеобщее уважение и соблюдение прав человека и основных свобод для всех людей без различия расы, пола, языка и религии». Исходя из уставной цели основными задачами ВТО являются: расширение и углубление сотрудничества государств – членов этой организации в области туризма в целях развития стран и регионов; совершенствование качества образования и профессиональной подготовки туристских кадров; планирование, разработка и реализация мер по защите и рациональному использованию окружающей среды в контексте мирового устойчивого развития; повышение качества туристского обслуживания и обеспечение безопасности туристских услуг; изучение туристского рынка, сбор, анализ и систематизация статистических данных, прогнозирование развития туризма; обеспечение связей и обмена информацией между странами, участвующими в туристском развитии; разработка и распространение туристской документации.

Руководящими органами ВТО являются Генеральная ассамблея, Исполнительный совет и Секретариат во главе с Генеральным секретарем.

Генеральная ассамблея – высший орган ВТО. Она собирается один раз в два года, утверждает бюджет и общую программу работы ВТО на последующий период. На ассамблее рассматриваются и утверждаются отчеты о деятельности организации, готовятся рекомендации по заключению международных соглашений, а также обсуждаются наиболее актуальные вопросы развития туристской сферы.

Исполнительный совет принимает меры для обеспечения выполнения организацией своих задач в соответствии с программой работы и в рамках утвержденного бюджета, разрабатывает предложения и рекомендации для Генеральной ассамблеи. Исполнительный совет собирается два раза в год. Он со-

стоит из 26 членов, избираемых Генеральной ассамблеей по принципу представительства – один от каждого пяти действительных членов. Ассоциированные и присоединившиеся члены участвуют в заседаниях Исполнительного совета на правах наблюдателей.

Секретариат, возглавляемый Генеральным секретарем, назначаемым Генеральной ассамблеей сроком на 4 года, состоит из 80 постоянных работников. Секретариат отвечает за выполнение программы работы организации и реализацию потребностей и интересов ее членов.

На практике регулирование международной туристской деятельности ВТО осуществляет через свои региональные комиссии (по Африке, Америке, Восточной Азии и Тихоокеанскому региону, Европе, Ближнему Востоку и Южной Азии). Эти комиссии состоят из действительных и ассоциированных членов региона и заседают не менее одного раза в год. Присоединившиеся члены от региона участвуют в заседаниях в качестве наблюдателей.

Помимо региональных комиссий в составе ВТО действуют специализированные комитеты. Они разрабатывают и предлагают рекомендации по управленческим, финансовым, организационным вопросам, а также по содержанию программы деятельности ВТО. Это Комитет по программе, Комитет по бюджету и финансам, Комитет по статистике, Комитет по окружающей среде, Комитет по поддержке качества и Комитет по образовательным центрам.

В структуре ВТО действуют рабочие группы: по инвестициям в туризме, туризму и его процессу, туризму и здоровью, туризму и окружающей среде, молодежному туризму.

В рамках соглашения с Организацией Объединенных Наций о сотрудничестве ВТО взаимодействует с ООН и ее специализированными учреждениями (ЮНЕСКО, ЭКОСОС и другими) в разработке и реализации программ развития туризма. В течение одного года ВТО осуществляет программы и проекты туристского развития в 40–50 странах. Штаб-квартира ВТО находится в г. Мадриде (Испания).

К мировым международным туристским организациям отраслевого характера относятся:

Международная ассоциация воздушного транспорта (ИАТА);

Международная ассоциация морских пассажирских перевозчиков (ИПСА);

Международная гостиничная ассоциация (МГА);

Международный союз национальных ассоциаций гостиниц, ресторанов и кафе (Хо-Ре-Ка) и многие другие.

Целями и задачами мировых международных туристских организаций отраслевого характера являются: представительство и защита интересов своей отрасли на международном уровне и определение тенденций и путей ее развития; развитие и координация сотрудничества организаций и компаний отрасли между собой и с организациями и компаниями других отраслей туристской индустрии; разработка и внедрение единых принципов, норм и стандартов качества обслуживания в своей отрасли, подготовка для нее специалистов, а также решение актуальных проблем ее развития; информационная, издательская и маркетинговая деятельность.

Одной из наиболее влиятельных международных туристских организаций отраслевого характера является Международная ассоциация воздушного транспорта (ИАТА), которая была учреждена в 1919 г. В настоящее время ее членами являются 230 авиакомпаний из более чем 130 стран. Основная цель ИАТА – обеспечение сотрудничества авиакомпаний мира для обеспечения надежности, безопасности и экономичности международных пассажирских воздушных перевозок. Среди ключевых задач Ассоциации – развитие сотрудничества с международными организациями, определение путей и направлений сотрудничества с компаниями отрасли; упорядочение международного воздушного сообщения; обеспечение технических мер безопасности и надежности авиaperезвозок; устранения угрозы травм и смерти пассажиров, порчи и утраты багажа; разработка и внедрение единых стандартов воздушной навигации, инфраструктуры аэропортов и обслуживания рейсов, документации; разработка и внедрение единых международных правил и процедур перевозок и обслуживания; установление единых международных авиатарифов. ИАТА имеет офисы в Женеве, Сингапуре и Монреале.

Международная гостиничная ассоциация (МГА) – член ВТО с 1979 г. Основная цель ассоциации – представительство интересов мировой гостиничной индустрии на международном уровне. Среди задач МГА – создание условий для широкого сотрудничества гостиничных предприятий; обеспечение информационного обслуживания организаций (своих членов) по вопросам развития гуманитарных ресурсов, технологии и автоматизации, защиты окружающей среды, маркетинга; контроль за исполнением международного законодательства; координация

и публикации туристских исследований; финансирование целевых программ и другие задачи. Штаб-квартира МГА находится в Париже (Франция).

К региональным международным туристским организациям общего характера относятся:

Европейская комиссия по туризму (KET);

Европейская туристская группа (ЕТАГ);

Бюро организаций – членов АИГ в Европейском союзе (АИГ-ЕС);

Ассоциация по развитию и координации европейских туристских обменов (АДСЕТЕ);

Туристская ассоциация стран Азии и Тихого океана (ПАТА);

Туристская ассоциация стран Восточной Азии (ЕАТА);

Федерация туристских ассоциаций стран – членов АСЕАН (ФАТА);

Ассоциация туристской индустрии Америки (ТИАА);

Конфедерация туристских организаций Латинской Америки (КОТАЛ);

Карибская туристская организация (КТО);

Арабский туристский союз (ЮАТ);

Панафриканская туристская организация (ПАТО);

Африканская ассоциация путешествий (АТА) и другие.

Целями и задачами региональных международных туристских организаций общего характера являются: представительство и защита интересов туристской индустрии своего региона на международном уровне; определение тенденций и путей развития туризма; продвижение въездного туризма; маркетинговая деятельность, содействие объединению и координации усилий всех секторов и компаний туристской индустрии; финансирование целевых программ развития туризма в регионе; внедрение новых технологий; разработка единых норм и стандартов туристского обслуживания, информационная и издательская деятельность.

Важную роль в развитии туризма на европейском континенте играет Европейская комиссия по туризму (KET), которая является членом ВТО с 1977 г. Цель организации – содействие развитию туризма в Европе через продвижение основных мировых рынков, финансируемое национальными туристскими организациями в 26 странах мира. Основные задачи KET – установление и развитие общественных связей, нацеленных на СМИ и потребителей; рекламная и издательская деятельность; проведение маркетинговых исследований; установление контактов

с профессионалами в различных секторах туристской индустрии. Контакт с профессионалами Комиссия осуществляет через Европейскую туристскую группу (ЕТАГ).

Одна из ведущих региональных организаций общего характера – Туристская ассоциация стран Азии и Тихого океана (ПАТА). Учрежденная в 1951 г., ПАТА в настоящее время объединяет 38 национальных правительственных представительств, более 50 государственных и туристских администраций и 2 тыс. туристских компаний Азиатского и Тихоокеанского регионов. Цель организации – способствовать росту и повышению качества туризма в странах региона. Задачи ПАТА – формирование общей политики и стратегии развития туризма в регионе, обеспечение сбалансированного прироста туристских потоков, определение и принятие мер разумной консервации в целях сохранения природной и культурной среды в нем в связи с трехкратным увеличением здесь въездного туризма за последнее десятилетие, маркетинговая деятельность и мероприятия по продвижению туризма, разработка и реализация программ подготовки персонала для туристской индустрии региона, подготовка и проведение учебных семинаров, координация деятельности всех его туристских организаций и компаний.

ПАТА имеет офисы в пяти городах: Бангкок (Таиланд, оперативная штаб-квартира), Сан-Франциско (США, административная штаб-квартира), Сингапур, Сидней (Австралия) и Монако.

К региональным международным туристским организациям отраслевого характера относятся:

Ассоциация европейских авиакомпаний (АЕА);

Ассоциация азиатских авиакомпаний (ОАА);

Ассоциация африканских авиакомпаний (АФРАА);

Азиатско-Австралийская гостиничная и ресторанная ассоциация (ААХРА);

Межамериканская гостиничная ассоциация (ИАХА);

Арабский гостиничный союз (ЮОАХ);

Конфедерация национальных ассоциаций гостиниц, ресторанов, кафе и подобных учреждений в Европейском союзе и Европейской экономической зоне (ХОТРЕК);

Европейская федерация мотелей (ЕМФ) и другие организации.

Целями и задачами региональных международных туристских организаций отраслевого характера являются представительство и защита интересов отраслевых организаций и компаний своего региона на международном уровне; определение

тенденций и путей развития своей отрасли в регионе; развитие и координация сотрудничества отраслевых организаций и компаний между собой и с организациями и компаниями других отраслей туристской индустрии; разработка и внедрение норм и стандартов качества обслуживания в своей отрасли; решение актуальных проблем развития туризма в своем регионе; подготовка специалистов отрасли для региона; информационная, издательская и маркетинговая деятельность по региону.

К числу региональных международных туристских организаций отраслевого характера относится Межамериканская гостиничная ассоциация (ИАХА). Она является членом ВТО с 1992 г. Основная ее цель – представительство гостиничной индустрии всего Американского региона (Северной и Южной Америки) на международном уровне. Задачи ИАХА – представление и защита интересов компаний гостиничной отрасли региона на международных форумах; осуществление коммуникаций и содействие сотрудничеству членских организаций с компаниями туристской индустрии; маркетинговые исследования; статистическая и издательская деятельность; организация и осуществление подготовки персонала для гостиничной отрасли региона. ИАХА имеет офисы в городах: Богота (Колумбия), Виехо (США), Лима (Перу).

Конфедерация национальных ассоциаций гостиниц, ресторанов, кафе и подобных учреждений в Европейском союзе и Европейской экономической зоны (ХОТРЕК) – влиятельная европейская организация гостинично-ресторанной отрасли. ХОТРЕК представляет интересы 35 национальных ассоциаций индустрии гостиниц, ресторанов и кафе 19 европейских стран. Цель Конфедерации – максимальное содействие сотрудничеству своих членских организаций и защита интересов европейской индустрии гостиниц, ресторанов и кафе на международном уровне. Задачи ХОТРЕК – выражение интересов организаций, учреждений и компаний индустрии гостиниц, ресторанов и кафе ЕС; сотрудничество с партнерскими организациями; взаимодействие с другими отраслями европейской индустрии туризма; поддержание и развитие связей с мировой индустрией туризма; разработка и реализация программ подготовки профессиональных кадров для европейской индустрии гостиниц, ресторанов и кафе; издательская и рекламная деятельность; разработка норм и стандартов качества в своей отрасли. В целях международного регулирования гостинично-ресторанной отрасли Европы и для реализации своих задач ХОТРЕК, в частности, издает

Белую книгу, являющуюся сборником официальных документов и рекомендаций, где излагаются современные требования к индустрии гостиниц, ресторанов и кафе. Штаб-квартира ХОТРЕК находится в Брюсселе (Бельгия).

К специализированным международным туристским организациям относятся такие структуры, деятельность которых охватывает специальные области туристского бизнеса и предпринимательства или отдельные виды туризма и путешествий. Специализированные туристские организации могут быть международными и региональными.

Цели и задачи специализированных международных туристских организаций определяются их конкретной специализацией в туризме и туристской деятельности.

К специализированным организациям в области туристского бизнеса и предпринимательства относятся:

Международная федерация туроператоров (ИФТО);

Всемирная федерация туристских агентств (ВАТА);

Всемирная федерация ассоциаций туристских агентств (ФУААВ-УФТАА);

Международная ассоциация организаторов экскурсионных и туристских программ (ИСТА);

Международная ассоциация гидов по сопровождению (турэскорта) (ИАТМ) и другие организации.

Среди ведущих организаций, действующих в сфере туристского бизнеса и предпринимательства, — Всемирная ассоциация туристских агентств (ВАТА). Она была создана в 1949 г., представляет собой международное объединение туристских агентств и имеет 185 членских организаций в 160 городах 82 стран мира. Основная цель организации — сотрудничество высокопрофессиональных туристских агентств мира для формирования единого рыночного имиджа и установления единых стандартов качества туристского обслуживания. Среди задач ВАТА — информационное обслуживание; координация и содействие деятельности турагентств; разработка и распространение документов, регулирующих развитие своего сектора туристского бизнеса; консультирование; финансовая помощь и защита экономических интересов своих членов; защита и представительство своих членов на международных форумах, выставках и ярмарках. Для реализации задач ассоциация, в частности, проводит семинары и заседания рабочих групп; разработала ваучер (WATA Voucher) — наиболее практичный документ для сотрудничества турагентов и поставщиков; издала сборник 130 конфи-

денциальных тарифов, которым пользуются 10 тыс. турагентств; ежеквартально издает информационный бюллетень (WATA Gazette). Штаб-квартира WATA находится в Женеве.

К специализированным организациям в области отдельных видов туризма относятся:

Международная ассоциация по туризму с деловыми целями (ИБТА);

Международная федерация организаций социального туризма (ИФПТО);

Международное бюро по социальному туризму (БИТС);

Международная федерация социального туризма (ФИТС);

Международное бюро по молодежному туризму и обмену (БИТЕЖ);

Международная конфедерация по студенческому туризму (МКСТ);

Федерация международных молодежных туристских организаций (ФИМОТО);

Международная федерация кемпинга и караванинга (ФИКК);

Международная федерация конно-спортивного туризма (ФИТЕ);

Европейская ассоциация туристских торговых ярмарок (ЕТТФА) и другие.

Международное бюро по социальному туризму (БИТС), учрежденное в 1963 г., является членом ВТО с 1977 г. Цель БИТС – способствовать организации и продвижению социального туризма, сделать туризм доступным для большинства населения. Среди задач БИТС – продвижение и развитие социального туризма на международном уровне; координация туристской деятельности своих членских организаций; информирование и консультирование своих членов по различным вопросам развития социального туризма; содействие национальным организациям в решении проблем продвижения и развития социального туризма. Среди важных направлений деятельности БИТС – такие вопросы, как финансирование отдыха социально незащищенных групп населения; законодательные инициативы в области социального туризма; повышение качества профессиональной подготовки управленческого персонала; ведущая роль в развитии социального туризма таких видов отдыха, как кемпинг и караваннинг; исследование проблем молодежного туризма. Штаб-квартира БИТС – в Брюсселе.

Международная конфедерация по студенческому туризму (МКСТ) является членом ВТО с 1981 г. Цель этой органи-

зации – расширение международного взаимопонимания через продвижение туризма и обменов студентов, молодежи и академического сообщества. Задачи Конфедерации – создание условий для расширения международного представительства; содействие сотрудничеству между членскими организациями и совместной деятельности своих членов с туристской индустрией и педагогической общественностью; оказание административной и финансовой помощи; маркетинговые услуги. В рамках деятельности МКСТ членские ассоциации производят и распространяют 2 млн международных студенческих идентификационных карточек (ISIC) для своих членов и 1,3 млн авиабилетов, содействуя удешевлению и доступности студенческого туризма и обменов во всем мире. Штаб-квартира МКСТ – в Амстердаме (Нидерланды).

Одной из организаций, отвечающих за развитие выставочного туризма, является Европейская ассоциация туристских торговых ярмарок (ЕТТФА). Эта ассоциация обеспечивает механизм регулирования международной туристской выставочной деятельностью в рамках Европы. Ассоциация была учреждена в 1993 г. В настоящее время ее сфера деятельности охватывает 11 ярмарок. Штаб-квартира ЕТТФА находится в Брюсселе. Основная цель ассоциации – содействие эффективной организации и проведению международных туристских ярмарок. Задачи ЕТТФА – обеспечение успешного представительства туристских компаний и организаций на международных выставках-ярмарках; внедрение единых стандартов на ярмарках своих членских организаций; обеспечение качества обслуживания участников; выражение общих интересов членских организаций; формирование базы данных по основным участникам ярмарок.

К особым международным туристским организациям относятся международные структуры, которые созданы для выполнения специфических функций в сфере международного туризма и путешествий. Цели и задачи особых международных туристских организаций определяются их особой сферой деятельности, специфическими функциями и компетенцией.

Во-первых, это организации, основной сферой деятельности которых является туристская информация. К их числу относятся:

Международная федерация журналистов и писателей, освещающих вопросы туризма (ФИЖЕТ);

Международная федерация работников прессы – экспертов в гастрономии, виноградарстве и туризме (ФИПРЕГА);

Международная ассоциация по документации и информации в области культуры и туризма (АДИКТ).

Международная федерация журналистов и писателей, освещающих вопросы туризма (ФИЖЕТ), созданная в Париже в 1954 г., является членом ВТО с 1994 г. Цель Федерации – вносить вклад в развитие международного туризма через регулярные публикации, освещающие вопросы туризма в средствах массовой информации, и представлять интересы своих членов – журналистов и писателей. Задачи Федерации – поощрение журналистов и писателей, организации, города и страны, которые внесли наиболее весомый вклад в развитие туризма; привлечение и поощрение молодых журналистов; содействие обмену мнениями и изучению проблем развития туризма через систему семинаров; защита прав журналистов на доступ к информации, организация представительства ФИЖЕТ в разных странах через создание клубов журналистов и писателей.

Во-вторых, это организации, регулирующие профессиональное туристское образование. К ним относятся:

Всемирная ассоциация по профессиональному обучению в области туризма (АМФОРТ);

Международная ассоциация выпускников гостиничных школ (УИАЕЕХ) и другие.

Одной из международных организаций, отвечающих за профессиональное образование и подготовку в сфере туризма, является Всемирная ассоциация по профессиональному обучению в области туризма (АМФОРТ). Она является членом ВТО с 1987 г. Ключевая цель ассоциации – организация качественного профессионального туристского образования. Задачи АМФОРТ – рационализация методов профессиональной подготовки в туризме; стандартизация программ подготовки; сбор соответствующей документации; сотрудничество с преподавательскими кадрами в целях координации и гармонизации учебных программ и методов обучения; создание условий выпускникам для международных и профессиональных контактов; содействие техническому и образовательному сотрудничеству между учебными центрами и изданию учебников; определение потребностей туристского сектора в кадрах и многие другие задачи. Штаб-квартира Ассоциации – в г. Мадриде.

В-третьих, это организации, действующие в области научных туристских исследований. К таким организациям относятся:

Ассоциация по исследованиям в области туризма и путешествий (ТТРА);

Международная ассоциация научных экспертов в области туризма (АИЕСТ).

Ассоциация по исследованиям в области туризма и путешествий (ТТРА) – профессиональная международная организация специалистов по туристским исследованиям, являющаяся лидером в своей области. ТТРА была учреждена в 1970 г. и в настоящее время объединяет 800 специалистов по научным и маркетинговым исследованиям. Цель ассоциации – повышение качества и обеспечение доступности информации по научным и маркетинговым исследованиям для повышения эффективности туристского маркетинга, планирования и развития.

Среди задач ТТРА – определение и внедрение стандартов туристских исследований; обеспечение качества туристских исследований и маркетинговой информации; содействие доступу к источникам информации в целях туристских исследований; обучение своих членов умениям и навыкам в области исследований, маркетинга и планирования; обеспечение условий для взаимодействия специалистов в области исследований; содействие разработке программ туристских исследований в высших учебных заведениях и многие другие задачи. ТТРА имеет офисы в Европе, США и Канаде.

§ 9.4. Международные туристские мероприятия

Крупнейшими и наиболее влиятельными международными мероприятиями, играющими важную роль в развитии туристской деятельности, являются международные туристские биржи, ярмарки, выставки, салоны.

Основными целями таких международных мероприятий являются: ознакомление с турпродуктами различных фирм; изучение спроса на туристские услуги; установление деловых контактов; заключение коммерческих сделок и подписание договоров; обмен информацией; реклама и продвижение турпродукта.

Они могут носить всемирный или региональный характер. Наиболее значительные международные выставки и ярмарки являются ежегодными и проводятся в определенное время года – перед началом летнего или зимнего сезона по заранее анонсируемым датам и продолжаются от 1 до 7 дней.

Они сопровождаются пресс-конференциями; выставками литературы (проспектов, буклетов, открыток, календарей, карт,

схем, путеводителей), значков, брелоков, другой сувенирной продукции, туристского инвентаря и снаряжения; консультациями специалистов; просмотром рекламных роликов, видео- и кинофильмов, слайдов; туристскими соревнованиями, концертами.

Одна из крупных в мире туристских выставок – Международная туристская биржа (ITB). Она проводится в Берлине с 1966 г. ежегодно в марте в течение 7 дней. Один день отводится только профессиональным участникам, в остальные дни биржа открыта для всех желающих.

В ней участвуют представители государственных министерств, ведомств, комитетов и советов по туризму, национальные и региональные туристские организации, турфирмы, туроператоры и турагенты, гостиницы и гостиничные цепи, авиа- и круизные компании, структуры систем бронирования, страховые компании, специализированные издательства, радио- и телекомпании.

В рамках биржи проводятся переговоры между представителями зарубежных организаций и коммерческих туристских компаний.

На переговорах обсуждаются вопросы сотрудничества, обмена информацией, работы загранпредставительств. В период работы биржи организуются конференции, симпозиумы, приемы по вопросам развития туризма, аккредитуются журналисты для широкого освещения работы биржи в средствах массовой информации.

Крупнейшей в Европе по количеству посетителей стала Международная туристская выставка (SIT) в г. Штутгарте. Она превосходит в последнее время Берлинскую международную туристскую биржу. Штутгартская выставка проводится ежегодно в партнерстве с разными странами. Так, в 1997 г. она проводилась совместно с Китаем в качестве соорганизатора, а в 1998 г. – с Польшей.

Всемирный рынок путешествий в Лондоне проводится с 1980 г. ежегодно в ноябре–декабре в течение 5 дней с участием турфирм, представителей туриндустрии и средств информации. Наряду с заключением сделок важной задачей Лондонского рынка является ознакомление с новшествами в сфере туризма.

Туристская международная ярмарка (ФИТУР) проводится с 1981 г. ежегодно в январе в Мадриде в течение 6 дней. Среди

§ 9.5. Инструменты регулирования международной туристской деятельности

Основные мероприятия по координации и регулированию туристской деятельности – это конференции, ассамблеи, встречи, форумы, конгрессы, семинары, проводимые международными организациями.

Одной из важных международно-правовых форм регулирования и координации деятельности государств в области туризма, выработки и внедрения правил и принципов их сотрудничества, норм и стандартов международной туристской деятельности являются конференции ООН по туризму, форумы международных туристских организаций, в первую очередь – конференции ВТО.

Под инструментами регулирования международной туристской деятельности понимаются правовые акты и официальные документы, направленные на установление определенного порядка, норм, правил, принципов и подходов в осуществлении туристской деятельности. Они служат целям информации, ориентации, продвижения и реализации на практике заявленных и провозглашенных идей, принципов, концепций и стратегий.

К таким инструментам относятся международные декларации, конвенции, резолюции, соглашения, протоколы, рекомендации, принимаемые на международных конференциях и форумах.

Международные декларации – это официальные заявления международных организаций или участников международных конференций, провозглашающие основополагающие принципы политики или программные положения деятельности организаций в какой-либо конкретной области международных отношений, например в сфере туризма.

Международные конвенции – это один из видов договоров. Они устанавливают взаимные права и обязанности государств в какой-либо специфической области человеческой деятельности. Многие конвенции разрабатываются и принимаются специализированными международными организациями. Например, международные конвенции ООН по морскому праву кодифицируют нормы права.

Основополагающими инструментами регулирования международной туристской деятельности являются:

Всемирная декларация по правам человека (1948 г.);

участников — турфирмы, гостиничные объединения, авиакомпании. Ярмарка сопровождается фестивалем народных песен и танцев, показом рекламных фильмов по туризму.

Большим авторитетом пользуются также Лейпцигская ярмарка путешествий, Международный салон по туризму и путешествиям, который проводится ежегодно в середине февраля в Париже в течение 7–10 дней, Международная туристская биржа в Милане — во второй половине февраля в течение 5 дней, Международная туристская выставка стран Азиатского региона (Гонконг), Международная туристская ярмарка (Чикаго), Международная выставка «Туризм» (Гетеборг), Международная туристская выставка «Филоксения» (Салоники) и другие.

Завоевала популярность Московская международная выставка «Путешествия и туризм» (МИТТ). Она проводится в течение 4 дней в марте, начиная с 1994 г.

Торговые туристские выставки, ярмарки, салоны и биржи играют определенную роль в регулировании развития международного туризма, так как во время их работы устанавливаются многочисленные контакты представителей национальных туристских организаций, поставщиков туристских услуг, крупнейших туроператорских и турагентских компаний, потенциальных потребителей услуг; происходит широкий обмен информацией; подписываются договоры между компаниями о сотрудничестве и контракты между компаниями и клиентами, которые составляются на базе основополагающих международных документов. Например таких, как Конвенция ООН о договорах международной купли-продажи товаров (1980 г.), Принципы международных коммерческих договоров (Международный институт унификации частного права, 1994 г.), Типовой контракт, подлежащий подписанию турагентством и клиентом (1995 г.), Международная конвенция по контракту на путешествие (ФУААВ/МГА, 1970 г.), Международная гостиничная конвенция касательно заключения контрактов владельцами гостиниц и турагентами (МГА/ФУААВ, 1979 г.), Международный туристский ваучер, и других актов. Во время туристских выставок, ярмарок вскрываются проблемы в развитии туризма, которые в дальнейшем учитываются при разработке корректирующих мер по исправлению ситуации в отдельных секторах туристской индустрии или на государственном уровне в целом.

Международный пакт по экономическим, социальным и культурным правам (1966 г.);

Международный пакт по гражданским и политическим правам (1966 г.);

Варшавская конвенция для унификации некоторых правил, касающихся международных воздушных перевозок (1929 г.);

Чикагская конвенция по международной гражданской авиации (1944 г.) и Токийская, Гагская, Монреальская конвенции по тому же вопросу;

Конвенция по таможенному обеспечению туризма (1954 г.);

Будапештская конвенция по упрощению туристских путешествий (1976 г.);

Международная конвенция по контракту на путешествие (1970 г.);

Конвенция по защите мирового культурного и природного наследия (1972 г.);

Манильская декларация по мировому туризму (1980 г.);

Софийская резолюция VI сессии Генеральной ассамблеи ВТО, принявшая Туристский билль о правах, Хартию туризма, Кодекс туриста (1985 г.);

Конвенция по правам ребенка (1990 г.);

Буэнос-Айресская резолюция IX сессии Генеральной ассамблеи ВТО по обеспечению туризма и безопасности туристов (1991 г.);

Туристская декларация Мирового туристского форума в Осаке и Всемирной конференции министров по туризму (1994 г.);

Генеральное соглашение по торговле услугами (1994 г.);

Конвенция по биологическому разнообразию (1995 г.);

Каирская резолюция XI сессии Генеральной ассамблеи ВТО по предотвращению организованного секс-туризма (1995 г.);

Стокгольмская декларация против коммерческой сексуальной эксплуатации детей (1996 г.);

Манильская декларация по социальному воздействию туризма (1997 г.);

Всемирный кодекс этики в туризме (1999 г.);

конвенции и рекомендации Международной организации труда (МОТ) по запрещению насильственного и детского труда, защите прав коренных народов, равному отношению и недискриминации на рабочем месте.

Важную роль в регулировании международного туризма сыграла Международная дипломатическая конференция ООН по таможенным формальностям, состоявшаяся в 1954 г.

в Нью-Йорке. На ней были приняты три международных документа, регламентирующих таможенные льготы туристов: Конвенция о таможенных льготах для туристов; Дополнительный протокол к Конвенции о таможенных льготах для туристов по ввозу рекламных туристских документов и материалов и Конвенция о временном ввозе частных дорожных перевозочных средств.

Положения этих официальных документов получили дальнейшее развитие на состоявшейся в 1963 г. Римской конференции ООН по туризму и международным путешествиям. На этой конференции было рассмотрено свыше 100 вопросов по развитию туристских связей между различными странами мира, а также сформулированы и раскрыты принципы и формы сотрудничества стран в сфере туризма.

Римская конференция имела целью разработку рекомендаций для правового регулирования международного туризма в соответствии с нормами международного права.

Ключевыми явились вопросы правового регулирования положения иностранных туристов. Принципиально важным решением конференции стало определение статуса туриста, понятий «турист» и «экскурсант». Сформулированы и классифицированы цели туристских посещений, что явилось важным фактором для решения вопросов въезда в страну и выезда из страны пребывания, а также для статистического учета туристов.

На Римской конференции были также рассмотрены вопросы упрощения официальных формальностей (паспортных, визовых, таможенных, валютно-контрольных, налоговых, санитарно-эпидемиологических, страховых и других) в отношении международных туристов, пересекающих национальные границы государств, государственной помощи развитию международного туризма с точки зрения организации содействия созданию материальной базы и обслуживанию, а также вопросы доступа туристов к культурному достоянию страны пребывания.

Существенное внимание на конференции было уделено техническому сотрудничеству стран в области международного туризма.

Римская конференция представила государствам, участвующим в развитии международного туризма, Резолюцию и Рекомендации по правовому регулированию положения иностранных туристов, упрощению правительственных формальностей, поддержке правительствами развития международного туризма,

а также по техническому сотрудничеству стран в сфере международного туризма.

Конференцией рекомендовано:

- по паспортным формальностям – унификация и стандартизация загранпаспортов, а также их категоризация (индивидуальный, коллективный, детский) и упрощение процедуры их выдачи;

- по визовым формальностям – облегчение визового режима, сокращение срока оформления и выдачи виз, введение безвизового въезда;

- по таможенным формальностям – унификация и упрощение их для иностранных туристов;

- по валютно-контрольным формальностям – либерализация приобретения валюты и облегчение процедуры валютного контроля (упрощение процедуры обмена при въезде-выезде, декларация о вывозе валюты, а также использование кредитных карточек).

По правительственной поддержке международного туризма рекомендованы:

- объединение усилий нескольких стран для выработки согласованной туристской политики;

- обеспечение достоверности и неагрессивности туристской рекламы и пропаганды, а также обеспечение ответственности туристских агентства по отношению к поставщикам туристских услуг (транспортным компаниям, средствам размещения);

- введение законов, регламентирующих деятельность тур-агентств.

Конференцией рекомендовано:

- государствам – совместно с международными туристскими организациями разработать международный кодекс туристской этики, включающий права и обязанности иностранных туристов, а также меры по их защите от злоупотреблений;

- правительствам – принять административные, финансовые, налоговые, таможенные меры, способствующие развитию транспортной индустрии и индустрии размещения;

- по транспортной индустрии – принять соглашения между государствами по развитию и использованию международных транспортных средств, а также снизить пассажирские тарифы на все их виды;

- по индустрии размещения – принять положения о гостиницах и ввести единую международную классификацию средств размещения;

• по техническому сотрудничеству и взаимопомощи государств в области международного туризма – обмениваться информацией, знаниями и опытом, а также расширять источники целевого финансирования на основе двусторонних и многосторонних соглашений государств, органов ООН, международных туристских организаций.

По источникам финансирования конференцией рекомендованы: расширенная программа технической помощи ООН, региональные и субрегиональные соглашения на основе двусторонних и многосторонних договоров; предложены Специальный фонд ООН, фонды региональных и международных туристских организаций.

Римская конференция рекомендовала государствам строить сотрудничество в сфере международного туризма на основе соглашений и программ развития специализированных органов ООН и международных туристских организаций, а также присоединяться к международным конвенциям, соглашениям и договорам. Она предложила государствам представить сообщения о реализации ее рекомендаций. Тем самым был предложен международный механизм регулирования мировой туристской деятельности.

Всемирная конференция по туризму, состоявшаяся в г. Маниле (Филиппины) в 1980 г., была созвана Всемирной туристской организацией с целью выявления современной сущности туризма, определения его роли в динамичном и изменяющемся мире и рассмотрения ответственности государств за развитие туризма. На конференции были рассмотрены новые концепции туризма (прежде всего как способ проведения отпусков и форма отдыха, путешествий и перемещений лиц с любыми целями, а не только как доходная отрасль экономики), новые принципы и основные направления его развития.

Конференция приняла Манильскую декларацию по мировому туризму, в которой туризм понимается как важная деятельность, воздействующая на социальную, культурную, образовательную и экономическую жизнь государств и имеющая гуманитарный характер.

В Декларации подчеркивается, что право граждан на отдых, отпуск и свободу путешествий и туризма влечет за собой обязанность государств предоставлять гражданам возможность доступа к туризму и создавать социальные условия и законодательную базу для облегчения доступа к отдыху. Отдельно рассматривается вопрос о подготовке граждан к туризму

через привлечение правительствами всех образовательных и информационных средств. Подчеркивается значение туризма для познания культуры, укрепления национального сознания, достижения более высокого уровня уважения и доверия между народами. Заявлено, что духовные ценности в практическом туризме должны преобладать над материально-техническими.

Особое место в Декларации отводится развитию внутреннего, социального и молодежного туризма. Подчеркивается, что внутренний туризм способствует более сбалансированному положению национальной экономики; социальный туризм должен быть общественной целью в интересах менее обеспеченных граждан; молодежный туризм требует особого внимания и предоставления этой категории граждан наибольших возможностей и льгот, так же, как и по отношению к лицам преклонного возраста и лицам с физическими недостатками.

В Декларации заявлено, что государствам следует содействовать созданию лучших условий труда для туристских кадров, изучать сдерживающие факторы в развитии туризма и принимать меры по их устранению. Признана направляющая и координирующая роль ВТО в международном туристском сотрудничестве.

В Манильской декларации даны рекомендации по следующим направлениям туристской деятельности:

- по регулированию туристского предложения – улучшить качество предложения, которое должно учитывать интересы потребителей, приема и обслуживания, а также обеспечивать доступ к внутреннему и международному туризму более широким слоям населения. Правительствам рекомендовано применять общепринятые стандарты и методологии сбора статистических данных, а ВТО – активизировать усилия по стандартизации туристской статистики;

- по техническому сотрудничеству правительствам рекомендовано при выборе технологий в области туризма учитывать необходимость их приспособления к местным условиям;

- по людским ресурсам – принимать меры для повышения значения туристских профессий, изучать проблемы нехватки квалифицированных преподавательских кадров, направлять усилия на воспитание сознания для улучшения взаимоотношений между туристами, местными жителями и обслуживающим персоналом, а ВТО – наметить новые цели профессиональной подготовки кадров;

- по свободе передвижения – ВТО рассмотреть возможность установления практики медицинской помощи и правовой защиты экономических интересов иностранных туристов;

- по авиатранспорту – государствам назначить в состав делегаций на Генеральную ассамблею ВТО представителей властей по коммерческому пассажирскому транспорту;

- по внутреннему туризму рекомендовано ВТО включить этот вид туризма в свою программу работы.

По финансированию туристских проектов даны рекомендации развивающимся странам, чтобы они на национальном уровне обеспечили такие возможности, при которых туристские проекты в рамках двустороннего и многостороннего сотрудничества пользовались приоритетом, а ВТО – содействовать более активному сотрудничеству в финансировании туристских проектов в рамках финансовых органов, особенно в развивающихся странах.

В целях практической реализации рекомендаций Манильской декларации на IV сессии Генеральной ассамблеи ВТО был принят план действий и разработана стратегия.

В 1989 г. состоялась Межпарламентская конференция по туризму в Гааге (Нидерланды), соорганизаторами которой явились Межпарламентский союз (МПС) и Всемирная туристская организация (ВТО).

Конференция отметила, что развитие туризма отвечает интересам всех стран мира и вносит вклад в экономическое, социальное и культурное развитие, способствует созданию атмосферы доверия и взаимопонимания между государствами – членами международного сообщества.

Участники конференции в своих выступлениях подчеркивали важность и актуальность Манильской конференции по туризму и таких важных инструментов регулирования международного туризма, как Кодекс туриста и Хартия туризма.

На конференции была признана новая роль туризма как средства повышения качества жизни всех народов и важнейшего фактора укрепления мира и международного взаимопонимания.

Конференция определила круг обязанностей государств по развитию туризма, а также по защите и приумножению туристских ресурсов, приняла Гаагскую декларацию по туризму и объявила этот документ «инструментом международного сотрудничества, сближения между народами и фактором индивидуального и коллективного развития».

В Гаагской декларации сформулированы десять основополагающих принципов, каждый из которых отражает один из ключевых аспектов развития туризма или условий организации туристских путешествий.

Первый принцип рассматривает глобальную роль туризма в современном обществе. Он гласит, что туризм стал явлением, вошедшим в повседневную жизнь сотен миллионов людей; превратился в важную форму использования свободного времени и основное средство межличностных связей и политических, экономических и культурных контактов; является следствием и решающим фактором качества жизни; требует внимания для обеспечения его развития в гармоничном соответствии с обеспечением других потребностей и видов деятельности.

Второй принцип охватывает экономические аспекты развития туризма. Он гласит, что туризм может быть эффективным средством содействия социально-экономическому росту всех стран, если будут приниматься меры для того, чтобы позволить национальной экономике достигнуть приемлемого уровня самообеспечения. А для этого следует принимать меры по созданию надежной инфраструктуры, туристских объектов, учебных заведений по подготовке туристского персонала; включению туризма в комплексный план развития страны наряду с другими приоритетными секторами экономики; стимулированию внутреннего туризма наравне с международным.

Третий принцип касается экологии. Он утверждает, что неиспорченная естественная, культурная и человеческая окружающая среда является основным условием развития туризма, а рациональное управление туризмом может внести вклад в защиту и развитие физической окружающей среды, культурного наследия, в повышение уровня жизни. С учетом этой взаимосвязи необходимо информировать и просвещать туристов в плане сохранения и уважения естественной, культурной и человеческой окружающей среды в местах посещения, а также содействовать комплексному планированию туристского развития на основе концепции устойчивого развития.

Четвертый принцип рассматривает гуманный характер туризма, подчеркивает, что следует всегда уделять внимание специфическим проблемам самих туристов. Он определяет, кто и по каким признакам считается иностранным туристом.

Пятый принцип касается прав каждого человека на отдых, свободное время и на свободу передвижения. Он утверждает,

что эти права должны получить всеобщее признание, а для этого необходимо проводить политику гармоничного развития внутреннего и международного туризма.

Шестой принцип охватывает проблему упрощения путешествий. Он гласит, что развитие туризма требует принять меры по упрощению формальностей в оформлении туристских поездок, пребываниях (относительно паспортов, виз), медицинского и валютного контроля.

Седьмой принцип рассматривает безопасность туристов. Он гласит, что безопасность и защита туристов являются непеременимыми условиями развития туризма и что необходимо принять меры по обеспечению безопасности и защиты туристов и их достоинства, а также туристских объектов.

Восьмой принцип касается терроризма. Он гласит, что терроризм представляет реальную угрозу туризму, террористов необходимо преследовать и наказывать без учета срока давности совершения террора.

Девятый принцип охватывает вопрос качества туризма. Он гласит, что качество туризма зависит от качества предоставляемых услуг, поэтому крайне важны образование и обучение профессионалов в области туризма. Необходимо принять меры по подготовке специалистов путем включения туризма в учебные планы школ и вузов, повышению престижа туристских профессий, созданию сети учебных заведений в области туризма.

Десятый принцип рассматривает вопрос государственного планирования туризма. Он утверждает, что туризм должен планироваться государственными властями на комплексной и последовательной основе. Необходимо во всех странах расширять права и обязанности национальных туристских администраций, так как роль туризма будет возрастать по мере научно-технического прогресса и увеличения свободного времени.

Принципы Гаагской декларации созвучны с международными актами ООН, ЮНЕСКО, документами, принятыми международными туристскими организациями, законодательными актами многих стран в области туризма, во многом расширяют и дополняют их.

Гаагская конференция призвала парламенты, правительства, государственные и частные организации, ассоциации и учреждения, отвечающие за туристскую деятельность, профессионалов в сфере туризма и самих туристов учитывать принципы принятой Декларации.

основополагающих положений и принципов международных документов при формировании национальных концепций развития туризма и разработке национального туристского законодательства.

Международное сотрудничество в туристской сфере осуществляется на основе двусторонних и многосторонних межправительственных соглашений о сотрудничестве в области туризма.

Межправительственные соглашения формулируются и заключаются в соответствии с положениями Манильской декларации по мировому туризму, Гаагской декларации о туризме, а также других международных официальных документов. Заключаются они в целях расширения дружественных связей между народами и содействия национальных правительств сотрудничеству в сфере туризма. Правительства двух или нескольких стран в соглашении заявляют о том, что будут поддерживать и развивать туристские связи, содействовать обмену на взаимовыгодной основе и сотрудничеству между национальными туристскими компаниями: транспортными, туроператорскими, турагентскими и другими.

Правительства отмечают, что будут поддерживать усилия национальных туристских органов и организаций по расширению областей сотрудничества, например в совместном предпринимательстве или в строительстве объектов инфраструктуры и материальной базы туризма, и создавать для этого благоприятные условия инвесторам. В соглашениях правительства подчеркивают, что будут способствовать развитию туризма путем обмена информационными, рекламными и другими материалами; обязуются содействовать техническому сотрудничеству посредством обмена новыми технологиями между туристскими организациями своих стран, оказывать помощь в профессиональной подготовке туристских кадров своих стран, а также обмену экспертами, учеными и журналистами, работающими в туристской сфере.

Зачастую межправительственные соглашения содержат статьи, в которых правительства принимают обязательства по упрощению формальностей в оформлении туристских поездок граждан своих стран. В этом прослеживается преемственность принципов и подходов, заявленных еще в Конвенциях конференции ООН 1954 г., а также в Рекомендациях Римской конференции 1963 г., Будапештской конвенции 1976 г., Гаагской конвенции 1989 г.

В межправительственных соглашениях, как правило, раскрывается механизм реализации заключаемого соглашения. Например, это может быть смешанная комиссия из представителей двух или нескольких стран, подписавших соглашение для проведения двусторонних или многосторонних консультаций и выработки рекомендаций по сотрудничеству в области туризма.

Общепринятой практикой регулирования международной туристской деятельности является деятельность зарубежных представительств национальных министерств или комитетов по туризму. Международную правовую основу открытия и деятельности зарубежных представительств составляют Межправительственные соглашения о сотрудничестве в области туризма. Они предусматривают создание национальными туристскими администрациями за рубежом своих представительств, действующих на некоммерческой основе.

Основные цели зарубежных представительств – защита интересов страны на мировом рынке; продвижение национального туристского продукта на международный туристский рынок; стимулирование въездного туризма; привлечение иностранных инвестиций в туристскую сферу. Среди задач зарубежных представительств – наблюдение за исполнением двусторонних и многосторонних международных договоров о сотрудничестве в области туризма, других межправительственных и межведомственных соглашений и договоров, содержащих статьи о туризме и туристской деятельности; участие в разработке предложений для переговоров о заключении международных договоров и соглашений; установление и развитие связей с государственными туристскими органами и туристскими компаниями страны пребывания; содействие в установлении и поддержании деловых контактов между предпринимателями туристского бизнеса своей страны и страны пребывания; изучение конъюнктуры туристского рынка, информационно-рекламная деятельность.

§ 9.7. Адаптация международных правовых актов на национальном уровне

Международные правовые акты находят свое отражение в национальных официальных документах, направленных на регулирование туризма и туристской деятельности.

Рекомендации Римской конференции ООН использованы государствами, участвующими в международном туристском обмене, как основа для совершенствования форм организации туризма, разработки мер унификации и упрощения пограничных формальностей в отношении иностранных туристов, а также правового положения иностранных граждан, определения прав и обязанностей иностранных туристов.

Во многих странах приняты законы о туризме и туристской деятельности. Рекомендации находят свое отражение и развитие в национальных законодательствах. Назначение законов о туризме состоит в гарантированном обеспечении необходимых мер для государственного регулирования, координации и развития туристской сферы. Статьи национальных законов о туризме регулируют такие аспекты туристской деятельности, как сохранение и использование природных и культурных ресурсов; создание и развитие инфраструктуры и материальной базы туризма, пассажирского транспорта; турагентская и туроператорская деятельность; подготовка туристских кадров; финансирование развития туризма, и многие другие.

Помимо общепринятых положений, национальные законы о туризме включают положения, отражающие национальную или местную специфику. Например, Закон о поддержке туризма Турции содержит главу «Туризм на яхтах», включающую статьи по морским операциям, операциям с яхтами, принципам навигации в территориальных водах, по продолжительности стоянки яхт в Турции и каботажным правам.

Наряду с законами о туризме многие страны имеют отдельные самостоятельные законы, также отражающие специфические особенности стран и регулирующие отдельные аспекты туристской деятельности с учетом международных норм и стандартов. Так, в той же Турции, помимо Закона о поддержке туризма, принят Закон по побережьям. В этом Законе содержатся статьи, касающиеся: охраны побережий (запрещения и разрешения на них строительства), условий приобретения на них земельных участков, типов сооружений и других вопросов туристского развития на национальных территориях.

В Российской Федерации национальное туристское законодательство также базируется на основе международных принципов, стандартов и норм. В России приняты: Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (1996 г.), Федеральная целевая программа «Развитие туризма в Российской Федерации» (1996 г.), Федеральный закон

Рекомендуемая литература

Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997.

Алешина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Гном-пресс, 1997. – 256 с.

Амбиль Б., Швальбе Х. Телефонный маркетинг (Лучше вести телефонный разговор – больше продавать) / Пер. с нем. М. М. Фадиной. – Обнинск: Титул, 1995. – 64 с.

Анискин Ю. П. Общий менеджмент: Учебник. – М.: РМАТ, 1999.

Антикризисное управление: Учеб. пособие / Под ред. проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. – М.: ПРИОР, 1998.

Багиев Г. Л., Тарасович В. М., Ами Х. Маркетинг: Учебник. – М.: Экономика, 1999. – 703 с.

Балабанов И. Т., Балабанов А. И. Экономика туризма: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 176 с.; ил.

Беленов О. Н. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во ВТУ, 1998.

Борисов К. Г. Международный туризм и право. – М., 1999.

Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: Инфра-М, 1999.

Волгин А. П., Матирко В. И., Модин А. А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992.

Голубкова Е. Н. Маркетинговые коммуникации. – М.: Финпресс, 2000. – 256 с.

Горемыкин В. А., Богомалов А. Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод. пособие. – М.: Инфра-М, 1997.

Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993.

Дистиль Э., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 1996. – 168 с.

Дурович А. П., Копанев А. С. Маркетинг в туризме: Учебное пособие. – Мн.: Экономпресс, 1998. – 400 с.

Исмаев Д. К. Маркетинг иностранного туризма в РФ. Теория и практика деятельности туристских фирм: Учебное пособие. – М.: НОУ Луч, 1998. – 224 с.

Глава 4. Управление персоналом	145
§ 4.1. Значение управления человеческими ресурсами в турфирмах	145
§ 4.2. Управление комплектованием кадров	151
§ 4.3. Управление развитием персонала	159
§ 4.4. Основные понятия теории мотивации и ее развитие	165
§ 4.5. Квалификационные требования к основным должностям работников туристской индустрии	173
Глава 5. Управление маркетингом	181
§ 5.1. Принятие маркетинговых решений в условиях нестабильности туристского рынка	181
§ 5.2. Процесс планирования маркетинга в сфере туризма	187
§ 5.3. Управление маркетинговой разведкой	191
§ 5.4. Управление товарно-ценовой политикой турфирмы	193
§ 5.5. Управление каналами распределения товаров/услуг и их продвижением	201
Глава 6. Маркетинговые коммуникации в туристском бизнесе	208
§ 6.1. Коммуникационная политика в туризме	209
§ 6.2. Современное состояние и развитие маркетинговых коммуникаций	213
§ 6.3. Основные элементы маркетинговых коммуникаций	218
Глава 7. Инновационный менеджмент в туристской деятельности	237
§ 7.1. Инновационный менеджмент – система управления развитием туристской фирмы	237
§ 7.2. Инновации как объект инновационного менеджмента	250
§ 7.3. Инновационные процессы как инструмент реализации инноваций	257
§ 7.4. Управление инновационными проектами	260

Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие. – Минск.: Изд-во БГЭУ, 1999. – 644 с.

Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1999.

Квартальнов В. А. Туризм: теория и практика: Избранные труды: В 5 т. – М.: Финансы и статистика, 1998.

Ковалев В. В. Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 1996.

Котлер Ф. Менеджмент маркетинга. – СПб.: «Питер», 1998.

Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.

Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787 с.

Критсотакис Я. Г. Торговые выставки и ярмарки. Техника участия и коммуникации. – М.: Ось-89, 1997. – 224 с.

Крылов И. В. Маркетинг. Социология маркетинговых коммуникаций. – М.: Центр, 1998. – 192 с.

Маусов Н. К., Кулаков М. Н., Журавлев П. В. Управление карьерой персонала в условиях производства. – М.: Изд-во РЭА, 1993.

Международная организация труда: Конвенции и рекомендации. – М., 1990. – Т. I и II.

Международные акты о правах человека: Сборник документов. – М., 1998.

Международные нормативные акты ЮНЕСКО: Конвенции. Соглашения. Протоколы. Рекомендации. Декларации. – М., 1993.

Менеджмент туризма: Учебник / Сост. И. В. Зорин, Л. С. Плахова. Под ред. В. А. Квартальнова. – М.: РМАТ, 1996.

Мескон М. Х., Альберт М., Фредоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.

Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2000.

Моисеева Н. К., Анискин Ю. П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 1993.

Моисеева Н. К., Конышева М. В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 2001.

Музыкант В. Л. Реклама: международный опыт и российские традиции. – М.: Право и закон, 1996. – 222 с.

Организационно-правовые основы туристского и гостиничного бизнеса. Нормативно-правовые документы. – М., 1998.

- Панкрухин А. П. Маркетинг: Учебник. – М.: ИМПЭ, 1999. – 398 с.
- Патрян Г. А. Международные экономические отношения. Экономика туризма. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 208 с.: ил.
- Питер Р., Диксон М. Управление маркетингом. – М.: «БИНОМ», 1998.
- Попов Е. В. Продвижение товаров и услуг. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 320 с.
- Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз. – М.: Центр, 1998. – 352 с.
- Почепцов Г. Г. Теория и практика коммуникаций. – М.: Центр, 1998. – 352 с.
- Региональная экономика / Под ред. проф. Т. Г. Морозовой. – М.: «Банки и биржи», 1995. – 302 с.
- Рекламные технологии. Журнал для практиков рекламного дела. – 1999–2000.
- Соловьев Б. А. Управление маркетингом. – М.: Инфра-М, 1999.
- Толковый словарь туристских терминов / Авт.-сост. И. В. Зорин, В. А. Квартальнов. – М.–Афины: INFOGROUP, 1994.
- Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.
- Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1998–2000.
- Туристический бизнес. – 1998–2000.
- Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1997.
- Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контролинг, 1992.
- Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 1996.
- Хойер В. Как делать бизнес в Европе. – М.: Прогресс, 1992.
- Шим Джей К., Сигел Джозел Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат / Пер. с англ. – М.: Фитинг, 1996.
- Шнаппауф Р. Практика продаж: Справочное пособие. – М.: Интерэксперт, 1998. – 352 с.
- Экономика современного туризма / Под ред. д-ра экон. наук Г. А. Карповой. – М.–СПб: Изд. «Герда», 1998. – 405 с.
- Экономика туризма: Материалы семинара по менеджменту туризма курсов повышения квалификации преподавателей по Программе TACIS ED/062 / Сост. Ю. Н. Борисова, Н. И. Гаранин, Ю. В. Забаев, А. И. Сеселкин. – М.: РМАТ, 1996.

«О лицензировании отдельных видов деятельности» (1998 г.), Федеральный закон «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию» (1996 г.), Закон РФ «О государственной границе Российской Федерации» (1994 г.), Федеральный закон «О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах» (1995 г.), Закон РФ «О защите прав потребителей» (1996 г.), Закон РФ «О стандартизации» (1995 г.), Закон РФ «О сертификации продукции и услуг» (1995 г.), ГОСТы: 50681-94 Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг; 50690-94 Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования; 50644-94 Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов; 50645-94 Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц, а также многие другие законодательно-правовые акты, регулирующие различные аспекты туризма и туристской деятельности и во многом учитывающие положения таких международных документов, как Римская конвенция, Манильская декларация по мировому туризму, Гаагская декларация по туризму, Хартия туризма, Кодекс туриста, «Рекомендации по статистике туризма» Статистической комиссии ООН, и многие другие.

Нашли отражение в российском туристском законодательстве положения документов международных туристских организаций общего и отраслевого характера, а именно: Международной конвенции по контракту на путешествие (ФУААВ/МГА, 1970 г.), Международной гостиничной конвенции касательно заключения контрактов владельцами гостиниц и турагентами (МГА/ФУААВ, 1979 г.) и других организаций.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Основы менеджмента туристских фирм	5
§ 1.1. Организационно-функциональные основы управления турфирмами	5
§ 1.2. Технология принятия решений и коммуникации в управлении	11
§ 1.3. Социально-психологические основы руководства турфирмой	16
Глава 2. Стратегический менеджмент в туризме	23
§ 2.1. «Тихая» революция в философии управления туризмом	23
§ 2.2. Эволюция топ-менеджмента	30
§ 2.3. Формирование стратегии развития туризма	45
§ 2.4. Эффективность управления туризмом	48
§ 2.5. Повышение доходности туризма	57
§ 2.6. Источники прибыли в туризме	66
§ 2.7. Деловое администрирование в туризме	76
§ 2.8. Управление жизненным циклом туристского продукта	97
§ 2.9. Управление технологическими инновациями	108
Глава 3. Менеджмент регионального туризма	120
§ 3.1. Основные понятия и методологическая база регионального менеджмента	120
§ 3.2. Основы региональной организации хозяйства и принципы районирования	125
§ 3.3. Особенности регионального туризма как объекта управления	128
§ 3.4. Понятие туристского региона	133
§ 3.5. Организационные структуры регионального туризма	135
§ 3.6. Функции организационных структур регионального туризма	138
§ 3.7. Этапы решения организационных задач регионального менеджмента	141

Глава 8. Управление инвестиционными программами развития туризма	277
§ 8.1. Оценка инвестиционной деятельности	277
§ 8.2. Формирование инвестиционных программ	289
§ 8.3. Выбор инвестиционных проектов по экономическим критериям	300
Глава 9. Международное регулирование туристской деятельности	309
§ 9.1. Понятие международного регулирования	309
§ 9.2. Роль международных организаций в регулировании туристской деятельности	309
§ 9.3. Международные туристские организации. Их виды, цели и задачи	315
§ 9.4. Международные туристские мероприятия	328
§ 9.5. Инструменты регулирования международной туристской деятельности	331
§ 9.6. Практика и процедуры регулирования туристской деятельности	341
§ 9.7. Адаптация международных правовых актов на национальном уровне	343
Рекомендуемая литература	346

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА: ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Заведующая редакционно-издательским отделом РМАТ *Л.С. Плахова*

Ответственный за выпуск *Н.Ф. Карышева*

Ведущий редактор *Е.А. Семина*

Редактор *З.М. Бузова*

Художественный редактор *Г.Г. Семенова*

Технический редактор *В.Ю. Фотиева*

Корректоры *Н.Н. Зубенко, Г.М. Васильева*

Обложка художника *А.А. Умуркулова*

Компьютерная верстка *Д.В. Рябова*

ИБ № 4344

Подписано в печать 01.04.2003. Формат 60×88¹/₁₆

Гарнитура «Таймс». Печать офсетная

Усл. п. л. 21,56. Уч.-изд. л. 20,04

Тираж 5000 экз. Заказ 1212. «С» 084

Издательство «Финансы и статистика»

101000, Москва, ул. Покровка, 7

(метро «Китай-город», выход на ул. Маросейка)

Телефоны: (095) 925-35-02, 923-80-42, 923-18-68

Факс (095) 925-09-57

E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

ГУП «Великолукская городская типография»

Комитета по средствам массовой информации Псковской области,

182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12

Тел./факс: (811-53) 3-62-95 E-mail: VTL@MART.RU

12240-00



РОССИЙСКАЯ
МЕЖДУНАРОДНАЯ
АКАДЕМИЯ ТУРИЗМА



МЕЖДУНАРОДНАЯ
КАФЕДРА ЮНЕСКО
ПО КУЛЬТУРНОМУ ТУРИЗМУ
В ЦЕЛЯХ МИРА И РАЗВИТИЯ



75.81
4.502
ИЗДАТЕЛЬСТВО
"ФИНАНСЫ
И СТАТИСТИКА"

выпускают серию книг **"МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА"**

Туризм как вид деятельности
Туризм и отраслевые системы
Экономика туризма
Финансы и бухгалтерский учет
Основы менеджмента
Туризм как объект управления

ISBN 5-279-02447-3



9 785279 024476

Книги можно заказать по почте или
приобрести в киоске издательства по адресу:
101000, Москва, ул. Покровка, 7
(ст.м"Китай-город", выход на ул. Маросейка)

Тел.: (095) 925-35-02, 925-47-08

Факс (095) 925-09-57

E-mail: mail@finstat.ru [http:// www.finstat.ru](http://www.finstat.ru)