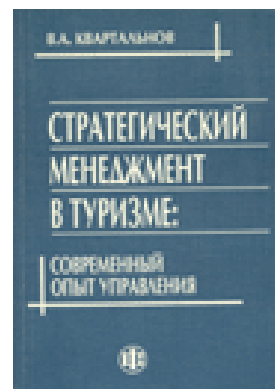


# **В.А. Квартальнов**

## **Стратегический менеджмент в туризме**



## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ**

Предисловие

От автора

### **ЧАСТЬ 1. ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА**

1. Стратегии роста туризма
2. Интеграция предпринимательских структур как фактор роста эффективности туризма
3. "Тихая" революция в философии управления туризмом
4. Эволюция топ-менеджмента
5. Ведущий принцип и стили организационного исполнения

### **ЧАСТЬ 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ**

1. Организационный механизм взаимодействия и сотрудничества в управлении процессами
2. Реорганизация как фактор стратегии роста
3. Факторы глобализации туристского бизнеса
4. Новые концепции инвестирования в туризм

### **ЧАСТЬ 3. ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ДОХОДНОСТИ ТУРИЗМА**

1. Планирование прибыли компании
2. Источники прибыли в туризме
3. Факторы роста прибыли
4. Приложение 3.1. SWOT-анализ
5. Приложение 3.2. Определение бизнеса и миссии фирмы (на примере ОАО "Аэрофлот-Российские международные авиалинии")
6. Приложение 3.3. Программа "Турфирма-98" фирмы "Натали-турс" (Россия)

### **ЧАСТЬ 4. ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ**

1. Формирование менеджера нового типа
2. Проблемы управления деловой карьерой
3. Социальные выплаты в деловой карьере
4. Перспективы совершенствования управленческих навыков

5. Мотивация деятельности менеджера
6. Требование современной среды: роль компенсационных выплат
7. Приложение 4.1. Компенсационные программы ОАО "ЦСТЭ-Интур - Центральный совет по туризму"
8. Приложение 4.2. Компенсационные программы турагентства "Бегемот"

## ЧАСТЬ 5. УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА

1. Современная концепция управления жизненным циклом продукта
2. Проблемы эффективного планирования туристского продукта
3. Издержки и процесс формирования туристской ренты
4. Формирование каналов сбыта туристских услуг
5. Физическая продажа: забытая граница дохода
6. Приложение 5.1. Пять компонентов планирования продукта
7. Приложение 5.2. Схема маркетингового планирования
8. Приложение 5.3. Формы сбытовой сети

## ЧАСТЬ 6. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ В ТУРИЗМЕ

1. Влияние технологических нововведений на эффективность туристского бизнеса
2. Проблемы управления в условиях технологических новаций
3. Стратегии развития бизнеса на базе новых технологий
4. Исследования и разработки (R&D) в развитии мирового туристского бизнеса
5. Проблемы и перспективы управления проектами

## ЧАСТЬ 7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ТУРИЗМОМ

1. Потенциальные возможности компьютерных технологий
2. Принципы успешной компьютеризации
3. Анализ риска капиталовложений в индустрии гостеприимства
4. Деловая логистика: достижение больших прибылей
5. Управленческая информация
6. Приложение 7.1. Критерии компьютеризации фирм

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Приложение. Возродим социальный туризм!

## Предисловие

Представляемая читателю монография профессора В. А. Квартальнова включает результаты обобщения зарубежного и отечественного опыта стратегического управления в туризме. Многогранный анализ современных проблем, изложенный автором, позволяет получить комплексное представление о путях развития туризма на основе стратегического менеджмента. Известно, что туризм относится к высоколиквидной отрасли, т. е. отрасли с быстрой отдачей. Однако, как показывает российская практика, вклад туризма в национальную экономику явно недостаточен, что обусловлено не столько слабыми инвестиционными возможностями перевода туризма на качественно новый уровень, сколько состоянием существующей системы управления туристским предпринимательством.

Практика управления туристским бизнесом (да и другими отраслями) показывает, что преобладает менеджмент текущей ситуации, т. е. оперативное управление с большим или меньшим уровнем профессионализма. Как правило, вопросы стратегического развития и управления у руководителей верхнего звена не являются приоритетными, что негативно отражается на эффективности текущего управления. Позитивный опыт использования стратегического менеджмента преуспевающих фирм подтверждает сказанное и подчеркивает необходимость применения стратегического управления для повышения эффективности туризма.

В монографии в доступной форме излагаются важнейшие аспекты стратегического управления развитием туризма. Удачно сконцентрированы мировой и национальный опыт стратегического управления и авторские обобщения, которые позволяют читателю выявить позитивные решения исследуемых проблем.

В **части 1** глубоко анализируются проблемы формирования трех возможных стратегий роста туризма. Доказывается, что развитие туристского бизнеса невозможно без изменения философии управления и эволюции мышления руководителей высшего звена. Справедливо также утверждение автора, что стратегическое развитие туризма должно сопровождаться интеграцией предпринимательских структур, что подтверждается убедительными примерами из зарубежной и отечественной практики.

В **части 2** при рассмотрении организационных аспектов роста эффективности управления туризмом акцент делается на необходимости разработки организационного механизма взаимодействия и сотрудничества в реализации управленческих решений, так как уровень организованности влияет на судьбу любого решения, особенно стратегического. Любая стратегия роста включает реорганизацию, или организационные изменения, существующей системы управления, варианты которых рассматриваются в материалах монографии. Приводятся факторы глобализации туристского бизнеса, развития национального туризма во взаимодействии с мировым туризмом. Даются различные схемы инвестирования туристской отрасли.

**Часть 3** посвящена анализу проблем и путей повышения доходности туризма, что является чрезвычайно актуальным для современного состояния отечественного туризма.

В **части 4** рассматриваются возможности повышения уровня делового администрирования в туризме путем формирования менеджеров новой формации, целенаправленного управления деловой карьерой. Представленные в монографии материалы о мотивации деятельности менеджера и системе социальных выплат

(компенсаций) за активный труд весьма интересны с точки зрения практики.

В **части 5** приводится современная концепция управления жизненным циклом туристского продукта на основе маркетингового планирования.

Особое место в стратегическом развитии туризма занимают технологические инновации, новые информационные технологии, исследования и разработки. Проблемы управления этими процессами рассмотрены в **частях 6 и 7**.

Материалы книги, синтезирующие мировой и отечественный опыт и отражающие тенденции развития современного менеджмента, позволяют отнести данное издание к категории монографии.

Эта книга, безусловно, будет полезна как при подготовке современных менеджеров туризма новой формации, так и для состоявшихся руководителей туристского бизнеса.

**Ю. П. Анискин,**  
доктор экономических наук, профессор

## От автора

*Замечено, что нет ничего нового под солнцем. Однако очевидно, что человек двадцатого столетия все-таки произвел нечто новое - науку управления в самом широком смысле этого понятия, обыденно употребляемого в том числе и в актуальной проблематике современного туризма.*

*Сложилось много определений понятия "управление туризмом", используемых учеными и практиками. В ходе многопрофильного исследования, проведенного автором, менеджмент представляется как сложная система взаимозависимых предметов, ценностей, дисциплин и методов, развиваемых для преодоления бесчисленных и различных по своей величине проблем, сложностей и неопределенностей, которые присущи туристской деятельности. Постоянный поиск все более эффективных управленческих решений, концепций и процессов для обуздания стихийных последствий туризма выступает как соревнование со временем, отчаянная схватка. Цена проигрыша - вымирание туризма. В то время как цена победы может стать толчком в развитии туристской деятельности на более высоком качественном уровне.*

*Тема данного исследования - управление туризмом в широком, стратегическом, смысле. Эта книга - не ученые записки и не разрозненные суждения о проблеме, а система научных воззрений по различным аспектам менеджмента туризма, подкрепленных и апробированных практикой. Каждое из этих научных представлений основано на профессиональном опыте и размышлениях ученых, практиков и, что особенно важно, молодых специалистов, имеющих уже высшее образование именно по туристским специализациям, - выпускников Российской международной академии туризма. Но, вместе с тем, каждое суждение также отражает и персональные представления, обобщенные автором монографии. Цель данного исследования - это попытка найти общий подход к проблемам управления, определить стандарт методологического обобщения.*

*Нет необходимости отрицать большую практическую, нежели философскую направленность принципиальных убеждений. Все объекты исследования данной антологии выбраны с учетом их прямого отношения к актуальным проблемам управления стратегического уровня и с целью удовлетворения потенциального интереса руководителей, директоров туристских организаций, относящихся к различным секторам экономики: государственному, частному, а также к социальному, чьи прямые функции и цели не ограничиваются лишь финансовыми интересами. И в этом заключена новизна проблемы, так как сегодня актуален именно научный подход к принятию управленческих решений.*

*Некоторые менеджеры высшего звена управления имеют тенденцию затрагивать проблемы человеческой справедливости, философских ценностей и других бесчисленных элементов управления. Исходя из этого ряд руководителей и практиков могут удивиться заголовку данной книги с ее упором на стратегию, нежели на собственно науку управления. Выбор сделан, конечно, преднамеренно и легко объясняется.*

*В то же время очевидно растущее беспокойство размышляющих менеджеров о том, что проблема может постепенно приближаться к научному завершению всего управленческого спектра туризма. И в этом смысле важно выявить две различных реальных опасности.*

*С одной стороны, возрастает вероятность, что образ управления как профессиональной карьеры начинает терять свою аттрактивность среди наиболее способной молодежи. Одна из причин - недостаток человеческого участия. Молодые люди видят в менеджменте систему увеличивающейся безликости, т. е. состояния, когда невидимый монстр выбрасывает запрограммированное решение, которое подчиняет живое существо (человека) системе. Такая реакция думающих людей в данном случае явно искажена.*

*Становится очевидным, что даже в XXI веке качество управления будет зависеть от личностных качеств менеджера. Видение ситуации, честность, справедливость, другие социальные и моральные ценности - все это по-прежнему будет необходимо в управлении. Даже сегодня это является общим знаменателем для устойчивых и процветающих туристских организаций. Жизнеспособность каждой организации, которая на протяжении долгого периода демонстрирует свой успех, напрямую связана со способностями людей. Нет будущего у науки управления, если эта связь слаба.*

*С другой стороны, исключительный размах научного осмысления методов управления таит в себе опасность непосредственно для практиков-менеджеров. Расширение универсальности новых методов управления ведет к тому, что для многих менеджеров появляется тревожная тенденция стать собственно пленниками этих методов вместо использования их в качестве инструментария действия.*

*Управленческие методы станут в действительности более специализированными, ибо само по себе управление как функция - общая основа любого процесса.*

*Касаясь практической значимости рассматриваемой проблемы, следует обратить внимание на очевидность того, что данное исследование замышлялось преимущественно для руководителей верхнего звена управленческого персонала. Однако широкий спектр представленных в одной книге концепций, проблем и подходов к управлению, выявленных профессионалами всего туристского мира, вызвал необходимость усиления степени интеллектуальности всех представленных в монографии уровней управления. Автор надеется, что менеджер на своем "пути наверх" сможет найти много полезного на страницах данного издания.*

*При подготовке настоящей монографии были использованы опыт, практические данные, факты и аргументы, раскрывающие характер и действия отечественных российских объединений, корпораций, учреждений и предприятий туризма; зарубежных и смешанных туристских организаций (операторов и турагентств), функционирующих в России и странах -участниках СНГ; транснациональных корпораций и объединений, вовлеченных в организацию туризма и туристского бизнеса, а также связанных с туризмом различных транспортных, производственных, промышленных и научно-технических объединений и структур.*

*Автор благодарит дипломников Российской международной академии туризма, участвовавших в подборе ценного фактического материала, ставшего тем необходимым эмпирическим опытом, который позволил подойти к ряду важных выводов и рекомендаций. Выражаю признательность: Е. Ализай, Н. Бу-торовой, Г. Гражданкину, А. Дороговой, В. Жуковой, О. Замятиной, Н. Иванниковой, А. Конову, Ж. Князевой, С. Кузнецовой, И. Клевцовой, И. Критинко, М. Куприковой, Е. Куликовой, Н. Кудрявцевой, А. Матвеевко, Н. Марковой, Н. Моряковой, Д. Никифоровой, Р.*

*Никифорову, Н. Пустоутенко, Р. Пасечнику, Н. Печениной, Г. Пензенской, Е. Родигину, О. Смирнову, С. Стояновой, Л. Туркиной, Ю. Федотовой, И. Шестак. Автор не претендует на законченность и априорность ряда выдвинутых гипотез и суждений и с благодарностью отнесется ко всем высказанным замечаниям, критике и пожеланиям.*

**Валерий Квартальнов**

## ЧАСТЬ 1 ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

Поле деятельности бизнесмена в туризме всегда сравнивалось с шахматной доской. Сравнение интригует, но в действительности неуместно. Если акционерная стратегия ограничивается комбинацией ряда твердо установленных правил, то стратегия управления может быть весьма легко освоена. В действительности, конкурирующая экономика туризма в России практически заставляет каждое гостиничное или туристское предприятие или учреждение находить свои новые собственные решения, в то время как пределы деловой шахматной доски ограничены только воображением и наступательностью игроков.

Единый подход пронизывает все последующие соображения: успех стратегии корпорации (акционерного объединения или общества), с учетом того, что все усилия направлены на достижение эффективности, никого не будет ограничивать какой-либо формулой. Они - стратеги - могут и должны действовать в рамках весомого концептуального подхода, твердо основанного на факте эффективности.

В разделе "Стратегии роста туризма" указано на изменчивость природы окружающих обстоятельств, которым должны быть противопоставлены управленческие решения. Объем и направленность целей и задач могут быть определенно и убедительно доказаны. Но менеджмент не может всегда конфиденциально утверждать рамки, в которых туристский продукт компании пройдет свой жизненный цикл (свое обращение). Еще менее он может предсказать характер конкуренции или заранее знать причуды сложившейся конъюнктуры экономики. Следовательно, стратегия бизнеса и должна быть подготовлена к изменениям, а если необходимо, то и к быстрым изменениям.

Вовлекаясь в бизнес, необходимо быть стратегом и тактиком, гибко балансируя ответными действиями, основанными на твердых целях. Создавая устойчивую философию процесса роста, одновременно необходимо оставаться достаточно гибким, считаясь с непредвиденными возможностями. Следует быть готовым двигаться в новых направлениях, не отклоняясь от устоявшегося стратегического плана даже в угоду захватывающей новизны. В то же время, остерегаясь опасности эмоциональной приверженности "сложившейся надежности" продукции, не следует задерживаться со вкладом и вложениями, гарантирующими эквивалент возврата.

И твердость, и гибкость необходимы в преодолении обстоятельств и альтернатив, с которыми сталкивается компания и которые были избраны с целью сохранения стратегии роста и тактики привлекательности. Так, в разделе "Интеграция предпринимательских структур как фактор роста эффективности туризма" документально выявляется ряд проблем, которые больше всего докучают акционерным объединениям в туристском бизнесе и которые, подводя их к кризису, вызывают столкновение новых организационных инициатив с привычными управленческими действиями. Опираясь на опыт отдельных преуспевающих предпринимателей, предлагается перечень практических шагов по слиянию двух предприятий в единую организацию, способную потенциально стать большей по своим возможностям, чем сумма ее разрозненных составляющих.

Необходимость фактического поиска решений в противовес тем, которые основаны на



интуиции, традициях и поспешных рассуждениях, - тема следующего раздела - ""Тихая" революция в философии управления туризмом". Вскрывается смысл и значение для туристской практики управленческих умений, которые еще недавно зачастую отрицались работниками государственного управления и регулирования туризма. Эти умения включают: разрешение труднодостижимых целей, которые поставлены исполнителями в повестку; делегирование ответственности первой линии управления вместо сосредоточивавшими реальную власть управления несколькими лицами высшего звена руководителей; усиленное внимание технологическим изменениям вместо разработки мер по рационализации и оправданию приверженности прежней политике; внимательное отслеживание характера конкуренции; поддержка атмосферы неудовлетворенности на всех уровнях в офисе или на предприятии.

В разделе "Эволюция топ-менеджмента" рассматриваются проблемы стратегии с высоты, т. е. как ее достижение представляется руководству корпорации. Члены совета директоров полностью ответственны - и эту ответственность они не могут делегировать или переключить на других - за создание долговременных целей и определение стратегии, которая наиболее успешно завершит задуманное ими исполнение целевых установок. Это предполагает: развитие действенных полномочий в планировании и контроле за решениями; надзор за оперативными планами управления до достижения успеха; сравнение текущих результатов с первоначальными проектами (задумками); демонстрацию воли и способности вызывать или предотвращать отклонения от плана и своевременно вмешаться, если управление не оказалось способным удовлетворительно завершить программу.

В конечном итоге успех выполнения стратегии туристского объединения является личной предприимчивостью, строго обусловленной темпераментом и способностями руководства, несущего ответственность, лучше или хуже, за поддержание своего управленческого принципа. В разделе "Ведущий принцип и стили организационного исполнения" раскрывается принцип управления отдельных руководителей. Здесь важно понять, что за один текущий день деловое окружение может глубоко изменить роль основного руководителя. Его задача - меньше самому предпринимать принципиальных изменений вопреки развитию организации и процесса, по которым следует принять решение. Не столько обладать своей собственной способностью принимать решение, сколько высвободить компанию от личностного влияния. От того, как он реализует проблему, обеспечивая строгую направленность и филигранное умение управлять, есть суть принципа управления и испытания его как руководителя.

## 1.1. Стратегии роста 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, развивают 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.

**Развитие туризма на основе устоявшегося рынка.** Самым ярким примером туристской компании, развившейся за счет усиления туризма в России, можно назвать Бюро международного молодежного туризма "Спутник". С 1958 по 1998 гг. "Спутник" сохраняет почти постоянный рост туристских продаж и предложений. За период с 1969 по 1985 гг. эта компания увеличивала свои возможности на 15 процентов в год, далеко

опережая размер роста большинства других компаний страны. До 1992 г. "Спутник" был фактически единственным производителем, чьи показатели свидетельствовали о разнообразном росте, и сумел подойти к уровню устойчивой продажи туристского продукта во всех районах бывшего СССР и Российской Федерации, даже в условиях своей собственной децентрализации.

**Развитие за счет новой туристской продукции на базе сложившейся отрасли.** Всего лишь несколько компаний могут развивать свое дело год за годом, реализуя на рынке только один продукт. Успех многих предприятий достигался иной стратегией - созданием нового продукта в их деятельности. Так, туристская компания "Академсервис" применила именно этот метод, чтобы взломать посредством новых туров и рынков существующий туристский бизнес, ежегодно расширяя рынок своего туристского предложения.

В противовес "Спутнику", с 1993 г. "Академсервис" развивается за счет систематического введения новых маршрутов и туров, а также новых типов программ пребывания. Существенным элементом данной стратегии является сознательное поощрение специфической законченности рынка. Например, "Академсервис" развивала не только новые пакеты туров, но и соответствующие программы для различной по своим потребностям клиентуры. Указанная компания имеет специалистов, менеджеров по продаже и программистов, которые с помощью компьютеров и информационных систем развили до автоматизма собственную систему продаж и туристской деятельности. Новые туры и услуги в сочетании с рынком спроса позволили корпорации расширить свой рынок в отдельных регионах и достичь замечательных показателей в развитии фирмы.

Аналогично, рост объема деятельности почти в 1000 раз за последние 6 лет достигнут в Российской международной академии туризма за счет продолжающегося удовлетворения рынка спроса на образовательные услуги туризма, т. е. новой программы на базе действующих возможностей, а также быстрого ее распространения в России и странах СНГ. Новые стандарты обучения, например "Рекреация и туризм", имеющие образовательную ценность и поддерживающие новый имидж менеджера-профессионала позволили Академии открыть новый спрос в системе профессиональной подготовки специалистов туризма.

**Развитие новых видов деятельности.** Некоторые крупные компании достигли достойного развития при помощи использования третьего вида стратегии - вступили в новые сферы деятельности или бизнеса. Почти за 10 лет турецкая компания "Тройка", обладающая конкретным интересом в системе развития и реализации туристских программ и транспортных перевозок, осознала, что сам по себе интерес и навыки не обеспечат ей соответствующее развитие поступлений и рост прибыли. Руководство компании решило вложить средства в строительство, транспортные доставки и туризм, связанные с Россией. И сегодня "Тройка" стала наиболее представительной компанией в туристской инфраструктуре России. Экономический рост компании - ежегодно десятки процентов - стал возможен в результате переключения капитала из устоявшегося бизнеса с Западной Европой в новую альтернативную сферу деятельности в России. Несмотря на пресс конкуренции на российском туристском рынке, а также отдельные трудности, фирма успешно наращивает свой бизнес в строительстве, грузоперевозках и туризме с Россией.

"Ланта-Тур" служит другим примером компании, использовавшей аналогичную стратегию. Первоначально туризм был подчинен продвижению туров в США, но затем

было вложение в развитие поездок во Францию и Испанию. Следующий шаг - ускоренное развитие маршрутов и туров в страны Северной Африки и Бенилюкса. В течение 5 лет компания достигла значительного роста объемов продаж и поступлений.

В выборе соответствующей стратегии необходимо иметь в виду, что подходы, изложенные выше, могут достаточно совпадать. В действительности, большинство компаний часто сочетают различные виды стратегии, чтобы разработать программы развития на несколько лет.

### **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 процентов 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 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 процентов ежегодно (традиционно - 5 процентов). 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 процентов по каждому разделу туристского бизнеса.

Компания А осознанно вкладывала от 60 до 70 процентов 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 капвложений 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 предпринятой стратегии является существенным в поддержании туристского обращения.

Важность перемен в стратегии предпринимательства с целью приспособиться к изменениям окружения может быть легко проиллюстрирована.

Пять-десять лет назад невозможно было представить приобретение турпродукта в кредит. Сегодня в условиях возрастающего спроса на поездки за рубеж многие туристские организации предоставляют кредит на приобретение путевки для отдыха или заграничного путешествия. Ныне возникла необходимость убедить людей пользоваться такой возможностью в рамках многообразия предложений. Такая тактика способствует компаниям увеличить контингент туристского привлечения, а следовательно, обеспечить рост поступлений и прибыльности.

Сотрудничество российского турбизнеса с компаниями Республики Кипр дает другую иллюстрацию интереса к постоянным переменам в стратегии развития гостеприимства на Кипре. С недавнего времени 100 процентов туристских поездок из России осуществляется за счет безвизового въезда российских туристов на Кипр. Увеличение числа продаж туристских программ в течение пяти лет в сотни раз позволило расширить распродажу кипрского турпродукта в России. Однако в 1997-1998 гг. размер розничной продажи на рынке сбыта достиг экономической насыщенности, и будущее развитие сети продаж вызвало необходимость увеличения турагентской сети крупнейших туроператоров Кипра, например "Louis International" и "M.I.B.S Travel" в средних городах России. Как результат, туроператоры перестроили свою рыночную стратегию на новые безопасные рынки сбыта, чтобы помочь турагентам довести турпродукт до массового покупателя.

Другим показательным примером необходимости перемен изменившихся экономических обстоятельств стратегии управления туризмом стало возрастание в 1997-1998 гг. требования российских туроператоров и турагентов о защите интересов внутрироссийского гостиничного и туристско-экскурсионно-го бизнеса. Не случайно в 1998 г. прошел в рамках подготовки проекта Закона РФ "О социальном туризме", воссоздания Всероссийского народного туристского общества (ВНТО), подготовки Национального Конгресса туризма, а также активного обсуждения проблемы въездного (для России) и внутреннего туризма.

Не каждая туристская компания или объединение проявляет стремление отказаться работать по программам внутреннего и местного туризма. По крайней мере правления нескольких организаций, например НТА(Национальная туристская ассоциация), ОАО "ЦСТЭ-Интур - Центральный совет по туризму", РМАТ(Российская международная академия туризма), открыто заявили о своих намерениях вновь заняться туристскими поездками и путешествиями по маршрутам Российской Федерации. Эти организации настойчиво проявляют инициативу восстановить занятость туристского персонала на отечественных предприятиях туризма и гостеприимства. Такие же намерения проявляет руководство туркомплекса "Измайлово", ЗАО "Верхневолжская" и многие другие из 10 тысяч предприятий и учреждений социального туризма страны. В условиях ожесточенной конкуренции, когда зарубежный туроператор на 85 процентов владеет в России туристским пакетом на поездки за границу, руководство отечественных туроператоров и турагентств вновь возвращается к организации местных маршрутов, определению региональной политики, возрождению туристской экспедиции "Россия - Родина моя". Указанный пример иллюстрирует очень простое суждение: руководство, которое видит тенденцию лучше своих конкурентов, будет более успешно поддерживать развитие своих экономических целей.

**Осознание необходимости перехода в новые сферы деятельности.** Однако проницательное управление все-таки вносит изменения в свой предпринимательский курс. Придет время, когда рост стоимости услуг и тарифов в туристском бизнесе будет падать. Большинство компаний должны полностью вовлекаться в новый бизнес, если они предполагают дальнейшее развитие.

Например, все, кроме 5 из 15 организаций отечественного туризма, упомянутых ранее, хотя и сохранили свои намерения развивать туристский бизнес в течение последних семи лет, -вынуждены вовлекаться в новые сферы предпринимательства, чтобы удержать свою деятельность. Безотлагательное осознание руководством необходимости вовлечения в новые виды деятельности является живым стимулом развития компании. Несколько объединений, которые упоминались ранее, достигли конкретного результата, последовавшего за драматическим спадом в их поступлениях.

Пять лет назад, например, правление туристской компании "Айрин" (Россия) осознало, что развитие текущего бизнеса, возможно, ослабнет. Оно начало систематически изучать свежие возможности. Посредством серии привлечений корпорация вошла в ряд привлекательных сфер нового бизнеса. Предсказанное падение роста объемов в первоначальном бизнесе началось, но оно было невидимым и, естественно, возмещено новой деловой предприимчивостью, так как правление было способно предвидеть необходимость соответствующих действий.

**Проверка новых сфер до инвестиций.** Не все туристские компании, идущие навстречу новым видам бизнеса, достигают ожидаемого развития. На самом деле, многие фактически сталкиваются со снижением экономической эффективности. Такое разочарование почти всегда приходит потому, что правление не учло следующие решающие моменты:

- Насколько привлекательна по экономическим характеристикам и жизненна конкретная сфера туризма?
- Какие рыночные и технологические усилия могла бы предпринять компания для открытия нового бизнеса?

Так, Российская ассоциация социального туризма (РАСТ) в течение 8 лет пытается в одиночку отстоять проблематику социального туризма, доказывая необходимость его поддержки за счет дотаций и субсидий от правительства и субъектов Российской Федерации. В то же время РАСТ вступила в конфликт с ОАО "ЦСТЭ-Интур - Центральный совет по туризму" по надуманным мотивам, противодействовала созданию Всероссийского народного туристского общества, отказалась от поддержки системы образовательных учреждений социального туризма, не приняла участия в разработке проекта Закона РФ "О социальном туризме". Практически руководство РАСТ осознанно пошло на раскол социального туризма, замкнув свою деятельность неперспективной борьбой за выживание. Но одиночество никогда не было порукой жизненной устойчивости, тем более -сферой инвестиций и поддержки. Печальным в этой истории является то, что перспектива РАСТ и виды ее корпоративной деятельности легко сползли до уровня коммерциальной структуры туризма. Мораль: изучи до вложений, **падая - теряешь.**

Уместно подчеркнуть две тенденции. Первая - множество правлений эмоционально и быстро вовлекаются в новую перспективу. Вторая - они с неохотой сокращают однажды устоявшуюся "надежную" продукцию, даже если они уже сейчас теряют

деньги, и не вкладывают адекватных инвестиций для возврата. И если правления считают себя обязанными оправдывать сохранение потерь бизнеса или продукции, то они обращаются к статистическому манипулированию и ссылке на непредвиденные обстоятельства.

Часто руководство не осознает, что финансовые ресурсы и умение управлять, необходимые для подпорки умирающего бизнеса, могут быть использованы более прибыльно в других ситуациях. Например, турецкий бизнес на туристском рынке России пошел на беспрецедентное упрощение административных формальностей для российских туристов, посещающих Турцию. Резко удешевив стоимость визы, отказавшись от бюрократических процедур и улучшив информацию и гостеприимство, преодолев языковой барьер в обслуживании туристов из России в своей стране, он (бизнес) добился за год-два впечатляющих успехов, переключив туристский поток из России в Турцию вместо Греции.

Таким образом, турецкие туристские компании сумели обеспечить чрезвычайный рост показателей от туризма в течение ряда лет, преодолевая трудности прошлого.

Итак, методы управления устойчивым развитием не являются темной и запрещенной мистерией. Результат показывает, что он - менеджмент - может быть управляемым многократно.



## 1.2. Интеграция предпринимательских структур как фактор роста эффективности туризма

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. К 1998 г. эта сумма стала еще большей. В 1998 г. предполагается дальнейший рост концентрации туристского и гостиничного бизнеса в России усилиями зарубежных инвесторов. Затраты составят примерно 10 процентов от суммы оттока средств в пользу западной экономики и ожидаются в размере до 20 млрд долл. США, т. е. на 30 процентов больше, чем в 1997 г. 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 по-разному 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 "купли-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, не желающих 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 конкретной 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. Таким образом, уменьшается взрыв в самой организации. 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 позволят 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.

### **Традиционная реакция**

Хотя большинство правлений осознают, что любое приобретение ставит перед ними новые требования, их реакция зачастую проявляется в отрицании данной проблемы вообще. Почти в каждой такой проблемной ситуации можно обнаружить одно или несколько из следующих позиций высшего руководства.

***"Нет необходимости на самом деле беспокоиться о компании X- это незначительное событие в сравнении с нашим бизнесом в целом"***. И это верно, так как многие, если не большинство приобретений, имеют незначительный вес по отношению к объему их ведущих организаций. И тем не менее, даже малейшее стороннее учреждение, вошедшее в отлаженно функционирующий организм, может причинить огорчение и расстройство нормального ритма. Рассмотрим случай с крупной авиакомпанией "Delta Air Lines" (США). Несколько лет назад, решив интегрировать свои операции за счет поиска рынков транспортной доставки туристов, компания "Delta Air Lines" приобрела пакет акций "Pan American". "Delta Air Lines" не стала проявлять беспокойство о незначительных потерях при совершении сделки в целом. В первые два года работы на рынке авиаперевозок это пренебрежение стоило компании нескольких миллионов долларов США, плюс, конечно, весьма дорогие затраты времени самого руководства авиакомпании "Delta Air Lines".

***"Мы не очень обеспокоены объединением наших приобретений, так как они продолжительно пользуются спросом у авиазаказчиков везде, где концентрируются туристские потоки"***. Отношение - типичное в духе "объединенного туристского клуба", т. е. характерное для более родственных взаимоотношений вместо требуемых плановой стратегии и скрупулезного анализа. Не было уделено достаточного внимания рационально необходимым в случае такой реорганизации небольшим проблемам, которые постоянно возникали. Так же, как и в практике туристского клуба, крупным объединениям часто кажется, что они продолжают свое участие, что их потенциальные выгоды осуществляются сами собой и что серьезные проблемы и конфликты исчезают по мере восхождения, когда первоначальные партнеры игры по горной тропе уходят или продолжают идти разработанным коридором.

***"Конечно, проблемы существуют, но они будут разрешены в ходе определенного курса. В конце концов, ни Рим, ни "Delta Air Lines" не возникли в один день"***. К сожалению, такой подход к проблеме редко срабатывает. Даже руководитель, поставленный во главе приобретенной компании вышестоящим советом директоров, не разрешит возникающие проблемы. Так, спустя семь лет после своего возникновения,

упомянутая ранее РАСТ - Российская ассоциация социального туризма - не смогла рационализировать свою систему расчетов, политику заработной платы и систему отчетности. Усилия по преодолению сепаратной системы продаж продолжали существовать на бумаге, уступая свое место параллельным компаниям, возникающим на российском и региональных рынках. Обмен исполнительскими навыками не осуществлялся. Не удивительно, что издержки превысили норму терпения, дохода и прибыли. Ассоциация стала постепенно превращаться из крупного ассоциативного объединения в заурядного транжиру своих основных фондов.

Частая ошибка при оценке исполнительского потенциала предстоящего приобретения возникает там, где предпринимательское чутье, так необходимое в малых компаниях, не может проявиться в больших корпорациях. Как правило, талантливая армия учредителей компаний, в частности в сфере туризма, малого и среднего бизнеса, создает новые малые компании с одной целью - поддержать самих себя. Следует помнить, что, выполнив данную цель в одной компании, такой учредитель уходит и ищет другую "новую" компанию, чтобы реализовать свои специализированные навыки. Менеджеры покидают холдинг, как только находят свое новое дело (приобретение), возглавляя его в уменьшенном виде деятельности.

### **Общие неудачи**

Такое отношение может ухудшить момент, который вначале проявится как небольшая организационная проблема, пока не станет комплексом, а часто и запутанной ситуацией. Некоторые незначительные кризисы могут стать результатом соответствующего наблюдения. Несколько общих факторов присущи всем, кому не удается реализовать ожидаемые выгоды от нового приобретения или слияния:

#### **1. Несоответствующая консолидация большинства функций и составляющих.**

Одной из явных причин провала собственника 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.

Семь лет назад ряд российских туристских организаций бывшей системы Госкоминтуриста СССР приняли решение образовать единую Национальную туристскую ассоциацию (НТА). Ожидалось, что большая экономия будет произведена за счет рационализации общей методики и технологии обслуживания и туристского производства в рамках НТА. Хотя их деятельность была одна и та же, в действительности же сохранилось широкое различие в текущей практике, организационной и национальной политике объединенных партнеров по НТА. Эти различия в процедуре переучета, трудовых соглашений, информационных системах, контрольных методах мешали любой предстоящей рационализации. Даже сейчас, когда методы имеют сопоставимый и независимый характер, надежды на объединенную политику и выгоду остаются нереализованными.

#### **2. Неудачи 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.

Так, собственник "Алтайтуриста" недавно приобрел небольшое, но современное автотранспортное предприятие в г. Барнауле, специализирующееся на автотранспортном обслуживании. Обладать признанным технологическим авторитетом в быстро растущей сфере рынка автоперевозок "Алтайтурист" не смог, так как команда прежних руководителей АО "Алтайтурист" не имела соответствующего опыта и квалификации.

Автопредприятие превратилось в обычные "автостоянку" и гараж. Экономические цели от данного приобретения не были достигнуты из-за традиционного нежелания допускать к новому бизнесу новых специалистов.

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 за то, 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, подобно компании по пересадке в различную почву оздоровительных растений, не всегда продолжает рост и процветание в новых обстоятельствах.
4. **Неудачная реализация выгоды в рамках предписанного графика.** Ветеран многих сделок недавно предложил следующий совет по воплощению реального графика получения желаемой выгоды: "Выдвигая лучшую схему, вы, возможно, можете удвоить время установленного периода". 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 обнаруживает, что определенных решений и последовательных мероприятий весьма 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.

<b>Типовая информация, необходимая потенциальному собственнику:</b>	
<b>До переговоров</b>	<b>После переговоров</b>
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	Философия организации Квалификация персонала Взаимоотношения высшего руководства с исполнителями, структура баланса компании (объем деятельности) Планка зарплат и кадровая политика Внешние связи, такие как партнерство, семейные, трастовые и банковские Процесс разработки решений Сильные и слабые стороны индивидуальных работников Реальные задачи компании

Сбор и анализ такой информации подчеркивает другое важное фундаментальное правило успеха: **пытайся 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) и освобожден от ряда, если не от всех других своих управленческих обязанностей (За рубежом все операции по слиянию и поглощению проходят в рамках публичных оферт - предложений - под контролем регулятивных органов и по установленной процедуре.).

### **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 выгоды ожидаются? При этом наиболее обще можно сформулировать три задачи:

- Превратить сделку в успешное текущее действие под контролем правления корпорации в интересах всего объединения.
- Повысить прибыль компании за счет более совершенных методов управления и, если необходимо, путем привлечения более компетентных и опытных менеджеров.
- Объединить операции по сделке с аналогичными операциями самой ведущей компании с целью уменьшения издержек по приобретению рыночных преимуществ, 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, основных правил и более того: "путь, которым мы делаем дело, проходит здесь". 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 рилейшнз, "навскидку" 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. Не так давно большая туристская компания ("M.I.B.S. Travel") приобрела специализированный пакет ежегодных туров в Египет, расширяя свою туристскую деятельность и географию маршрутов. Она решила управлять приобретенным пакетом туров на принципах самообеспечения, всесторонне связав это с другими направлениями туристских программ. В процессе подготовки к приобретению был подготовлен прейскурант, детализирующий стоимость туров и программ. Прейскурант (price list) предназначался для рассылки всем турагентам, но, в действительности, он серьезно отличался от аналогичных предложений других туроператоров. Возникло много вопросов, которые были разрешены менеджерами основного офиса "M.I.B.S. Travel" и представительства компании в Египте.
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. Детальное 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 любом случае "лучше дьявол, которого знаешь, нежели



дьявол, который неизвестен". 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. По словам одного опытного собственника, каждый компромисс, который совершается на основе концепции, возвращается, преследуя нас снова и снова. "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.

### 1.3. "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:

- Туристская индустрия постоянно теряет свою долю в мировом туристском рынке из-за недостатка энергичных продаж, слабой производительности, высоких цен и чрезмерной приверженности внутреннему рынку.
- Туристская деятельность, слабо связанная с Западом, не так быстро растет, как в странах континента.
- 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).
- 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 осознавали, 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 (Всероссийское народное туристское общество. Туристско-спортивный союз России.) 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 выдвинуты 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 одна далеко опережает другую по прибыльности потому, что поставила задачу возврата вложенного капитала в размере 25 процентов до оплаты налогов в противовес 12,5 процентов 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.

И еще в качестве примера. Туристская корпорация "American Express" (США) рассматривала возможность инвестиций в систему подготовки среднего управленческого звена кадров туризма, занятых туристской деятельностью в представительствах и агентских структурах, вовлеченных в формирование туристского потока из России в США. Целью нового проекта было иметь доход не менее чем 25 процентов. В проекте придавалось большое значение, казалось бы, несущественным моментам: открытию учебных программ, новых образовательных структур, дополнительному оснащению офисов, в частности "American Express" в России, нужным оборудованием и т. д. Реализация проекта дала планируемый результат: 25-процентный возврат по инвестициям был достигнут.

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 индивидуалов, проживающих на частном секторе, снизили на 50 процентов 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 выше.

Противодействуя в течение ряда лет неконкурентным издержкам, руководство

туристского комплекса АТК "Измайлово" решило провести серьезное исследование. Это позволило вскрыть причину и выявить следствие: руководство мудро отменило резерв в 30 процентов мощностей комплекса на случай непредвиденного рывка в спросе на размещение посетителей комплекса в активный сезон. С тех пор условия рынка на гостиничный спрос изменились, отпала необходимость в наличии свободной квоты мест на всякий случай. Указанная квота была передана для реализации среднему и низовому звеньям менеджеров по загрузке комплекса.

В последние годы прекратился скрытый рост прибыли в организациях авторитарного типа. Многие правления теперь осознают, что высокий процент их управленческих ресурсов был растрочен. Тем не менее, они пришли к пониманию, что первичное 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 70-80-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 РФ "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. В изменившихся условиях бывшие организаторы социального туризма ОАО "ЦСТЭ-Интур" и РАСТ не смогли выступить в качестве заказчиков данного приоритетного направления туризма в силу своей корпоративности.

3. **История не повторяется.** Слишком часто, как подсказывает история, руководители в качестве базы своего предпринимательства 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 процентов 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 процентов. 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 завоюют 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, ставя в один ряд правила для тех, кто должен путешествовать первым классом и одновременно детально наблюдая за статьями основных расходов ниже уровня 25 тысяч рублей. 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. Упрямство фактов требует быстрого обсуждения выходов и отбивает охоту к бесконечным дебатам, основанным на индивидуальном опыте исполнителей.

**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 предприятиями - 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 предприятие стало одним 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. Некоторые менеджеры защищали свою текущую практику, заявляя о ее эффективности: "Мы руководим этим делом, используя сложившуюся методику в течение 20 лет, следовательно, это должно быть верно". 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.

Например, 16 мая 1996 г. на парламентских слушаниях в Государственной Думе Российской Федерации по проекту Закона РФ "О туризме" было заявлено: "Наш подход к проблемам... является реальным поиском сфер туристской деятельности. Он может быть оправдан, так как привносит новый взгляд на исследование, применяемое на всех ступенях туристского бизнеса". Такова точка зрения - никогда не удовлетворяться сложившимся ходом развития. Установлено, что все и вся может быть улучшено. Конструктивная неудовлетворенность - это единственное условие, необходимое для становления конкретного дела или реализации проекта.

Атмосфера конструктивной неудовлетворенности может на первых порах возникать на стадии академической концепции. Это можно проиллюстрировать на опыте наиболее жизнеспособных двух гостиничных комплексов, например АТК "Измайловское" (Москва) и гостиницы "Красноярск" (г. Красноярск). Каждый год управление этих предприятий готовит программу улучшения эффективности работы. Экономия, возникающая в ходе реализации этого плана, покрывающая все аспекты бизнеса, позволяет предприятиям преодолевать давление по уровню заработной платы и выравнивать материальный рост цен в течение ряда лет, а также обходить своих конкурентов в росте доходов и прибыли, возвращаемой на воспроизводство уставной деятельности.

## **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.

#### 1.4.

#### 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 неполноценного возврата вложений, допускаемого многими компаниями в условиях серьезной конкуренции.

Цель данного раздела - проанализировать и более тщательно установить роль правлений (советов директоров) и управленческого персонала, выступающего в качестве менеджера, исполнительного директора, члена или председателя правления.

#### 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. Такая ситуация сегодня характерна для очень многих туристских компаний и переросла в более чем типичную.

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.

Часто говорят, что исполнительные директора должны осознавать, что они сидят на двух стульях, а действовать независимо в каждом отдельном случае. Некоторые добросовестные директора все-таки пытаются правильно действовать в силу своих способностей и добиваются некоторого успеха; но многие этого не делают. Их отношение проявляется в следующем рассуждении.

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

Таковыми пятью базовыми функциями правления являются:

1. Формирование более продолжительных целей компании и базовой стратегии их достижения (реализации).
2. Определение специфической позиции (политики) - финансовой, кадровой, продаж и др., - которая последует после выполнения стратегии компании.
3. Разработка организационной структуры управления компанией и индивидуальная расстановка работников для заполнения ключевых позиций.
4. Развитие управленческого планирования и системы контроля, а также сбор информации в соответствии с организационной структурой компании и эффективное использование этой системы для устойчивого и постоянного контроля со стороны правления за результатом осуществления управленческого исполнения.
5. Принятие решений по таким вопросам, которые предусмотрены положениями ассоциации (корпорации) и закреплены за правлением (например, выплата дивидендов, передача долей корпорации, назначение повестки заседания правления) или которые правление в силу собственной осторожности не уполномочено решать (например, капитальные проекты, превышающие определенную стоимость, вхождение в новый бизнес).

**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 и 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 обстоятельств.

Например, цель - обеспечить ежегодный прирост на 15 процентов (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.

До тех пор, пока правление систематически изучает все возможные альтернативы, собирает и анализирует все факты для принятия определенного решения, компания будет следовать таким курсом, который кажется ей более соответствующим времени. И этот курс не будет необходимой гарантией прибыльности в результате использования ограниченных ресурсов самой компании.

**Определение базовой политики корпорации.** Эта вторая функция является одной из самых важных функций 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 (направленца) 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.

**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 привести 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.

Чтобы отказаться от таких больших реорганизаций, в смысле структуры и людей, организация управления должна находиться под постоянным наблюдением правления. Относительно небольшая перестройка и перестановка людей должны рассматриваться как нормальный и постоянный процесс изменения, исключая даже намек нежелательных последствий для предприятия. Большие сдвиги, как правило, осуществляются каждые пять или десять лет.

Другой чрезвычайно важной организационной функцией правления является уверенность в том, что молодые управляющие (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 своевременного признания.

**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:

1. Качественная формулировка цели или серии целей, достигаемых компанией, дочерним предприятием, отделом, департаментом или какой-либо вовлеченной организационной структурой.
2. Основательное изложение всех возможных альтернативных путей достижения заявленных целей, взвесив каждый довод за и против и окончательно выбрав специфический курс.
3. Утверждение всех действенных мер, требуемых для выполнения избранного курса с четкой расстановкой индивидуальной ответственности за их выполнение с определением даты по исполнению каждого мероприятия.
4. 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 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.

**Выработка главных решений.** Пятая функция правления - выработка 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-направленцам, 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-направленцам.

**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 исполнительской 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 однопредпринимательством.

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 процентов этих компаний имеют следующий состав правлений (табл. 1.1):

**Таблица 1.1 Аналитические данные по размеру состава правления**

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

Одна примечательная тенденция, которая продолжается на протяжении нескольких лет и, похоже, сейчас углубляется, особенно в больших компаниях. Она заключается в более высокой пропорции директоров, не связанных с исполнением. Среди этих компаний существует тенденция назначать сторонних директоров, связанных более с родственной практикой или квалификацией, чем с титулами, семейными связями или общественными отличиями.

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 компаниях 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-индивидуалами 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.

Такое ясное понимание взаимоотношений, конечно, не перечеркивает консультативных или функциональных отношений между директорами-индивидуалами и подчиненными им линейными менеджерами до тех пор, пока не подрываются полномочия директора-управляющего.

**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.

Организация людей и их взаимоотношения никогда не являются простыми и открытыми, и правление директоров - не исключение. На практике действуют почти бесконечные варианты, по которым различные правления осуществляют свои обязанности. Но почти все эти варианты действительны лишь тогда, когда структура правления такова, что члены правления могут выполнять данные им функции.

## 1.5. Ведущий принцип и стили организационного исполнения

Стратегия и стиль руководства всегда были в центре пристального внимания историков. Одни хронисты и исследователи войн размышляли над стилем руководства Александра Македонского, Феодосия I Великого, А. Суворова, М. Кутузова, Г. Жукова, изучая их командные маневры на арене сражений. Другие обращались к методам и технологиям достижения поставленных целей таких выдающихся исторических деятелей, как Геродот, Сократ, Макиавелли, Наполеон, А. Линкольн, В. Ленин.

Английский историк и философ XIX в. Томас Карлейль считал, что действия великих людей были предопределены самой историей. Многие ученые придерживаются противоположного мнения: деятели, которых мы признаем как участников великих событий, шли в ногу со временем, добиваясь успеха в том или ином историческом периоде в результате правильного стиля руководства. Какого бы взгляда мы не придерживались - исторические события создают условия, формирующие соответствующих руководителей, или же руководители творят историю, - ясно, что индивидуальный стиль - главная составляющая руководства.

Вероятно, стилей руководства так же много, как и лидеров. Как говорится, тот, кто управляет усилиями других людей, демонстрирует более высокие качества индивидуума. И все же можно заметить конкретные характеристики стиля руководства, воспроизводимые вновь и вновь. Каждый из нас в тот или иной момент сталкивался с повторением классических моделей руководства нашими современниками, демонстрирующими храбрость, а также коварство и жестокость Чингисхана, уравновешенность Цезаря, достоинство и конкретную диалектику Иосифа Сталина или честолюбие Уинстона Черчилля.

В чем же заключается главная черта руководителя? Думается, что это высвобожденная энергия его организаторских способностей. Руководство высвобождает энергию в массы посредством своего личного влияния: в правительстве, армии, корпорации, в том числе туристской, или действиях команды. Успешный стиль руководителя становится, можно сказать, самовыражением человека, обладающего силой убеждения и влияния на своих подчиненных, поддерживающего их стремление работать хорошо. Подобный тип стиля выражается через участие в решении общих целей предприятия и реализации намерений руководителя, которые известны подчиненным. Стиль - это **темп, способность, обязательство**. Он вносит мощную энергию в технологическую организацию компании - от президента до низового звена. Он предопределяет, как хорошо руководитель исполняет свои полномочия по обеспечению результата.

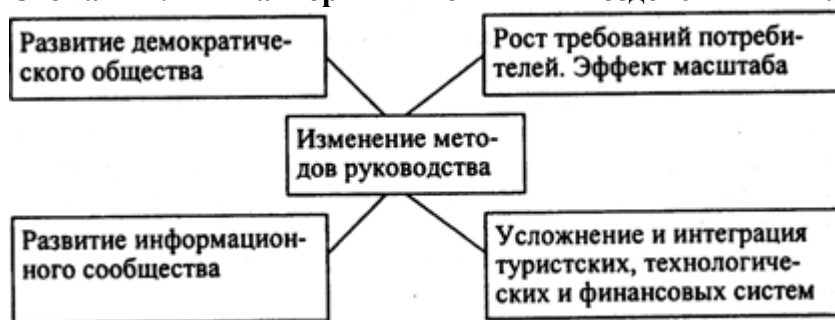
В истории мирового туризма руководящий стиль туристского предпринимательства демонстрирует различные подходы к достижению успеха. Также известные организаторы туризма, как Томас Кук (Англия), Дж. Джафари (США), Н. В. Крыленко, В. К. Бойченко, А. Х. Абуков (Россия), стали крупными лидерами с собственным видением и большими творческими замыслами. Их можно считать основоположникам современного туристского менеджмента. При их участии процедура туризма была упрощена. Постепенно появлялись новые элементы развития: быстрая смена транспортных средств, радио, телевидение и компьютеры прокладывали путь в будущее. Отсюда стиль, когда президент компании берет на себя ответственность и контроль за действиями ближайших соратников и зачастую формирует организацию адекватно времени и запросам общественных и туристских объединений. Управленческие операции в соответствии с особенностью подхода передавались младшим по возрасту и продвигающимся по технологическому уровню

администраторам и руководителям структурных звеньев и видов туристской деятельности.

## Стиль и новые силы

Сегодня, даже когда общий менеджмент быстро вытесняется в туристской индустрии кадрами профессиональных менеджеров, руководящий стиль все еще продолжает играть исключительно важную роль в успехе компании. Но роль руководителя администрации (исполнительного аппарата) изменяется под влиянием четырех революционных сил (обстоятельств), которые имели беспрецедентное воздействие на методы делового туристского менеджмента во всем мире. Схематично это представлено ниже.

Схема 1.1 Факторы внешних воздействий на методы руководства



Поясним все четыре фактора.

**Первый фактор:** известно каждому, что он имеет право пытаться что-то сделать; что в рамках установившегося порядка он несомненно обязан знать свое место; что он может действовать в соответствии со своими способностями и имеет право на участие в любом предприятии. В результате, поскольку речь идет о практике ведения туристского предпринимательства, не только проявляется растущее желание, но и во весь голос заявляет о себе требование со стороны низового уровня менеджеров и штатных специалистов к более значимой их роли при планировании, внесении вклада при принятии решений компанией. **Решимость достигнуть успеха** стала фактом жизни корпорации, а это указывает на необходимость сдерживать влияние руководства вне зависимости от индивидуальности.

**Вторым революционизирующим фактором**, приобретающим новую форму высшей управленческой практики, стал **информационный взрыв**, который со времен окончания второй мировой войны был трансформирован в международную индустрию без должного признания. Прорыв продолжает распространяться практически во всех науках, включая управление и туристику. Технологическое развитие следует одно за другим так быстро, что во многих сферах туризма каждый, кто формирует туристский продукт, поставляя его для массового спроса, сталкивается с устаревшей технологией, в то время как обработанная и улучшенная модель продукта выходит из недр туроператорской деятельности. Информация, которая 25 лет назад могла собираться месяцами, позволяя руководителям туристской компании и их советникам комфортно чувствовать себя до момента принятия важного решения, сегодня становится доступной высшему руководству и его конкуренту в течение дней, часов или, благодаря компьютеру, нескольких минут.

В конечном счете руководитель администрации должен взять на себя ответственность

за последующее решение. Если он склонен к преобладающему влиянию, он все-таки может проигнорировать или не принять рекомендации своего штата. Но в наши дни руководитель подвергает себя большому риску, нежели прежде. Так как, во-первых, он не сможет удержать уверенную власть над ведущими специалистами, подчиненными ему, будучи не прав. Во-вторых, если он упорно не принимает мнение подчиненных и отказывает им в значительном участии в планировании компании, они могут покинуть его ради других, более привлекательных, возможностей. Чтобы поддержать свое доминирующее положение, руководителю могут потребоваться лучшие специалисты.

Несколько веков назад прилежный и хорошо образованный человек мог ознакомиться с большей частью необходимых ему знаний. В нашу эпоху исполнителю намного труднее овладеть литературой, которая может существенно осветить хотя бы одну из сторон обучения по профилю менеджмента компании. Столкнувшись с новыми технологиями, самый энергичный и полномочный руководитель администрации должен выяснить, чего он не знает, и быть готовым сдержать свою естественную самонадеянность, даже если это будет означать для него ущемление некоторых полномочий.

**Третьим фактором**, снижающим сегодня воздействие руководителя-исполнителя, могут быть как отождествление экономического масштаба, так и простое **возрастание феномена "величины"**. Ускорение туристских потоков и массовых продаж в последние годы породило предпринимательство больших объемов. Впечатляющий показатель содержится в докладе группы специалистов туризма, представленном в октябре 1992 г. в Акапулько (Мексика) на Всемирном форуме туризма по проблемам прогноза туризма на 90-е гг. XX столетия и последующий период (2010 г.). 100 самых больших туристских компаний расширили свой объем с 303 млн до 1 млрд 26 млн долл. США (239 процентов) в течение 80-х - первой половины 90-х гг., а 500 - с 40 до 144 млн долл. (не менее чем 194 процента). Это показывает не только возрастание зарплаты и доходов, но также увеличение показателей и видов предпринимательской деятельности, в которые были вовлечены туристские корпорации. Короче, расширение туристского ассортимента, достигая вершины роста, несомненно приведет к эффективному расширению влияния на принятие решения среднего уровня менеджмента. В дальнейшем будет уменьшено число решений, принимаемых руководителем по разным видам гостиничного и туристского бизнеса, в которых участвует корпорация.

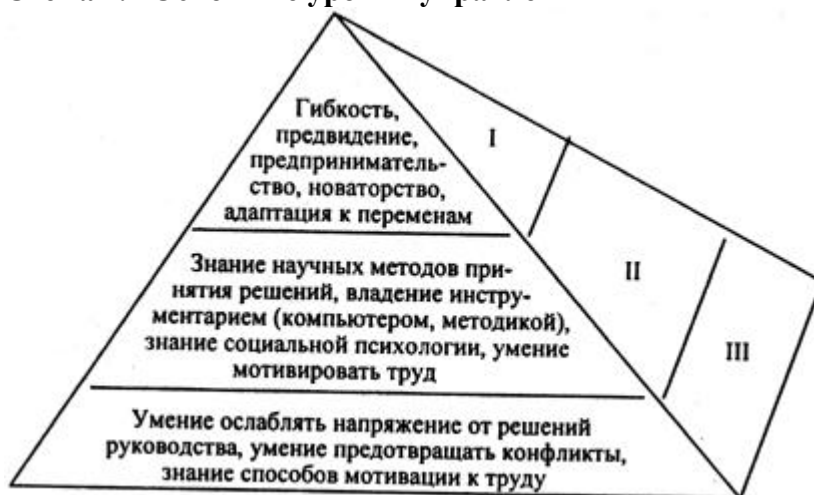
**Четвертый фактор**, изменивший технику руководства в последнее десятилетие, - это **всемирная экспансия деловых возможностей**, основанная на неутоленном требовании потребителей туризма по всем группам доходности. Расширение числа регионов и субрегионов туристской активности может определить многообразие видов поездок и путешествий. Назовем лишь некоторые: автомобильные, морские, оздоровительные, экономические. В этих обстоятельствах руководитель корпорации считает себя ответственным за осуществление прямой распорядительной деятельности, что может иметь место в практике различных секторов туризма и рынков сбыта, каждый из которых со своими собственными требованиями.

Большое число туристских бизнесменов затратили немало энергии и денег, чтобы выйти на иностранные рынки. Рассмотрим пример. Так, американские частные инвестиции в зарубежные операции туризма продвинулись с нескольких десятков миллионов долларов в 1970 г. до полутора триллионов долларов в 1995 г. и до двух триллионов долларов в 1997 г. Поэтому в дополнение к своим бесчисленным обязанностям у себя дома руководитель вынужден пересекать океан туда и обратно

множество раз для того, чтобы поддерживать уровень развития туризма и там и здесь. Но он не может растрачивать свою жизнь в самолетах. Поэтому большую часть времени он проведет за тысячи миль от своих иностранных менеджеров и заморской администрации своей компании. В данном случае иного пути нет. Прямое воздействие его руководства будет ощущаться лишь от случая к случаю.

В связи с перераспределением функций управления под воздействием внешних факторов сегодня выделяют следующие основные уровни управления, очерчивая их границы (см. схему 1.2).

**Схема 1.2 Основные уровни управления**



- I - Top management (высшее руководство).
- II - Middle management (функциональное руководство).
- III - Supervisors (руководители малых групп, или линейное управление).

**Спад автократии**

Если новые силы воздействия ограничивают руководящие полномочия различными способами, означает ли это, что старомодный стиль руководства исчезает абсолютно? В какой-то степени ответ может быть утвердительным. Например, в новых условиях делового менеджмента дни автократии сочтены. Но это еще не означает, что руководящий стиль исчезает из методов или что он должен приобрести бесцветный, неличностный характер системы организации деятельности компании подавляющим числом. Наоборот, стиль - суть индивидуальности, смысл цели, которую служащий обнаруживает на уровне высшего менеджмента, и он имеет большее воздействие на будущее организации, нежели прежде. Сейчас все происходит более быстро, и действия всех решений, правильных или неправильных, имеют более продолжительные последствия.

Чем отличается сегодня роль руководителя? Определение ведущего положения руководителя администрации переросло в последние годы в совершенно новое и отличительное понятие делового руководства. Сегодняшняя принципиальная роль руководителя заключается в том, чтобы меньше брать на себя решений ключевых проблем, а развивать организацию и процесс, в результате которых могут быть приняты решения. Подтверждая ранее высказанную предпосылку, можно выразить это так: его работа во многом заключается не в том, чтобы держать в собственных руках власть по принятию решений, а в том, чтобы предоставить возможность принять решение персоналу компании, в том числе и самому низовому звену исполнения.

Поэтому, несмотря на то, что роль руководителя изменилась, руководящий стиль остается важным всегда. Искусство управлять и убеждать никогда не будет безличностным. Нельзя иметь компьютер в качестве руководства. **Руководящий стиль - способ, которым высший менеджер заставляет организовывать творческую энергию компании снизу, придает туристскому учреждению особый характер и конкурентную особенность, определяя его энтузиазм, приспособляемость и готовность к новым испытаниям.** Вот что придает компании силу духа развиваться быстрее, чем вся туристская индустрия.

Какие качества руководителя имеют наиболее примечательные свойства, продуктивно сказывающиеся на его организации? Несколько лет подряд была возможность изучения на неформальном уровне обязанностей действующих руководителей и их заместителей 11 больших, рентабельных компаний. Выявились некоторые общие тенденции.

Каждый из этих людей по-своему строго индивидуален, со своим стилем, отличным от других. Каждый уникален как человек сам по себе. И все-таки они имеют общие качества. Их руководящий стиль, например, кажется прожекторским по своей необычайной энергии. У некоторых предпринимаемые чрезвычайные усилия могут быть результатом самодисциплины, у других - идут от энтузиазма, но в целом сложилось впечатление, что эти администраторы просто одарены большим резервом настоящей физической энергии, чем большинство людей. Всеобщее обязательство перед бизнесом - еще одна особенность наиболее успешно работающих руководителей компаний. Каждый работал на своем месте, затрачивая усилия, чтобы с большей пользой использовать свое время и энергию.

Можно уверенно сказать, что успешный стиль каждого руководителя, без исключения, кроется в его энергии, что заставляет его самого твердо управлять. Он учится с большим старанием, чтобы идти в ногу с технологическим развитием. В последние годы понимание того, что предприятие не может действовать в вакууме, заставляет руководителя все более вовлекаться в политическую, социальную и гражданскую деятельность. Более того, как говорил Эрнест Хемингуэй, он должен демонстрировать "добровольность под нажимом".

Конечно, устойчивый стиль еще не все. Руководитель компании может, в конце концов, действовать с огромным апломбом и, таким образом, наделать ошибок. Но талант быстро охладит поспешность, в то время как пыл сохранится как знак преуспевающего лидера.

#### **Четыре основные сферы испытаний**

Как можно наилучшим образом выявить суммарную полезность руководителя? Те, чья техника руководства изучалась в данном аспекте, поделились своими способами управленческой деятельности высшего уровня. Полученные наблюдения позволяют вынести серьезное суждение, что полезность руководящего стиля тесно связана со степенью воздействия на четыре критических сферы менеджмента.

**Руководящий имидж.** Рассмотрим метод работы руководителя с персоналом компании. Этот метод должен включать разнообразие административного умения, профессионального мастерства и научной дисциплины. Все это находится во взаимодействии. Может ли руководитель с таким широким подходом вдохновить людей? Может ли он реализовать свой творческий потенциал, прививая им чувство гордости не только за их собственные дела, но и за дела компании в целом? Как они

инстинктивно реагируют на его меморандумы, его директивы, его личные убеждения?

**Стандарты исполнения и методы оценок.** Эта категория определяет природу требований, которые руководитель предъявляет к своим людям, и строгость, с которой он требует их точного соблюдения. Так ли уверенно он руководит? Какие поощрения (награды) или наказания он применяет к подчиненным с учетом качества их исполнения?

**Техника принятия решений.** Это должно быть важным элементом управления компанией. Решение есть сущность и костяк исполнительной власти и видимое доказательство ежедневной компетенции менеджера. Влияют ли на выработку курса действий большое сосредоточение фактов и всестороннее исследование? Полагается ли руководитель на свою интуицию и ощущения? Или, возможно, ожидает он управленческого консенсуса, выявляемого в ходе встреч и дискуссий?

**Использование полномочий.** Полномочия многолики и символичны. Признанная мудрость опытного человека - первый источник данной власти. Мы имеем полномочия понуждения (большой палки), а также моральные полномочия, а также полномочия, возникающие из поступков прошлого или вызванные командным присутствием и громким голосом. В рамках организации дела руководитель компании может в целях устранения недостатков осуществлять управление низовым звеном вместо исполнителей высшего уровня. Как "твердо" управляющий, так и "мягковатый" управляющий высшего звена могут достигнуть хороших результатов. Но затянувшееся испытание чьей-либо техники без изменений может стать причиной страданий исполнителей среднего звена управления.

**Два**

**показателя**

Перечисленные четыре показателя, по общему мнению руководителей компаний, относятся к критической сфере менеджмента, по которой можно определить стиль высшего менеджера, его исполнительность. Но только этих показателей в качестве оценки исполнительности руководителя компании по сегодняшним меркам туристского бизнеса недостаточно. К ним необходимо добавить еще два показателя, которые качественно существенны для руководства высшего звена. Причем они должны быть выделены как преимущественные. А именно: 1) готовность руководителя искать и ускорять изменения; 2) полезность их поступков в так называемом менеджменте без всякого подвоха.

**Отношение к изменениям.** В своей провокационной книге "Менеджмент и Макиавелли" Антони Джей замечает: "Руководство, особенно на самом верху, все более и более становится обеспокоенным необходимостью перемен. Изменения стали доминантой, беспокоящей менеджеров высшего звена. Их планы направлены на предполагаемые изменения по доходам, технологии, требуемым образцам, первоначальной стоимости, привычкам, испытаниям, популярному распространению и другим подобным соображениям".

Весьма возможно, что предпочтительная функция менеджмента проявляется в управлении переменами. Ни один руководитель компании не может игнорировать сегодняшнее быстрое внедрение нового развития и действий. Технологическая неподготовленность, как мы знаем, есть прелюдия к неудаче. Отказ или неспособность признать возникающие социальные и экономические условия, типа новых правил лицензирования туристской деятельности в России, сегодня может

привести за короткое время к проблемам "невежественного" управления. В данном аспекте руководитель вновь разрабатывает стиль компании и темп изменений. Требуется ли он перемен, поддерживает ли он их, принимает ли новые идеи, когда необходимо, или направленно настаивает на них?

Даже с точки зрения всеобщего внимания к высшему менеджменту перемены необходимы сами по себе. Что касается перемен, влияют ли они на процесс управления компанией? Проникнута ли ими организация? Действительно ли планируемая не только по приказу, но и фактически программа устанавливает новые методы оперативности, новые направления бизнеса и их воплощение?

Видимо, следует обратить внимание на три вида поступков, когда руководитель может быть удовлетворен своим подходом к переменам:

1. Он может настаивать на ином подходе, даже когда ему поручено новое видение проблемы. Это происходит зачастую потому, что он отказывается понимать причины перемен или не видит, какая будет от этого польза. Часто он действительно боится того, что не сможет справиться с их последствиями.
2. Он может принять перемены, несмотря на то, что однажды возражал против их необходимости. Если необходимость перемен совершенно четко ясна, он не будет удовлетворен руководством другими секторами по новым направлениям.
3. Он может, и в этом заключается характерная особенность успешной деятельности менеджера высшего звена, активно добиваться перемен или для себя, или для организации. Такой исполнитель бесполезен и опасен, по крайней мере из-за необходимости сохранения своего "статус кво". Но не только это. Он передает это неудовлетворение другим.

**Претензия на участие в управлении.** До какого предела руководитель поддерживает независимость суждений и принятие решений у своих подчиненных?

Многие ведущие бизнесмены, сталкиваясь с трудностями, заставляют свой штатный аппарат действовать так, как только они могут. Но сегодня такие импульсивные действия редко практикуются. Результат почти всегда будет с неожиданными потерями и приведет к конфронтации между энергичным стилем руководителя и менеджера. Ибо естественно желание лидера руководить, а не только призывать делать и самому проявлять инициативу с целью существенно высвободить энергию других для принятия творческих решений посредством организованности. И здесь возникает вопрос, который задается неоднократно в различных ситуациях руководителями компаний: чем руководствуется самое просвещенное и осведомленное руководство, которое настаивает на делегировании ответственности? Если так, то как можно преодолеть это противоречие?

В этом пункте скрыт парадокс. Здесь проявляется природа персонального затруднения руководителя справиться с его управленческими обязанностями. Основное предположение заключается в том, что руководящий стиль - это то, что заставляет компанию двигаться вперед. Без упорного энтузиазма этого не достичь. Такой настрой должен передаваться сверху. Задача главы администрации - видеть, что происходит. Стиль руководителя позволяет как стимулировать, так и вмешиваться в оперативное управление компанией. Руководящие успехи могут в конце концов ослабить действенность организационных достижений. Многие успешно работающие руководители озабочены необходимостью заниматься этой проблемой.

**Передача решений.** Каждый руководитель упорно борется с возникающими сложностями и затруднениями в механике своего бизнеса. Каждый умом понимает, что



лучшим для него будет передача как можно больше решений (полномочий по их принятию) на низовой уровень исполнения. Каждый знает, что войти во власть - признак сильного, мужественного менеджера, а не слабого. Очевидным для всех пяти руководителей стало то, что они столкнулись с необходимостью продолжать поддерживать возможность принятия решения низовому уровню организации для того, чтобы приумножать свои полномочия решать и действовать. И все-таки ряд высших менеджеров, осуществляя руководство организации, оставляют право решения отдельных проблем для себя, так как они чувствуют себя неумолимо втянутыми в процесс принятия решений.

Обсуждая руководителей, необходимо помнить, что это полнокровно действующие личности, а не бездушные титулы, совершающие действия по организационным схемам. Эти люди не достигли бы высот менеджмента, перекалывая ответственность на других. На своем пути они поднимались выше, проявляя мастерство и энергию. Очень трудно просить человека, в частности молодого, впервые в жизни ставшего руководителем, оставить все решения, кроме права принимать решения высшего порядка, другим. Такой тип руководителей известен. Сможет ли он сменить стиль, который привел его наверх? И все-таки парадокс требует: рано или поздно, но ради долговременных задач компании руководитель должен быть готов передать полномочия своим подчиненным менеджерам и специалистам.

Насколько это сложно? По словам одного из руководителей, управленческое участие обладает высокой ценой в графике работы босса. Но это требует огромного самопожертвования, чтобы преодолеть сверхзатруднения при принятии решений. Это - привычка, которую очень трудно преодолеть.

Многие руководители говорят, что им легче осуществлять текущие оперативные решения, чем выстраивать долгосрочную стратегию компании. В прошлом руководитель мог быть значительной фигурой, особенно для специалистов, которые соответствовали его энтузиазму и беспокойству о их передвижении. Их вдохновляли его руководство и цели. Но в то же время руководитель должен выступить гарантом против понижения уровня исполнения. Если его стиль руководства извлекает новые резервы с каждым ключевым решением, тогда организация, возглавляемая руководителем-вдохновителем, не может не пострадать от ощутимых потерь.

Ясно, что руководители не управляют так, как они это умеют. Каждый из пяти руководителей придает особое значение данному аспекту. Каждый понимает свою ответственность быть проводником перемен. Каждый уверен, что он понимает значение управленческого участия. Трудности проявляются в ходе деятельности.

Претензия может быть объяснена просто. Качества, от которых будет трудно отойти в будущем на уровне высшего руководства его друзьям-руководителям, выступают как его способность понять значимость перемен, вызвать ответную реакцию людей и его умение воспитывать необходимость управленческого участия без потери управляемости и руководящего настроя.

Руководитель, который добьется этих качеств, сумеет овладеть всей полнотой власти в своей организации.

## ЧАСТЬ 2 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ

В современных больших корпорациях эффективная организация - не просто предварительное условие успешного выполнения стратегии. Сама корпорация есть или должна быть логическим отражением своей стратегии.

С тех пор, как долгосрочный успех предопределен во многом совершенно адекватным внешним менеджментом, остаются два или несколько моментов, которые более критически значимы: структуризация и реструктуризация корпоративной организации. Данная проблема имеет свою долю внимания со стороны ученых и теоретиков, но их поиски касаются в лучшем случае не более чем принципов руководства старшими, менеджерами, оспаривающими необходимость структуризации в контексте изменяющегося экономического окружения и громадного комплекса деятельности и ресурсов для поддержания предопределенности разработанных корпоративных целей. В этом случае организация превосходит науку, выступая как один из тончайших элементов и претендуя на все искусство управления.

В разделе "Организационный механизм взаимодействия и сотрудничества в управлении процессами" отмечается искусство организованности в условиях ее воздействия на персонал, который поднимет экономику. Высказывается предупреждение относительно упущений в организационном планировании, разрабатываемых программах и определениях, принятых на основе формальных полномочных установок. Правильно воспринятое **организационное планирование** никогда не может быть точной наукой. Оно - **процесс, разработанный для управляющих**, таких, какими они являются со всеми своими прекрасными качествами, а также с их недостатками.

Человеческая натура - вот что существует, а не планы, требующие совершенства. Серьезные дефекты организационной структуры, однако, почти определенно связаны с самым худшим в каждом деле и могут ослабить корпорацию внутренними разногласиями. Отсюда важный критерий любой организационной структуры: она должна разрушать до минимума политические и персональные конфликты так, чтобы они как можно меньше влияли на энергию, необходимую для концентрированного рывка компании вперед.

Если эффективный менеджмент воодушевляет рост корпорации, то рост является разумным предшественником реорганизации, проектируемой в целях улучшения деятельности корпорации. Иногда он выполняет эту задачу, но чаще - нет.

Раздел "Реорганизация как фактор стратегии роста" проливает свет на ряд ловушек, встречаемых при планировании. Умело разработанные, классические принципы организации могут служить неоценимым вкладом при составлении правильного плана организации. Но эти принципы не являются ни определяющими, ни священными. На самом деле существуют ситуации, когда они должны быть нарушены. Нельзя быть связанным с прошлым опытом, но и нельзя игнорировать его.

В разделе "Факторы глобализации туристского бизнеса" изучается рост числа действительно транснациональных предприятий, которые в большей степени используют ресурсы своих корпораций по глобальной схеме, чем действуя как национальные компании с интересами за рубежом. Вызывают беспокойство

организационные альтернативы, которые вступают в конфликт с конкретными компаниями, так как они подводят их "к интенсивному и испорченному соперничеству" по всему миру. В частности, они исследуют изменения, которые должны влиять на всю важность выбора региональной и функциональной структуры.

В разделе "Новые концепции инвестирования в туризм" предпринимается попытка оценить изначальные препятствия, которые неясно прослеживаются на пути транснациональных предприятий, и выявить возможность избежать их за счет свежего подхода к концепции иностранных и внутренних инвестиций. Управленческий контракт, который предлагается, может быть хорошим разрешением дилеммы, как извлечь прибыль из заграничного бизнеса, созданного с иностранной собственностью, без ущерба для фирмы.

## 2.1. Организационный механизм взаимодействия и сотрудничества в управлении процессами

Однажды коллега позвонил мне и пригласил поучаствовать в качестве оппонента в разговоре по поводу проблем туризма. Он уже договорился с одним из специалистов и искал двух других. Я согласился, и мы затратили минуту, обсуждая, кого пригласить четвертым. Но не остановились ни на ком. Не решили мы, кто из нас должен пригласить четвертого.

На следующий день я встретил другого специалиста по туризму. Он согласился присоединиться к оппонированию, и я немедленно известил моего коллегу по телефону об этой новости. Но к этому времени он также пригласил другого ученого, поэтому мы имели на одного оппонента больше. Так как мой коллега вряд ли мог "аннулировать приглашение" своему оппоненту, пришлось перезвонить своему приглашенному коллеге и сказать ему о нашем трудном положении. Он был весьма понятлив и с готовностью согласился отложить свое участие в научной дискуссии. Никаких трудностей не возникло.

Но при этом инцидент был неловким для меня, а он мог бы быть легко преодолен. Все, что надо было сделать в нашем первом телефонном разговоре, - соблюсти один из основных принципов организованности: решить, кто в данном случае пригласит четвертого участника обсуждения.

**Важность** **качественной** **организованности**

К сожалению, организационная неразбериха в большой степени ежедневно присутствует даже в больших и хорошо управляемых компаниях. Последствия в результате путаницы и конфликтов: повторение, пустая трата усилий, задержки, срывы, сердитые слова или расслабление и допуск других компаньонов к туристскому бизнесу. Все это вместе приносит неэффективное исполнение, неоправданно высокие стоимости, потерю позиций в конкуренции, низкую мораль, снижение прибыли и утрату альтернатив в осуществлении руководства.

Позвольте вспомнить еще один инцидент, который показывает важность хорошей организованности. Это касается одного способного человека, которому где-то немногим за тридцать лет. Он руководит большим департаментом, ответственным за производство потребительских и туристских товаров.

Однажды утром он сказал мне, что собирается оставить свою работу (должность), так как принял новое предложение конкурента. Почему? Его объяснение было следующим: "На своей новой работе у меня будет шанс продвинуться и заработать побольше денег. Мне нравятся люди в новой компании. Но мне также нравятся люди, с которыми я работаю сейчас. Я думаю, что основная причина принять другую должность заключается в том, что мой туристский сектор (направление) хорошо организован. Как вы знаете, я менеджер по реализации, полностью занят получением прибыли от реализации продукции, хотя завишу только от маркетинга. Обслуживание является принципиальным фактором прибыльности нашего сектора. Поэтому если обслуживание некачественно, то возникает ущерб, даже в том случае, когда нельзя ничего сделать и сказать. На самом деле руководитель всей компании один действительно отвечает за прибыль туристского направления, а мой сектор всего лишь малая часть нашего общего бизнеса. Мною все сделано, чтобы разработать необходимые изменения, но все, чего я смог достичь, это согласия, которое разрешает

мне распоряжаться коммуникациями (связью) напрямую, вместо того, чтобы соприкоснуться с линейным руководством, а затем с низовым звеном. В этом основная причина моего ухода".

Что касается организованности, то мы не имеем адекватного умения и контроля за индивидуальными оперативными направлениями (секторами), т. е. менеджмент, связанный с оперативным сектором по продаже туристских путевок, отсутствует. Когда мой коллега стал генеральным менеджером корпорации, в которую он ушел, то у него возникли затруднения с руководством по вопросу своих юридических полномочий. Он не смог получить договоренностей, которых хотел, и покинул корпорацию.

И организованность была упущена, и недооценка произошла во многом больше из-за чистого пренебрежения, чем уважения к деловой исполнительности. Далее несколько типичных комментариев, которые последовали от исполнителей высокого уровня крупных туристских компаний:

"Мы не входим в проблемы формальной организованности -нас больше интересуют люди, чем рамки диаграмм";

"Крепкий человек всегда будет нормально продвигаться (делать успехи), а о всех мы не можем беспокоиться";

"Формальная организованность слишком ограничена. Мы хотим, чтобы каждый человек чувствовал, что он может продвигаться вперед и выполнять самостоятельно свое дело".

Действительно, по классической формуле организованности, организационные схемы состоят из малых кубиков, которые ограничивают талантливых людей и в рамках которых их творческие способности и индивидуальные усилия остаются невостребованными.

### **Что на самом деле считается организованностью?**

Фундаментально организованность предусматривает планирование процесса (т. е. принятие решений), в который вовлечены конкретные меры по реализации выработанных решений:

1. Выполнение работы или деятельности для того, чтобы довести до конца намеченные планы. Туры, подлежащие реализации, или задачи, подлежащие исполнению, становятся **обязанностью**.
2. Эти направления деятельности группируются по позициям так, чтобы они могли быть распределены по индивидуальным работникам, которые становятся **ответственными** лицами.
3. Полномочия распределяются по каждой позиции, предоставляемой лицу, которое держит данную позицию в нужном направлении с целью исполнения своей ответственности и управления другими, кто призван доводить до конца само исполнение.

Полезно осознанно отличать полномочия и дееспособность (власть). **Дееспособность** может быть определена как способность добиться исполнения дела, выполняя его персонально, командуя или влияя на других, чтобы дело было выполнено С или БЕЗ полномочий. Личность может быть дееспособна, потому что ей нравится, или она (личность) страшится, или потому, что она

уважаема за знания, справедливость, мастерство, персональную силу, старшинство, возраст и прошлые заслуги.

**Полномочия**, которые дают право управлять, помогают создать дееспособность, легитимируя ее. Но если личность наделена полномочиями, но не уважаема, тогда ее полномочия могут дать ей (личности) минимум дееспособности.

Дееспособность может быть, а зачастую так и есть, проявлена без полномочий. Например, организационно умная личность без формальных полномочий может попытаться контролировать деятельность других, эксплуатируя их страх и слабость, не беря ответственность за свои действия. Но хороший исполнитель, который осознает важность устойчивой организации и хочет поддержать систему управления, не будет использовать свое должностное преимущество или популярность до тех пор, пока он обладает соответствующими формальными полномочиями.

4. Следующим шагом в организационном планировании является **определение полномочных отношений** по положению, т. е. определение решений, кто и кому докладывает и какие полномочия, если они есть, руководитель каждого направления может исполнять. Это позволяет каждой личности знать, кто ее босс, кто ее подчиненные, а также какие и в какой степени полномочия ей надлежит исполнять.
5. Наконец, должна быть решена проблема **персональной квалификации**, необходимая для высшего звена исполнения по каждой служебной позиции. Такое организационное планирование коснется обязанностей, ответственности, полномочий, взаимоотношений и персональных потребностей должностного положения. Данное планирование укрепляет и обеспечивает правовую дееспособность. Это также поможет сдерживать нелегитимные возможности.

Идеальная организационная структура почти всегда должна совершенствоваться, так как идеальные люди бывают редко. Но лучше принять компромисс по идеальному плану, нежели не иметь идеального плана с чего начать. И обычно требуется минимум компромисса.

Организационный план должен быть ограничен. В действительности, все управленческие процессы ограничены так же, как и все руководство в данном аспекте. Если люди должны сотрудничать вместе, работать по пересекающимся целям, то некоторые приводные ремни необходимы.

Но ограниченность системы управления меньше зависит от самих приводных ремней, чем от того, насколько крепки бразды управления и как свободно и стремительно оперативное воздействие. В устойчиво развитой системе управления и при стабильном руководстве сотрудники высокого калибра работают продуктивно и с энтузиазмом, несмотря на ограничения организационного плана.

### **Как организационная структура действует при исполнении?**

В начальный период становления отечественного туризма были сложности в определении его позиции в системе государственных и социальных отношений. Однако сопоставление различных точек зрения, анализ туристского феномена в середине 30-х гг. привели сначала к созданию Всесоюзного общества пролетарского туризма, а затем к передаче всего туристского дела в ведение профсоюзов. В 1936 г. указом ЦИК СССР вопросы массового туризма как средства воспитания и оздоровления трудящихся и

граждан страны были переданы ВЦСПС, которое сформировало Центральный совет по туризму. Еще ранее в стране возникло Всесоюзное акционерное общество "Интурист" (1929 г.), призванное стать сферой государственного сектора туризма. Деятельность Центрального совета по туризму и ВАО "Интурист", достигшая вершины своего развития \* 70-80-е гг., выявила большую группу организаторов отечественного туризма, сумевших превратить его в социальный феномен (1990 г. - 300 млн участников социального туризма и экскурсий), а также серьезный источник поступления инвалютных средств в бюджет государства (1990 г. - более 6,0 млрд долл. США. Для сравнения укажем: Российская Федерация в 1997 г. смогла добиться поступлений от туризма в объеме 1,0 млрд долл. США, т. е. в шесть раз меньше).

В этой связи следует отметить, что руководитель корпорации, который ищет возможности привлечь способного человека на неясно очерченные должности, зачастую имеет серьезные трудности. Способные люди на своем жизненном пути не примут должности с неадекватными и нечеткими полномочиями. Наблюдения за исполнительностью на работе, а также многочисленные конфиденциальные встречи на всех уровнях позволяют автору высказать убеждение, что эффективность любого высококвалифицированного человека, его удовлетворение должностью - своего рода изюминка в работе, с момента, когда он к ней приступает, и до тех пор, когда он ее покидает. Его деятельность становится весьма зависимой от структуры организации, в которой он работает.

Организационное планирование обычно выражается в форме диаграмм с кубиками и полномочных линий. Но организационное планирование фактически имеет дело с действиями, амбициями, эмоциями и персональной эффективностью людей. Так или иначе поступки индивидуумов взаимоувязаны и во многом зависят от того, как был составлен организационный план, насколько результативно следуют ему сами менеджеры всех уровней и как постоянно они требуют аналогичных действий от других.

Организационное планирование должно быть процессом, разработанным для управления людьми такими, какие они есть, со всеми их разнообразными качествами. Менеджеры по продаже, как и все другие работники, обладают гордостью. Каждый хочет иметь свою четко определенную работу, никто не хочет какого-либо вмешательства в его полномочия. Поэтому хорошо спланированная структура служит для поддержания контроля персональной политики и конфликтов персоналий.

Даже совершенный организационный план не может контролировать все несовершенство человеческой природы. Но тем не менее план может учитывать, что ожидается худшего и какова цена упущений в организации. Деловая исполнительность как руководителей, так и менеджеров зачастую проявляется в действиях. А деловые заботы во всех других организациях могут проявиться в отдельных амбициях. Негативная сторона человеческой природы проявляется в большей степени из-за неудачной организационной структуры. По крайней мере, подобная структура стимулирует и разнообразит действия и манеру поведения.

## **Руководящие**

## **указания**

Так называемые принципы организации не имеют ничего общего с доказанной ценностью естественных законов. Действительно, управленческие полномочия очень различны. Они могут быть представлены как руководящие указания, вытекающие из анализа и наблюдений за тем, как люди действительно работают по группам и

секторам. Они также служат основой общих фундаментальных правил для определения оптимального формирования эффективной организационной структуры.

**Разработка позиции (установок).** "Квадратный ком в круглой дыре" - выражение, употребляемое, чтобы охарактеризовать человека, который потерпел неудачу при хорошем исполнении работы. Классический пример, когда прекрасный туроператор терпит неудачу, выступая в качестве турагента, и весьма хороший турагент, который плохо справляется с функциями туроператора. Деловые потери и глубокое персональное разочарование от таких неудач вызывают пустые траты человеческой энергии. Зачастую неудачи возникают не столько как ошибка туроператора, а как результат плохого организационного решения управления. И в основном они могут быть исключены, если старшие исполнители четко следуют элементарным установкам, разрабатываемым положениям.

Организационный процесс заключается в том, чтобы распределить работу по работникам. Соответственно, организационное планирование начинается с решения: какие направления деятельности необходимы. Какие виды работ следует сгруппировать по типам и объемам так, чтобы направление или работа в основном были распределены и могли бы быть эффективно выполнены индивидуально ответственными лицами.

Как правило, различные типы распределяемых работ по направлениям не должны быть бесчисленны, так как их трудно будет выполнять. То есть работа должна быть однородна, чтобы было достаточно кандидатур для ее выполнения или перевыполнения. Так как большинство работающих не владеют обширными профессиональными знаниями туризма в России, то не должны ставиться неординарные задачи с большим спектром возможностей. Очень талантливый работник может достаточно успешно выполнять плохо разработанную установку, но впоследствии трудно будет произвести его замену. И, как печальный результат, позже встанет вопрос о реорганизации, в которой в действительности нет необходимости.

Различные типы работ обычно классифицируются в зависимости от квалификации работников, необходимых для данной деятельности.

**Оперативная работа**, как правило, повторяема и требует больше дела, нежели планирования.

**Аналитическая работа** состоит в штатном распределении заданий, исполняемых менеджерами или аналитиками рынка и финансов, приглашенными за высокое умение выявлять проблемы развития.

**Техническая работа** требует специализированных знаний в области как технологии туризма, расчетов, оперативных источников, так и данных электронного процесса. Такие знания должны приобретаться посредством обучения и (или) в ходе практической работы.

**Творческая работа**, такая как научные источники и адвертайзинг (реклама), требует высокой степени представления, видения и способности прийти к свежим идеям.

**Административная работа**, выполняемая непосредственно менеджером по продажам или турагентом, требует умения проводить или реализовывать установки, исполняемые другими.



**Руководство**, т. е. такая деятельность, которая позволяет реализовать функции руководителя (например, директора по маркетингу), должна во всех случаях побуждать сотрудников к эффективной деятельности.

Даже на самом низком уровне функции обычно включают два или более основных видов работ. Чем выше функция (должность), тем больший круг работ закрепляется за данным должностным лицом. Высоко творческая натура обычно не терпит рутины, и если приходится сталкиваться с задачами рутинного свойства, вряд ли возможно проявить свое мастерство. Работник, функционирующий на уровне оперативного руководства, не обязательно должен быть хорошим аналитиком, администратором или лидером. Поэтому должность, вбирающая в себя несколько различных видов работ, требует от индивидуальной личности определенной степени многосторонности. Обычно в этом случае число квалифицированных кандидатур ограничено, так как должностные функции расширяют рамки предложенной деятельности.

Сам по себе руководящий принцип мало влияет на то, сколько видов работ закрепляется за функциональной должностью. Если необходимые виды работ распределены, должностное лицо, как правило, почувствует, возможно ли вынести большую нагрузку. Решение в данном случае может быть принято в ходе управленческого наблюдения и изучения специалистов, таких как аналитики организации и линейные менеджеры.

Любые исполнительские поиски организационного улучшения должны разрабатываться с позиции готовности к точному определению новых функциональных обязанностей как по горизонтали, так и для штата. Но перед тем, как будут определены новые функции и должности, их стоимость должна быть продумана и добавлена к действующей оплате труда. Счета по дополнительной компенсации (пенсии, страховка, госпитализация и т. п.) должны быть внимательно изучены. Точно так же, как и стоимость офиса и секретарских услуг.

Помимо введения новых должностей, текущее организационное планирование оценивает также действующие должности. Простой вопрос: "Так ли уж необходима эта работа?" - может привести к радикальным изменениям. Деятельность, которая когда-то была необходимой, может стать устаревшей и требовать изменения условий. Например, техническое обслуживание, разработанное на стадии введения нового туристского продукта и его цикла обрабатываемости, может не пригодиться после того, как реализация налажена. В бизнесе желание управлять не потерпит роскоши или многообразия интересов.

**Признание авторитета.** Ни одна должность не может незаметно возникнуть, пока ее исполнитель не подтвердит своим авторитетом возможность выполнения возложенных на него обязательств или ответственности. Ответственность и авторитет должны идти рука об руку. Многие компании, как большие, так и малые, включают в письменные обязательства различные специфические подтверждения своего авторитета: согласие на капиталовложения; гарантию на увеличение оплаты труда; наем людей с различным уровнем зарплаты; подписание контрактов; поддержку адвокатами и консультантами.

При создании системы управления многое зависит соответственно от понимания различия между линейным и функциональным авторитетом, а также между функциональным авторитетом (полномочиями) и работой персонала.

**Линейные полномочия** дают исполнителю право напрямую приказывать. Линейный

исполнитель контролирует своих подчиненных посредством дисциплины (одобрено или не одобрено), а также в основном решает или рекомендует компенсацию или продвижение. Конечно, в его прямом ведении - право приема и увольнения. Наличие непререкаемого права увольнять - самое негативное средство контроля в любой системе управления. Линейное исполнение требует самому определять необходимость, время и место действий, а также поиск средств, которыми это исполнение совершить. Линейный исполнитель считает: "Сделай так" и "Сделай так сейчас".

Линейные полномочия передаются от главного исполнителя вниз через все ступени управления, вплоть до самого низшего звена оперативной работы или старшего агента - супервайзера, т. е. до всех тех, кто руководит подчиненными. Функциональные полномочия более деликатны и мало доступны для широкого понимания и использования. И все же использование данного подхода может иметь огромную ценность для компании любого масштаба. А так как в настоящее время компании расширяются, становятся более сложными и более подвержены воздействию на быстрые изменения, то полезность таких полномочий увеличивается.

**Функциональные (или технические) полномочия** дают право сопоставить и увидеть результат в сравнении с активностью других департаментов или организационных структур, действующих в рамках соответствующих технологических стандартов туризма. Если линейные полномочия - **сила власти**, то функциональные полномочия могут проявляться как **авторитет знания**. Так, если лицо, наделенное правом линейных полномочий, говорит: "Делай так" и "Делай так сейчас", то лицо, наделенное функциональными полномочиями, говорит: "Когда вы будете делать это, исполните эту задачу таким образом, согласно такой-то политики или стандарта".

Например:

1. Контролер имеет функциональные полномочия над всеми расчетами по всем департаментам компании. Он предписывает как должны быть проведены разноска и перечисления, а исполнители должны последовать его наставлениям.
2. Департамент по реализации разрабатывает стандарт продаж на местах, производимых линейными департаментами. Когда и где они реализуют частично, полностью, только услуги, а не путевки и т. д., при этом они должны следовать установленному стандарту.
3. Департамент персонала обладает функциональными полномочиями предписывать линейным исполнителям, каково должно быть обращение с жалобой, какой уровень зарплата должен быть установлен, какие ограничения должны быть исключены и т. д.
4. Департамент по общественным связям вырабатывает ограничения и принцип, определяющий, какие управляемые отделы могут дискутировать с местной прессой и какой должна быть дискуссия.

Эти примеры подчеркивают еще один важный аспект данной концепции: линейные исполнители усиливают функциональные полномочия, поддерживая их своим собственным авторитетом. Руководитель исполнительного аппарата в действительности обязывает всех линейных исполнителей соблюдать и усиливать политику, процедуру и стандарты, применяемые и проводимые функциональными департаментами. Поэтому функциональные департаменты - не просто советники. Они имеют свои собственные полномочия, которые опираются на линейный авторитет.

Функциональные департаменты должны максимально соблюдать политику, стандарты и процедуру в рамках исполнения своих полномочий, не ограничиваясь простым предложением и советом. Это не означает, конечно, что они должны быть

высокомерны. На самом деле самые эффективные функциональные департаменты редко выставляют на показ свои полномочия. Их политика - стандарты и процедура - может быть так тонко и ненавязчиво представлена, что линейные департаменты будут рады последовать за ними и поддержать их.

Но может произойти так, что линейный управляющий не согласен с тактикой, разработанной одним из функциональных департаментов. Если различие во мнениях не может быть разрешено, то оно будет передано исполнителю более высокого уровня. Например, управляющий может не согласиться с контролером турагентства. Данный исполнитель докладывает менеджеру, но остается при своем мнении, поддерживая процедуру обсуждения, пока данная проблема находится в руках контрольного департамента компании. Управляющий компании в первую очередь пытается убедить контролера турагентства. Если это не удастся, то они переносят проблему на соответствующий уровень линейного и функционального руководства и пытаются найти разрешение проблемы посредством дискуссии. Окончательное решение будет принято общим линейным руководством на самом верху, т. е. тем, кому может быть поручена данная проблема, возможно, даже самим руководителем исполнительного аппарата.

Данная система проверки и сбалансированности позволяет прийти к лучшему компромиссу в рамках задачи разрешения проблемы быстро и получения правильного ее решения, т. е. в соответствии со стратегией, стандартами и философией компании. Сверхрешностное функциональное исполнение не может долго удерживать важные операции, так как линейные исполнители всегда могут убедить функциональных менеджеров или линейное руководство, что функциональный принцип неверен и должен быть изменен или должно быть сделано исключение.

Короче говоря, философия компании, которая нацелена на максимальное разрешение проблемы, позволяет лучшим образом использовать проверку для баланса между линейным и функциональным авторитетами. В рамках такой философии люди будут пытаться определить, что верно и кто прав. Доказательство, основанное на фактах, всегда будет более действенным. В свете новых фактов люди могут изменить свою позицию с меньшими издержками для их достоинства.

Функциональные полномочия подтверждают, что средства, основанные на технологических и специализированных знаниях, более продуктивны в деятельности компании. Важность такого стремления возрастает, так как наука, технология и обновленные знания во всех направлениях существенно поднимают значимость делового успеха.

С багажом соответствующих функциональных полномочий специалисты и технический персонал не должны чувствовать себя работниками второго сорта, будучи полностью зависимыми от силы их убеждений. В то же время их понимание, что они подконтрольны и что линейный аппарат может их проверять, должно уберегать от унижения их достоинства, если за этим не скрывается иной смысл. Следовательно, организация, где функциональные полномочия строго соблюдаются, может более легко привлекать и переводить специалистов, необходимых для развития фактического бизнеса компании, действующей в сложных условиях быстрых технологических изменений.

Система проверки и сбалансированности, позволяющая апеллировать по линии руководства наверх, показывает, что линейные исполнители всегда в состоянии

осуществить команду (руководство) по основным проблемам. Главный исполнительный руководитель, безусловно, знает, что линейные исполнители, ответственные за прибыль, смогут применить свои полномочия в любое время, когда они пожелают. И он знает, что наиболее важные проблемы будут обращены к нему, если они не получат разрешения на более низком уровне.

Понимание и применение функциональных полномочий могут обеспечить любой компании сильное конкурентное продвижение за счет разрабатываемых идей, имеющих ценность и дающих практический результат.

**Деятельность штата (аппарата)** заключается в поиске фактов, анализе и осуществлении консультаций и рекомендаций. В отличие от функционального департамента, штатная структура - исследование рынка, инженерная служба, правовой отдел **-не имеет полномочий**. Штатная структура не может внедрять свои рекомендации, даже если они и представляют ценность. Штатный работник может только давать совет и убеждать. Линейный или функциональный департаменты, принимая этот совет, могут действовать согласно или вопреки ему.

Термин "штат" обычно употребляется для определения деятельности, которая не совсем четко характеризует работу линейного уровня, тем самым затуманивая или сводя на нет понятие функциональных полномочий. Такая неясность очень негативна, так как исключает всякую возможность для конкурентного преимущества.

В некоторых компаниях, которые обращали пристальное внимание на создание управленческих систем, обслуживание возлагалось на департамент, который пользовался ими. Штатные структуры должны строить свою работу так, чтобы развивалась линейная "клиентура". Служба маркетинга, например "American Express", публикует буклеты для информации руководителей оперативных департаментов о тех услугах, которые они предлагают.

За последние 10 лет штатная структура в туристских компаниях России неоправданно увеличилась. Необходимо ее упорядочение, чтобы угнаться за ростом и сложностью задач компаний в условиях быстро развивающихся изменений в деловом мире туризма. Необходимость в новых штатных структурах, в частности ответственных за формирование долгосрочной стратегии, логистику и организационное планирование, оправдана, и такие структуры возникают, если правление четко осознает их важность.

### **Организационное понятие "офис"**

Каждая головная должность (функция) должна восприниматься через понятие "офис". В целом это означает, что каждая должность (функция) в меру своей ответственности и полномочий характеризуется личностью, которая занимает эту должность. Невозможно организовать офис, не определив возложенные на него обязанности.

Конечно, исполнители определяют границы деятельности офиса в зависимости от их индивидуальных способностей. В нашем случае мы имеем в виду менеджеров, способных к определяющей и разрешающей деятельности.

В большинстве туристских концернов главный распорядитель устанавливает роль своей администрации. С учетом своего подхода к управлению он определяет диапазон или включает в контракт перечень полномочий своего офиса. Своими средствами распорядитель вырабатывает стиль и методы исполнения работы, через организацию

работы заставляя работников понять, что работа должна быть выполнена соответствующим образом, а также добиваясь, чтобы работники всегда помнили, что означает имидж офиса главного распорядителя данной компании. Но имидж может меняться.

В одной очень большой туристской корпорации руководитель был чрезвычайно доминирующей индивидуальностью -плохо делегировал полномочия вниз, но был мастером блестящих и успешных решений. Его преемник, заступая на президентский пост, был ошеломлен количеством проблем, оставленных ему для принятия решения. Он был еще более в смятении от того, как работники воспринимали его слова и реагировали на любое его указание, как будто им передавалась жесткая команда. Новому руководителю было подсказано, что работники просто привыкли к взаимодействию с офисом президента в том духе, как он был сформирован его предшественником. Ему также посоветовали перестроить работу офиса, делегируя большую часть полномочий подчиненным. Через три года работы руководителя по новому методу президентский офис имел четкие положения и рамки действий, оставаясь все-таки офисом.

К сожалению, во многих компаниях должностные функции не всегда признаются достаточно широко как функции офиса на более низком уровне. Как правило, каждая должностная функция старшего распорядителя принимается и признается в качестве работы офиса, но очень часто каждый исполнитель, стоящий ниже по должности руководителя, понимает, что для создания собственного престижа ему необходимо расширить пределы своей работы. Следовательно, новое назначение должно столкнуться в борьбе с другими распорядителями, чтобы отстоять полномочия, которые должны строго вытекать из его должностной функции, а не быть производным личного порядка. В таких обстоятельствах должностные полномочия внедряются или определяются еженедельно или даже ежедневно как предназначенное свыше личное приобретение или потеря.

Итак, недостаток устоявшегося понятия офис усиливает продолжительность силового воздействия. Как только новый работник входит в должность, другие вынуждены ждать, чтобы увидеть как и насколько вышестоящее руководство поддерживает нового руководителя. Но такая борьба не только бесполезна. В этом случае противники обычно позволяют сложившимся политикам одержать победу, не прибегая к услугам офиса. И когда борьба за влияние (власть) или противостояние становится чрезвычайной, наиболее способные работники исполнительного аппарата уходят, не желая работать в атмосфере, когда они должны постоянно беспокоиться о своих позициях.

Следовательно, при создании системы управления необходимо сформировать уважение к работникам офисов сверху донизу на всех уровнях линейного управления. Это делается понятным средством: путь, которым добиваются разрешения ситуации, требует от каждого распорядителя - от главного до низового уровня - развивать и укреплять должностные полномочия, заставляя людей понять сущность этих полномочий.

Каждое распорядительное лицо должно добиться того, чтобы подчиненные ответственно относились к своим должностным обязанностям и соблюдали их на практике в рамках соответствующих полномочий. Распорядитель, конечно, должен учитывать все обстоятельства, поддерживая свои должностные полномочия как личность, а не как механическое исполнительское лицо. Такой подход обеспечивает его

личную безопасность, минимизирует персональную и корпоративную политику, улучшает само исполнение должности и оттачивает ум.

## **Штатная**

## **структура**

Практически во всех ситуациях проявляется стремление к идеальной структуре, приемлемой для людей. Обычные обязанности могут быть максимально увязаны с должностью, и в этой связи назначение требует специализированных способностей. Опять же, обе функции могут быть совместимы с проявляемыми, универсальными способностями личности. Или, наоборот, сфера ответственности может быть сужена из-за того, что человек, который занимает должность, не обладает всеми необходимыми способностями. При таких обстоятельствах далеко не каждая работа может быть выполнена, и часть функций, присущих офису, утрачивается.

В реальной жизни идеальную личность почти невозможно подобрать под заданные функции. Даже тогда, когда значимость идеальных специфических требований, взятых в качестве основы для отбора работников, едва ли можно назвать приемлемой. Вспоминается руководитель, столкнувшийся с задачей поиска человека для назначения на руководящую должность в момент, когда руководитель уходил на пенсию, а президент был повышен в должности. Выбор пал на три кандидатуры. Так как обсуждалась возможность отбора с экспертами, чувствовалась готовность прийти к согласию по одной из трех кандидатур, вне зависимости от мнения экспертов, поскольку выбор пал на лучшую по квалификации персону. Был подготовлен меморандум, раскрывающий значимые управленческие проблемы, с которыми президент столкнется в период предстоящих десяти лет, и необходимые персональные качества, которые потребуются ему для исполнения работы. После двух проектов были согласованы характер работы и персональные качества, требуемые для исполнения обязанностей. Затем и руководитель администрации, и президент отдельно оценили всех трех кандидатов на соответствие этим качествам. Они быстро определились с человеком, которого хотели бы видеть на данном посту. Выбранный кандидат доказал, что было сделано правильное решение, -компания процветает под его руководством.

Даже если речь идет о должности регионального управляющего по продажам, менеджера или президента, должен быть применен следующий подход: разработаны конкретные функции, требования к специфическим видам работы, определено положение об офисе, проведен квалификационный анализ каждой кандидатуры на основе сложившейся исполнительности, а затем выявлены качества, присущие всем кандидатам на предмет их готовности к исполнению конкретной деятельности.

## **Организованность**

## **ради**

## **организации**

Так как организационное планирование присуще всем наиболее важным управленческим процессам, любая большая компания или отдел требуют наличия специальной штатной службы для такой работы. Структура может варьироваться в пределах от индивидуальной единицы, занятой данной работой частично, до штата в полдюжины работников.

Штатный работник или руководитель службы планирования деятельности организации должен соблюдать конфиденциальность, разделять взгляды руководителя и отчетываться непосредственно перед ним или его ближайшим подчинением.

От руководителя штатной службы не требуется специального опыта. Он должен быть

человеком, которому люди верят и с которым они ведут себя доверительно. Интеллигентность, аналитические способности, образность мышления, коммуникабельность - вот те качества руководителя штатной службы, которые должны сочетаться с умением всесторонне изучать тексты и методики.

Очень часто перспектива реорганизации вносит беспокойство среди работников компании, так как каждый воспринимает и относит это на свой счет. Реорганизация всегда была надежным с точки зрения руководителя туристского предприятия источником для увеличения возможностей и преодоления слабости компании. Так как компания развивается, то непременно возникают новые должности и функции, которые требуют изменений. Более того, постоянная реорганизация и естественна, и необходима. Реорганизация является отличительным признаком прогрессивной направленности высшего управленческого руководства к умелому и динамичному разрешению проблем, связанных с новыми условиями внутреннего развития и изменяющейся среды. Такие исправления и выравнивания ситуации могут и должны быть рассмотрены с учетом индивидуальных особенностей. На самом деле затягивание необходимой реорганизации плохо как для личности, так и для компании.

## 2.2. Реорганизация как фактор стратегии роста

Даже случайный читатель деловой прессы едва ли сможет не заметить одного из примечательных явлений наших дней, характерных для туристской индустрии России. Чуть ли не каждый день не обходится без объявления о каком-либо решении крупной компании разделиться, объединиться или реорганизоваться. Причем помимо официально объявленных организационных перестроек, множество других объединений проходят без общественной огласки.

Видимая часть этого айсберга представляется весьма впечатляющей. Не менее чем 66 из 100 руководителей национальных компаний - туроператоров - сообщили в 1995-1998 гг. своим акционерам о крупных организационных перестройках. То есть каждая компания каждые 54 месяца переживала изменения. Одна крупная перестройка структуры каждые два-три года оценивается как консервативная отметка в текущем рейтинге организационных изменений среди самых крупных туристских корпораций. Так, только одна Российская международная академия туризма взаимодействует ежегодно со 100 крупными туроператорами дальнего зарубежья, сталкиваясь с проблемами, которые разрешаются хотя бы частично в результате изменений в организационной структуре как корпораций, так и самой Академии. Необходимость разрешения организационных проблем становится все большей в туристской деятельности России, что связано с постоянным поиском перспектив.

### Текущий вызов (необходимость)

Где концентрируются данные изменения и какие силы вызывают их? Наш собственный опыт подсказывает ряд ответов.

Чем больше компания, тем острее возникает необходимость крупных изменений. Например, в течение трехлетнего периода, только что упомянутого, 9 из 10 крупнейших компаний, 16 из 25 правлений и 27 из 50 высших руководителей всех 66 корпораций информируют своих акционеров об изменениях.

Самыми общими из различного рода организационных изменений были такие, которые связаны с международными операциями, последовательно вызвавшими создание группы должностей вице-президентов, консолидацию международных отделов в большего размера структуры и реорганизацию функциональной деятельности в направлении предпринятых изменений.

Можно определить, по крайней мере, пять причин таких изменений:

1. Давление конкуренции на доход и прибыль вызвало, в частности, создание эффективной организационной структуры. Частично обеспечивающие департаменты объединились, международные отделы консолидировались, а невыгодные службы устранились. Яркий пример - реорганизация в 1991-1997 гг. ОАО "ЦСТЭ-Интур - Центральный совет по туризму".
2. Интернационализация бизнеса заставляет компании все больше заменять службы выезда туристов за рубеж на международные отделы, создавая региональные группы управления и реорганизуя штат корпорации. Пример - Национальная туристская ассоциация (НТА), "Интурист-Холдинг Ко" и др.
3. Отток инвестиций из России и стран - участников СНГ создает необходимость реорганизации родственных компаний и централизации вновь и ранее приобретенных дочерних предприятий. Конкретное подтверждение - туристская фирма "Беларустурист" (Республика Беларусь).



4. Развитие новых технологий, таких как информационные системы управления, вызвавшие прогресс в технологическом и программном компьютерном обеспечении, все чаще требует новых организационных устройств для реализации своих потенциальных возможностей по улучшению деятельности корпорации. Конкретная реализация - совместное предприятие "Louis International" (Россия - Кипр).
5. Наконец, рост многих компаний заставляет их своевременно вводить организационное переустройство с целью выполнения задачи по увеличению объемов не менее 20 процентов в год. Такая тенденция легко обнаруживается в итоговой деятельности зарубежных туроператоров, действующих в России.

Несомненно, что талантливое планирование организационных изменений, умно и эффективно осуществляемое, дает соответствующую выгоду и ведет к практической эффективности.

В то же время цена за неумелую реорганизацию с точки зрения как рубля и доллара, так и конкурентной позиции очень велика.

Как хорошо обеспечен организационный управленческий вызов в будущем? И насколько успешно идет управление организационным изменением в ногу со временем?

За последние годы была возможность обсудить не с одной сотней высших распорядителей концепции, стратегии, ожидания и результаты от нескольких дюжин реорганизаций. Это позволило сделать серьезные выводы: очень многие из этих организационных изменений терпели неудачу в результате столкновения с более энергичным компетентным руководством, большей выгодой или обновленной готовностью к будущему росту. В действительности, цифры показывают не только нереализованную выгоду, но и неожиданные трудности. От кампании к кампании организационные изменения, подразумевавшиеся как средство разрешения текущих трудностей, приносили лишь новые проблемы. Конфуз господствовал над ответственностью и авторитетом принятого решения, а в отдельных случаях моральный престиж компании серьезно падал.

## **Недостатки в планировании**

Среди тех компаний, где организационные изменения были ошибочными, большое количество фактов, связанных с фиаско, могут быть отнесены к одному из пяти типичных просчетов в организационном планировании.

**1. Теория и принцип.** Вероятно, самой большой видимой ошибкой выступает стремление полагаться в основном или даже исключительно на теорию и принцип в организационной архитектуре. Так называемые принципы организации, которые, как известно, универсально затрагивают контрольные функции, систему докладов по субординации и тому подобное, соответственно привносятся сотрудниками, ответственными за планирование, в силу их полномочий и моральной оправданности. Определенные организационные взаимоотношения, какими бы они достоинствами не отличались, могут быть опорочены из-за того, что кто-то боится надругаться над этими принципами. Другие же недостатки становятся производными в силу их теоретической непорочности.

Большинство таких принципов необходимо рассматривать не более как производные и выявленные в ходе практической работы, прошедшей в прошлом организационный

эксперимент. С учетом такого эксперимента они (принципы) подлежат ревизии в свете предстоящего опыта и новых обстоятельств. Конечно, их нельзя считать незыблемыми. Так же глупо быть связанным по рукам прошедшим опытом, как и игнорировать его.

Принципы организации могут выступать как меч, заточенный с обеих сторон. Их мастерское и осторожное применение служит в качестве защиты и улучшения самой организационной структуры. Их грубое и негибкое использование может привести к бюрократической закостенелости организационной структуры, плохо ориентируемой на насущные потребности компании.

Слепое преклонение перед принципами организационного планирования не может соответствовать классической школьной заповеди, которая исходит из того, что организации сами по себе являются механизмами по выполнению работы. Можно видеть множество таких подходов, свидетельствующих о неблагоприятных результатах, полученных людьми с современными теоретическими установками, а именно:

- Научная школа поведения, которая рассматривает организации в условиях взаимодействия личностей и групп, учитывая личное развитие и удовлетворение как центральный критерий, и очень часто усматривает вынужденность структурных подвижек как результат их проявления.
- Научная школа менеджмента, которая прослеживает развитие организации как огромную машину, управляемую человеком, способность приспосабливаться к условиям в результате математического моделирования.

Обе эти школы, как и другие, внесли необходимый вклад. Но приверженность одной школе может отрицательно сказаться на возможности появления и видения других подходов.

Неправильная увлеченность теоретической обязательностью в организационном планировании может быть проиллюстрирована на следующем классическом примере. Одна хорошо известная в России авиакомпания несколько лет назад решила вновь испытать на крепость свою организационную структуру. Ее руководитель планирования, горячий поклонник делегирования полномочий и наиболее значимых функций генерального менеджера до уровня набирающих мастерство исполнителей, намеревался создать новую географически децентрализованную организацию для авиакомпании. План на бумаге выглядел великолепно, но он напрочь не признавал необходимость централизованных решений по закупке оборудования, рутинному планированию, составлению расписания движения самолетов, расписания технической проверки и ремонту, соблюдению таможенного обслуживания и других ключевых доходных моментов на авиатранспорте.

Прошло несколько лет после того, как новая организационная структура была навязана; региональные менеджеры, которые, возможно, под давлением отсутствия доходов практически не могли функционировать ни в каком качестве, за исключением разве что общественных координаторов, вынуждены были подвергнуть принятое решение критике. Поэтому новое высшее руководство, признавая, что новая структура была ошибкой, вернулось к традиционному для авиакомпании распределению функциональных департаментов.

**2. Имитационная модель.** Стремление воспроизвести разработанную организационную модель только из-за того, что она успешно оправдала себя в другой компании, стало еще одной ошибкой в организационном планировании.

Например, концепция отделов, ответственных за экономику продаж, связанных с руководителями аппарата по формированию стратегии туристской корпорации, бесчисленно тиражировалась. Но слишком много подражателей внедряли саму форму, а не содержание. Из-за недостатка высококвалифицированных людских ресурсов и хорошо отлаженного механизма планирования и системы контроля ряд компаний сочли возможным проводить линию на свертывание своих структурных отделов до того, как делегировать полномочия другим, что привело к анархии вместо подчиненности.

**3. Неожидаемая структура.** Реорганизация очень часто терпит неудачу из-за простого просчета в избранной динамике изменения. Одобряя новую структуру, некоторые правления исходят из того, что компания достигла идеального развития и окончательно сформировалась. На самом деле, история отдельных предприятий демонстрирует, что организационные структуры никогда не бывают постоянными. Не имеет значения, как хорошо отработан на данный момент организационный механизм, перестройка (изменения) в людских ресурсах компании, размере и географическом масштабе, среде или миссии может вызывать не только желаемые, но и необходимые изменения.

Это другая сторона одной монеты - динамики эволюции, что составляет суть радикальных изменений в организации. По этой причине продуманный период изменений, т. е. следствие эволюционных действий (шагов), по возможности выстроенных в течение нескольких лет, будет в определенной степени единственным средством достижения полного ожидаемого успеха за счет иной организационной структуры.

Несколько лет назад одна туристская компания начала успешно осуществлять организационные подвижки, чтобы сформировать настоящую структуру под свои международные операции. Первое, что сделал президент, объявил о региональном подходе к управлению своими зарубежными операциями. Через два года региональные управленческие единицы были приближены к операциям, которыми занимались филиалы. И, наконец, четыре года спустя после интенсивной и успешной работы регионального аппарата по подъему эффективности филиалов определенные регионы были организационно объединены и структура была упрощена.

Но для каждой компании всякий раз подвижки должны быть тщательно изучены, при этом могут быть и неудачи в попытке достичь заранее задуманных организационных целей.

**4. Структура, не совпадающая с философией.** Еще одним источником проблем среди множества организационных изменений последних лет стал недостаток внимания, уделяемый взаимодействию организационной структуры с философией управления компанией. Идеально, когда структура и философия взаимно подкрепляют друг друга. По крайней мере, они должны быть сочетаемы.

Там, где они вступают в конфликт, в результате может быть только крах. Это можно увидеть на примере туристской организации, структурно входящей в экономически подчиненный отдел, где основной руководитель распространяет свои полномочия даже на низовом уровне управленческой деятельности. Или на примере организации с вновь созданным международным отделом, но все еще полностью зависящим от настроенности на внутренний рынок. Или компания, где высшее руководство постоянно призывает соблюдать лояльность к корпоративным интересам, воздвигая неприступные организационные стены между функциональными департаментами. Во всех таких ситуациях, где проявляется разный подход к философии и структуре,



рынок сбыта с учетом осуществления программы устойчивых туристских связей.

Но в большинстве случаев для компании очевиден не только требуемый успех, как сказано выше. Для того чтобы добиться успеха, аналитик должен оценить сеть продаж, рынок и потребности рынка; он должен понимать сам процесс реализации и роль технологии; он должен изучить экономику бизнеса в условиях поведения стоимости, цены, уровня прибыли, капитальных затрат и т. п.; он должен оценить окружающие обстоятельства и их силу, включая конкурентную расстановку; и, наконец, он должен установить критически выработанные функции.

Очевидность или иллюзорность успеха требований в конкретном деле позволяют увидеть скрытый смысл организационных изменений. Вот почему они должны быть защищены формальным анализом.

Успех требований позволяет увидеть изнутри важные аспекты структуры компании через: 1) устойчивость базовых организационных принципов; 2) специфичность деятельности, которую следует продолжать; 3) соответствующие особенности такой деятельности.

Начнем с того, что успех заложенных потребностей обычно помогает выработать наиболее приемлемую организационную модель компании: должна ли она быть структурирована на функциональном, технологическом или географическом уровнях или модифицирована на основе другого подхода. Рассмотрим примеры.

- Объединились две значимые компании по направлению туристов на Кипр. К моменту слияния каждая имела базовую функциональную организационную структуру. Естественно, новое предприятие начало ощущать ряд классических симптомов неотработанных циклов (действий): вялость в продвижении новой туристской продукции на рынок, инертность перед лицом новых возможностей, а также постепенный упадок при возврате вложенных затрат (инвестиций). Анализ показал, что компания вовлечена в четыре различных бизнеса: разработка каждого предложения, рекламная деятельность, транспортировка туристов, подготовка базы приема туристов на Кипре. Каждый из этих видов работ требовал своих собственных условий для успеха, а они сами по себе целиком не были совместимы. Компания сочла целесообразным организовать четыре отдела по двум направлениям функционального характера и два направления по географическому признаку (классический пример - "Louis International", Кипр).
- Функционально структурированная туристская компания решила, что экономическое значение транспортировки и связи местного рынка требуют районированного подхода к делу. Компания реорганизовалась в службы, географически расположенные по регионам с местной ответственностью. Одна крупная цепь выявила, что нет фактической необходимости в оплаченной функциональной службе, так как деятельность была налажена фрагментарно с участием дюжины сотрудников в организации. В ходе тщательной организационной проверки каждое географическое представительство определило для себя штат из двух оплаченных сотрудников с целью анализа стоимостной стратегии своих конкурентов с последующим предложением различных подходов к определению стоимости (включая выставочные салоны и специфическую рекламу), а также для сотрудничества с магазинами в торговых центрах, вызывающих беспокойство, где конкурентная цена была чрезвычайно низка.

- Изучение условий потребностей компании в зарубежных туристских связях показало необходимость развития новых предложений. Была выявлена необходимость в формировании основ для поддержания особых условий торговли посредников, способных с помощью разрешенных премиальных (комиссионных) удерживать продажу в рамках допустимых конкурентных категорий. Соответственно, компания, чье лидирующее время принесло рынку новые предложения и которая долгое время находилась в опасном состоянии, установила специальные организационные возможности, способные уверенно проявить себя через новую продукцию. Деятельность, которая была неформально скоординирована между продажей, технологическим, конъюнктурным и ресурсным обеспечением, осуществлялась штатом работников, которые были ответственны за развитие новой продукции корпорации. Но лидирующее время было существенно сокращено.

Четко определив успех потребностей, осветим также роль соответствующей поддержки ключевых видов деятельности. Часто в связи с туристской компанией можно услышать: "Это старая, старая модель делового сотрудничества" или "Чтобы опередить XYZ, вам необходимо продать то-то". Постоянное изучение позволяет выявить, что функциональные фазы, исторический экскурс в происхождение и вечная приверженность привычкам входят в конфликт с сегодняшней реальностью.

Так, многие авиалинии должны рассматривать обслуживание пассажиров как первостепенную задачу в рамках возрастания доходов. Они рассуждают следующим образом: если правительственное регулирование выравнивает стоимость и за счет этого маршруты становятся конкурентоспособны, то выбор потребителя будет основываться на качестве системы резервирования, подачи багажа, подачи питания, чистоте оборудования, обслуживании стюардессами и т. д., т. е. тех функций, которые исторически зарождались в деятельности других департаментов. Некоторые линии поэтому объединили все эти функции в один департамент обслуживания пассажиров под руководством старшего распорядителя для того, чтобы придать им новое значение.

Туристские компании в течение длительного времени имели департаменты сбыта и распределения. Но ряд компаний, определяя функциональную логику как решающую для прибыли, подняли статус Sand D (сбыта и распределения) - как с уровня штатной устойчивой экспедиции, так и балансовой группы - до профессионально управляемого агентства по обеспечению всех операций компании по распространению и распределению туров и программ. Перед агентством возникла задача в том, чтобы создать лучшие возможности регулирования логикой системы и помешать раздробить прибыль по отдельным частям системы. В обоих примерах анализ успеха спроса (потребностей) создал новые условия для поддержки уже устоявшейся деятельности с вознаграждаемым результатом.

**Цели и планы.** Несмотря на их важность, цели и планы предприятия полностью игнорировались во время многих реорганизаций.

Каждая компания организовывается ради достижения конкретной задачи. Структура замышляется как завершённое средство, и всякое изменение в конце концов вызывает изменение средств. Так, компании, которые формируют новые цели, находят зачастую необходимость поддержки организационных подвижек.

Например, ОАО "ЦСТЭ-Интур - Центральный совет по туризму" задумало укрепить новую сферу и в качестве первого шага создало функциональный коммерческий департамент, а затем ЗАО "ЦСТЭ-Интур". Эта структура, свободная от ежедневной

оперативной ответственности, сочетает в себе индивидуальное, технологическое и маркетинговое направления. Ее роль: выявить обещающие возможности рынка и найти лучшие средства для создания требуемой туристской продукции. Это подразделение опекает новые структуры и службы до тех пор, пока они не встанут на выверенный для туризма курс или не создадут свою собственную сеть.

Многопрофильная компания по туризму на Среднем Западе (США) решила серьезно войти в международный рынок, в частности в Европе. Ее экспортный отдел, продающий туристские предприятия и агентства, в основном отставал от возможностей прямого инвестирования в интенсивно развивающуюся деятельность по продаже на континенте. Поэтому компания развила в Европе региональную организацию, тщательно определив самостоятельную роль внутренних продаж. На более поздней стадии данная компания планирует снять свои ограничения в деятельности регионального штата и предоставить структурным подразделениям широкую ответственность.

Немецкая туристская компания "DER" несколько лет назад поставила цель значительно усилить свои туристские связи с Россией. Компания утвердила новую организационную концепцию. Она консолидировала физическое распределение и подконтрольную деятельность на все единичные службы по обслуживанию продаж в России. Такая подвижка позволила "DER" достигнуть значительной реализации целей в туристском партнерстве с Россией.

Анализ успеха спроса на продукцию компании, а также ее целей и планов обычно позволяет выявить правильную структуру, соблюдая определенную конфиденциальность. Но **идеальная** структура и **правильная** структура - редко совпадающие понятия. Чтобы перекинуть мост между ними, должна быть принята во внимание другая критическая вводная.

**Рамки "обусловленности"**. Данная вводная включает "обусловленность", необходимую для понимания текущей ситуации предприятия. К обусловленностям, которые влияют на организационную схему, следует отнести: 1) структуру компании; 2) стиль руководства; 3) управленческий процесс и 4) людские ресурсы. В совокупности они представляют основу, от которой отталкиваются любые изменения. Каждая из них или все вместе они могут содействовать совершенствованию правильной структуры в какой-либо другой форме, более приемлемой для достижения успеха.

Действительно ли существующая организационная структура достаточно определилась? Как хорошо высшее и среднее руководство управления понимает ее? Насколько точно она соответствует задачам компании? Не будет ничего необычного в том, если обнаружится отсутствие документально оформленной хоть одной структуры, в то время как теневая организация, состоящая из различных отвлеченных систем отношений, фактически функционирует. Существование такой теневой организации должно быть учтено при планировании и на стадии проектирования реорганизации. В некоторых случаях они должны быть нейтрализованы, в других, по возможности, их необходимо использовать.

Каждый основной распорядитель разрабатывает стиль руководства своей организации. Этот стиль или метод действия, зачастую поддержанный другими членами группы из высшего руководства управления, является конкретной составной частью философии менеджмента компании. Он проявляется в персональной характеристике -

утвердительно или предположительно, консервативно или с рвением и т. д., т. е. в том, в чем другие лица в компании имеют склонность к сравнению. Он также определяется способом, которым управляет главный распорядитель: его концепцией постановки работы аппарата, его манерой рисковать, подходом к решениям, размышлениями о планировании и т. д. Эти, часто малозаметные, факторы могут оказывать значительное влияние на проект правильной структуры, избираемой для организации. В хорошем смысле, стиль руководства и организационная структура должны эффективно взаимодействовать между собой.

Но какими управленческими процессами должна направляться компания? Как осуществлялись планы, формировался бюджет, принимались решения, действовал контроль и оценивалось исполнение - все это должно быть учтено при составлении правильной структуры компании.

Часто поведение исполнителя может проявляться быстрее и продуктивнее за счет изменения процессов, закрепленных организационной структурой. Так, изучение организационной работы аппарата штаб-квартиры транснациональной компании "American Express" показало, что новые подходы к планированию и контролю стали более приемлемыми, чем результаты, достигнутые организационными изменениями, а именно большей отдачей от штата корпорации и ее оперативных действий. Тщательные наблюдения и проверка механизмов планирования и контроля компании привели к значительно лучшим показателям, чем попытка сохранить действующую структуру нетронутой.

Наоборот, изменения в структуре могут значительно повлиять на усиление управленческих процессов. Так, другая международная туристская корпорация попыталась ускорить развитие менеджмента, улучшая и наращивая конкретный результат. Проблемы разделения ответственности и амбициозных полномочий, возникающих из функциональной системы, сразу же исчезли за счет перехода в систему технологических служб и передачи основной доли ответственности генеральным менеджерам.

А как насчет людских ресурсов компании? Качество, возраст и опыт, приобретенный управленческим персоналом, должны быть также оценены при разработке правильной организационной структуры. В ряде компаний организационные изменения планировались в период от трех до пяти лет с учетом хода структурных изменений текущих кадров исполнителей.

Например, авиакомпания "British Airways" проявила желание отделить специалистов высшего уровня, вырабатывающих политику, от повседневной административной работы, но обнаружила, что этого нельзя осуществить из-за недостатка талантливых высших распорядителей. Отказавшись от возможности привлекать людей со стороны, руководитель и президент решили, что они могут распределить обязанности по трем группам вице-президентов, которые могли бы улучшать свою работу в ходе развития компании. Четыре года спустя перестановка была произведена, и направления работ были распределены по группам вице-президентов.

Другая туристская компания, решившаяся перейти с функциональной на региональную структуру, выявила для себя, что ей необходимо семь генеральных менеджеров, способных взять на себя значительную часть делегированных им полномочий. Так как их не было в наличии, ибо компания годами сдерживала свои ограниченные ресурсы в талантливых работниках, закрепляя их за функциональными разделами структуры,



было решено выдвинуть несколько молодых исполнителей. В результате текущая деятельность была организована регионально.

**Испытанная теория.** Если структура определилась правильно, то принципы организации можно использовать в обычном порядке. Будучи устоявшимися универсально применяемыми законами, они конституировались не более чем в систему твердых правил, сложившихся в ходе эксперимента.

Среди них самое неопровержимое - основное правило: **полномочия и ответственность должны быть едины.** Одно без другого часто ведет к трениям в организационных взаимоотношениях.

Менеджер по продаже в туристской компании наделен существенной ответственностью, но, как правило, имеет слишком мало прямых полномочий. Он должен обеспечить успех дела в условиях рынка своим деловым и полезным участием. Но его воздействия недостаточно для принятия решений, связанных с деятельностью нескольких других участников такого успеха, а именно способностью продаж, операций с физической реализацией и т. д.

Наоборот, менеджер по технологии в схожих компаниях владеет специфически делегированными полномочиями, часто и без соответствующей ответственности. Он не будет отвечать за техническое обеспечение новой системы или продаж, а также за то, чтобы его проект был вовремя готов или уложился бы в соответствующую стоимость, он свободно принимает одностороннее решение, имеющее инженерную разумность.

Обе эти концепции поощряют суть предполагающегося незыблемого принципа. Но отстаиваемая точка зрения не сводится к тому, что принцип организации должен рассматриваться как нечто нестоящее. Более того, он может применяться и использоваться с осторожностью и никогда не употребляться, чтобы выстроить "постоянный" фундамент организации. Во многих компаниях можно наблюдать, как тщательно изучается сложившаяся организация для предполагаемых неуместных структурных действий и рационализации представленных изменений. То есть используется подход, который в результате привел бы к жесткой, излишне упрощенной и бюрократической структуре, мало пригодной для преодоления сложностей или для разрешения деловых целей. И все-таки развернем данное положение: видно, как принципы, использованные во время многих успешных реорганизаций, просто выявляли несостоятельность организационных изменений для устранения якобы дефектов общего характера.

Прагматика подхода, который затрагивается здесь, заключается, во-первых, в том, чтобы выстроить теоретическую базу организационных изменений, основанных на анализе успеха спроса, целей и планов, приемлемых и достижимых при текущих условиях. Во-вторых, итоговая структура пересматривается в свете одобренных организационных принципов. Затем, когда структура приведена в соответствие с принципами, скрытыми за ней, она должна быть испытана на возможно слабые допуски. Когда ее хрупкость выявлена, должны быть пересмотрены структурные преобразования.

## **Философия**

## **менеджмента**

Подход к организационным проблемам, изложенным здесь, увязывается с важным дополнительным размышлением: никаких организационных изменений в структуре не

должно происходить, пока не будет проведена оценка ее полного или частичного совпадения с философией управления предприятием.

На это указал один из менеджеров службы по продажам: "Форма и содержание такого корпоративного подхода вне всякого сомнения. На поверхности Вы, должно быть, думаете, что у Вас есть автономные службы реализации. Но метод действий, который использует руководитель, находящийся наверху, превращает наши подструктурные установки в фикцию".

Если организационная структура разработана так, чтобы вести личности и группы в туристском предприятии по определенному методу, то должна быть уверенность, что другие факторы влияния на исполнителя не наносят ущерб структурным целям. Но видимая или открытая философия менеджмента может быть так же воздействующей, как и сама организационная структура.

*Под философией менеджмента понимается доверие, отношения, ценность и поддержка действий, которые составляют условия способа развития туристского предприятия.* Этот компромисс отношений и ценностей взаимосвязан со следующими моментами:

**Позиция полномочий, определяющих решение.** Управлялась ли компания на основе концепции децентрализации или она руководствуется полномочиями, жестко исходящими сверху?

**Индивидуальные и групповые действия.** Носят ли решения синдикалистский характер или персональная подчиненность рассматривается как всеобщее условие?

**Объем и доход.** Что выступает в деятельности компании в качестве фундаментальной меры исполнения? Просто объем? Возврат капиталовложений (инвестиций) по типу а ля Дюпон? Или дивиденд на акцию? Головные индийские туристские предприятия не оставляют никаких сомнений на этот счет. В одном из своих ежегодных докладов главный руководитель Совета директоров компании писал, что основная цель директоров и менеджмента индийских головных предприятий туризма заключается в том, чтобы усилить ценность компании на бирже, а для обеспечения экспансии данного требования необходимо усилить действенность каждой акции.

**Характер персональной политики.** Есть ли необходимость набирать менеджеров со стороны? Что являлось критерием продвижения? Есть ли стимулирующая компетенция труда? Отвечают ли высшие руководители повышенным требованиям? Является ли базовой личной философией патриотичность, прочность положения или что-то другое?

**Владение компанией или оперативное руководство компанией.** Рассматривала ли компания департаменты, службы, дочерние предприятия и филиалы как просто инвестиции или они жестко управлялись и контролировались в общих интересах корпорации?

**Практическое руководство.** Что означает преобладание управленческого стиля? Что в нем положительного, авторитарического и доминирующего? Насколько оно пассивно, демократично, поддерживающе?

**Факты или интуиция.** Насколько набор фактов не соответствует исполнительному "решению" и "опыту", когда основное решение поставлено в повестку деятельности?

**Свобода действий или формальности.** Поддерживаются или преследуются инициаторы и инициаторы идей? Характеризуется ли атмосфера легким снисхождением или вся деятельность осуществляется жестко по протоколу? Говорят ли сотрудники то, что хочется руководителю, или то, что они думают?

Философия компании оказывает существенное влияние на организацию. Она обычно развивается в течение нескольких лет. Отражая личное отношение высшего управленческого руководства, философия не выступает в качестве предмета, готового к модификациям. Но если даже ее базовая природа остается той же самой в течение продолжительного периода, отдельные ее элементы могут изменяться. В случае успешного делового спроса может возникнуть необходимость в пересмотре отдельных сторон философии. Этим же может быть продиктована целесообразность совершенствования философии.

Например, компания, занятая несколькими различными направлениями туристского бизнеса, будет вынуждена не только структурно преобразовывать управление, но и соглашаться с философией децентрализации уровня принятия решений. Компания непроизводительного порядка, где быстро происходит смена предложений, не сможет безопасно гарантировать прецедентное поведение высших руководителей, если ее ветераны-распорядители не могут выдержать курс на переоснащение туристской продукции.

Совместное регулирование корпоративной философии и организационной структуры проявляется в качестве основного оселка (пункта) самой успешной организации. Без этого импульс структурных изменений на уровне исполнительного менеджера может быть незначительным. И, наоборот, компания, чья философия и организационная структура направлены совпадают, усиливает способность к использованию средств для эффективного конструктивного изменения.

### 2.3. Факторы глобализации туристского бизнеса

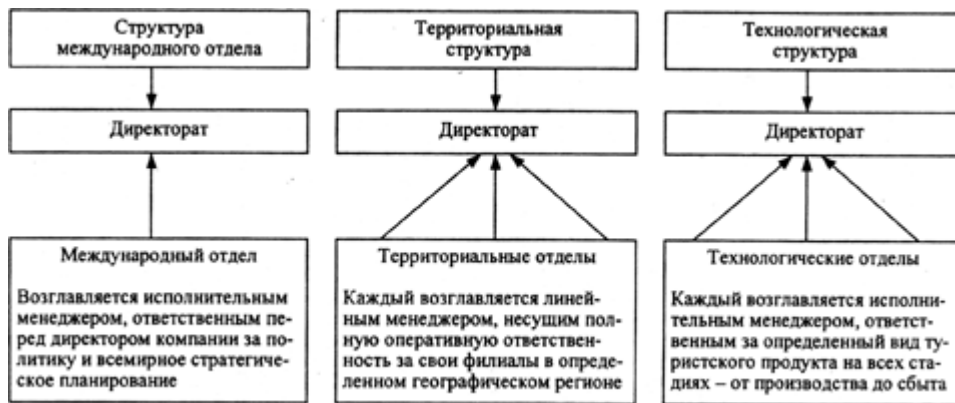
За последние десять лет рост числа крупных компаний в России и за рубежом проявился в полном объеме, что привело к конкуренции глобального порядка. Темпы и характер международной конкуренции определяется управленческими решениями в процессе роста группы транснациональных туристских фирм. Расположенные в Москве, Лондоне, Брюсселе, Токио и Нью-Йорке, эти компании более не планируют свою стратегию в традициях, принятых для корпораций, действующих на внутреннем рынке с присущим им интересом за рубежом. Наоборот, они используют свои корпоративные ресурсы в глобальных масштабах, добиваясь возможности роста и прибыли всюду, где они могут быть найдены.

Выделяя свои обязательства перед транснациональной туристской корпорацией, бизнесмены сталкиваются с целым рядом новых проблем. Если управление туристской фирмой, работающей на внутреннем рынке, достаточно сложно, то управление туристской фирмой, работающей на международном уровне, бесконечно сложнее, ибо при принятии определяющих решений должно учитываться много разных обстоятельств. Соответственно, организационные структуры и отношения, которые могут работать слаженно в условиях, принятых для туристской фирмы внутреннего рынка с ориентацией на экспорт, вскоре показывают признаки напряженности, когда управление начинает сталкиваться с проблемами, подобно следующему:

- Какого типа взаимоотношения необходимо установить между внутренними и зарубежными отделениями туристской корпорации?
- Нужен ли жесткий контроль? Или можно действовать успешно как партнер с меньшей долей, когда и каким образом это даст возможность достигнуть поставленных целей?
- Как управлять потоком людских ресурсов с учетом местного законодательства, их технических способностей и широких перспектив, действуя эффективно в рамках различного национального окружения?
- Как развивать систему планирования и контроля в условиях учета?

Для начала необходимо отметить, что нет двух международных туристских корпораций, проходящих через одни и те же организационные стадии по одним и тем же методам. Нет двух одинаковых организационных моделей. Их и не должно быть. Корпорации и обстоятельства сами по себе различны.

Среди крупных туристских корпораций, вкладывающих инвестиции за рубежом, развиваются три организационные структуры как результат ответа на рост давления (см. схему 2.1). В настоящее время достаточно накоплено опыта, чтобы выявить тенденции в организационных структурах. Каждая из структурных моделей представляет собой предмет для многих вариаций и усовершенствований. Каждая имеет свое рациональное отличие и содержит преимущества для туристской фирмы в какой-то частной ситуации и на особой стадии в своем движении к транснациональному предприятию.



Основные организационные модели:

1. **Структура международного отдела (службы)**, несущего всю долю ответственности за политику и глобальную стратегию планирования на всех уровнях туристской фирмы.
2. **Территориальная структура**, заменяющая международную службу с линейными менеджерами на уровне высшего руководства управления, которые несут полную оперативную ответственность за дочерние туристские фирмы в распределенных географических районах.
3. **Технологическая (функциональная) структура**, заменяющая международные отделы, с исполнительными менеджерами на уровне высшего руководства, которые принимают на себя глобальную ответственность за развитие отдельных функциональных групп.

### Структура международного отдела (службы)

В некоторых туристских фирмах ответственность за политику и стратегическое планирование зарубежных операций несет международная служба или же эти задачи фактически выполняются филиалами, действующими независимо от функций, переданных им распорядителем на корпоративном уровне без значительных изменений в официальной структуре. Оперативная ответственность, такая как руководство зарубежными туристскими фирмами и развитие рынков туристских фирм в отдельных иностранных государствах, продолжает находиться в ведении филиалов с предоставлением поддержки со стороны самой туристской фирмы или ее международной службы.

Зарубежная деятельность проводится в рамках корпоративной политики и стратегии. Главный офис туристской фирмы осуществляет строгий глобальный контроль над всей системой продаж и планированием, а отдельные иностранные структуры функционируют в основном как оперативные подразделения, нежели автономные компании. При таком построении международная служба несет ответственность за руководство зарубежными филиалами туристской фирмы, определяя минимум технологических усовершенствований по странам и усиливает проникновение в отдельные рынки. Одновременно зарубежные отделения туристской фирмы остаются достаточно гибкими в своих действиях. Например, менеджер, ответственный за развитие реализации туристских услуг на каком-то конкретном направлении, свободен в выборе возможностей. Поэтому международные туристские фирмы, которые продолжают участвовать во всемирной деятельности, предпочитают сохранять форму международных служб.

Анализ показывает, что предпочтение туристских фирм создать структуру международных отделов обосновывается следующими обстоятельствами:

1. Формальные организационные изменения иногда угрожают разрушить сложившиеся рабочие отношения. Это возможно в рамках устоявшихся зарубежных отделений туристской фирмы с сильным, хорошо сработавшимся местным руководством управления, привыкшим руководить без вмешательства. В этой ситуации желательно отказаться от крупных организационных подвижек, продолжая поиски более тесной координации между внутренней и зарубежной деятельностью или усиливая корпоративный контроль за транснациональной политикой и стратегией. Такой же подход необходим там, где родственная туристская фирма испытывает недостаток в контроле.
2. Высшее руководство полагает, что иностранная деятельность получит лучшее развитие от введения структуры международных отделов, чем от каких-либо других организационных форм. В рамках модели международной службы зарубежные отделения туристской фирмы могут только выгадать от дополнительного управленческого внимания, которое необходимо на ранней стадии развития, особенно в рамках зарубежного бизнеса. В дальнейшем иная организационная структура может доказать большее соответствие.

Там, где внутренних операций во много раз больше, чем зарубежных, а руководство туристской фирмы сталкивается с трудностями, которые преследуют различные структуры внутреннего производства в их отношениях с зарубежными партнерами, формы международной службы показывают свою эффективность. Многопрофильные туристские компании имеют возможность организации международных служб по направлениям деятельности (это более эффективно, чем по географическому признаку), создаваемым в целях поддержания более тесных лицензионных связей с внутренними службами.

## **Территориальная**

## **структура**

Второй базовой организационной формой, которая проявляется в туристских фирмах, функционирующих как транснациональные предприятия, является географическая структура. Ее назначение - ответственная деятельность в рамках географических районов мира с линейными менеджерами с сохранением полномочий по транснациональному планированию и контролю за главным офисом туристской фирмы. В данном контексте стратегическое планирование предполагает такие критические решения: как и в какого рода бизнес вовлечена компания, природа базового управления производством, расположение главных средств, соответствие данного продукта местным нуждам.

При территориальной структуре туристской организации, которая сегодня заменяет форму международной службы во многих туристских фирмах, родная страна становится просто одной из многочисленных сфер мирового рынка. Операции по продаже туристских продуктов группируются в географические единицы. Иногда такие операции в конкретном географическом подразделении самостоятельны с учетом, что большая часть или весь продукт туристской фирмы в данной местности реализуется на месте. Тогда снова может быть существенным поток полусамостоятельных туристских фирм.

При территориальной структуре ответственность за все операции в конкретном районе будет возложена на одного линейного распорядителя, который отчетывается перед руководством управления туристской фирмы.

Чем продолжительнее действие корпоративной стратегии -определение основной направленности транснационального продукта, решения по крупным проектам, изменения в логике продвижения туристского продукта, - тем она устойчивее на уровне транснациональной туристской фирмы. Каждое подразделение принимает на себя ответственность за определение направлений деятельности, наиболее подходящих для местного рынка. Кроме того, направление потока туристских услуг по странам на уровне корпорации координируется с практическими подразделениями по планированию деятельности туристской фирмы. Они также могут принять стратегическое решение, отталкиваясь изначально от базового развития туристского продукта. Тогда менеджеры на местном уровне осуществляют развитие туристского продукта, необходимого для удовлетворения рынка.

В различных туристских фирмах территориально-географическая структура проявляется в разных формах. В одной фирме, например, территориальный менеджер практически несет ответственность за операции в своем географическом районе. В другой - функции территориального менеджера представлены на самом деле как координатора с учетом инструкций, исходящих от функциональных департаментов штаб-квартиры туристской фирмы. Но несмотря на такое разнообразие, формальное разделение на географические территории стало общей организационной чертой.

Представляется, что туристские компании, умело использующие географическую организационную структуру, делятся по двум значимым характеристикам:

- по величине дохода, полученного от соответствующего завершеного рынка;
- по критическим потребностям местного рынка. Территориальная структура организации пригодна для решения данных проблем, поскольку разнообразие рынков туристского продукта в центрально развиваемой туристской фирме может быть осуществлено в тесном взаимодействии. Нормально, что такое регулирование требует лишь технологического мастерства, которым легко могут быть обеспечены территориальные уровни или даже ниже. Если же требуется большее мастерство, то оно может быть востребовано из штаб-квартиры туристской фирмы.

Один из организационных советов заключается в том, чтобы создать уникальный тип менеджера по туристской продукции на уровне международной туристской фирмы. Такой распорядитель принимает на себя транснациональную ответственность за туристский продукт или его разработку. Он следит за прогрессом по своему производству повсюду в мире, действуя как "бюро обмена" по переводу успешных достижений с территории на территорию и разрабатывает рекомендации по транснациональной стратегии по каждому туристскому продукту. При этих обстоятельствах цель корпоративного менеджера по разработке туристского продукта в организационной структуре очень легко определить, хотя его оперативные взаимоотношения с линейными территориальными менеджерами, как доказано на практике, бывают амбициозными.

### **Технологическая**

### **структура**

Третья базовая организационная модель, более поздняя по происхождению, нежели две другие, определяет (возлагает) транснациональную ответственность на группу функциональных распорядителей на высшем уровне руководства управления. При данной структуре вся технологическая деятельность туристской фирмы в данном географическом районе координируется через территориальных специалистов, входящих в штат корпорации.

Общие цели и стратегия туристской фирмы, как в целом, так и для каждого ее отделения, определяются штаб-квартирой. В рамках данных корпоративных указаний стратегические планы разрабатываются группой распорядителей производства для просмотра и утверждения высшим руководством управления. Каждое отделение туристской фирмы несет поэтому первостепенную ответственность за планирование и контроль всей деятельности по своему туристскому продукту на транснациональной основе. Штатные работники на корпоративном уровне обеспечивают функциональное руководство (финансы, юрисдикция, техническое обеспечение и т. п.) международными туристскими фирмами.

Для географической формы существенно одно ограничение -это собственное понимание, когда диверсифицированное производство туристского продукта или другие сложности должны быть реализованы на возобновленном рынке. Технологическая же организация, как видно, создана для таких ситуаций. Например, когда:

1. Линия производства туристского продукта фирмы многообразна, и различный туристский продукт поступает на возобновляемые рынки, разные по своему характеру и использующие мастерство системы продаж и различные каналы реализации.
2. Весьма подвижные стоимости, тарифы и другие предпочтения вызваны местным туристским продуктом и соответственно потребностью высокого уровня возможностей туристской фирмы.

Наибольшие трудности, с которыми сталкиваются туристские фирмы, принимающие технологическую структуру, будут связаны с тем, что на распорядителей необходимо возложить ответственность за транснациональный туристский продукт, несмотря на то, что их рабочий опыт в основном связан с внутренней деятельностью. Эти менеджеры могут либо недостаточно понимать международные проблемы, либо не быть склонными посвятить им достаточное внимание. Тогда проблемы не будут ограничены корпоративным уровнем разработки туристского продукта. Это относится и к функциональным основным менеджерам туристских фирм, работающим на внутреннем рынке туристских услуг, которые могут использовать на практике опыт разрешения проблем на международном уровне, а также обеспечить руководство деятельностью зарубежного отделения туристской фирмы.

В многопрофильных туристских компаниях, где технологическая структура строго необходима, эти проблемы могут стать более серьезными, чем в бизнесе, где превалирует единый туристский продукт и высшее руководство управления вовлечено в определенной степени в транснациональное планирование для всей туристской фирмы. В диверсифицированной туристской компании высшее руководство управления не может эффективно планировать каждое дело, поскольку первичная ответственность за направление бизнеса должна быть разделена по назначенным управленцам.

### **Выбор организационной структуры**

Ясно, что не может быть ни одного "правильного" средства организации и управления масштабной туристской фирмой (компанией), чьи операции имеют транснациональные пределы. Успешные организации практикуют различные организационные модели в управлении транснациональной туристской компанией, и все-таки, несмотря на множество обстоятельств, отражающих такие решения, выбор организационной модели исторически был предопределен небольшим числом основных переменных величин.



Туристская фирма, которая в течение десятилетий функционировала за рубежом, владея опытом высшего руководства управления при решении транснациональных проблем, а также имея ресурсы кадров распорядителей, способных взять на себя международную ответственность, достигает организационных изменений совершенно иначе, чем туристская фирма, вновь возникающая на международной сцене.

Некоторые руководители управления более решительны, другие осторожны. Некоторые осуществляют крупные организационные изменения свободно, другие только в случае абсолютной необходимости. Некоторые ставят амбициозные цели, в то время как другие более замедленно двигаются к расширению своей деятельности.

Опять же квалификация основных распорядителей отличается в различных туристских фирмах. По крайней мере за короткий период разбега любые устойчивые организационные планы должны привести в движение это разнообразие, вызванное способностями и личными качествами этих людей.

Возможно, самое значительное влияние на базовую организационную структуру будет или должно быть оказано самой природой туристского бизнеса как такового. Конечно, транснациональное соединение различных по направленности дел с различным возобновляемым рынком туристских услуг подсказывает модель, совершенно отличающуюся от той, которая необходима транснациональной туристской компании с производством одного туристского продукта, чей процесс производства проще и чья рыночная востребованность не требует всеобщей вовлеченности.

Туристская компания, пытающаяся усилить свою рыночную позицию или диверсифицирующая свои операции в мировом масштабе, может испортить организационное планирование, неправильно рассматривая будущие цели и наиболее желаемую стратегию для их достижения. Пока это не сделано, планирование можно считать хорошо организованным на нынешнем этапе потребностей, но абсолютно неподходящим тому, чем будет туристская фирма завтра.

Устойчивое планирование всегда будет целесообразным, когда руководство управления туристской фирмы определяет уровень международного развития, стратегия которого будет полезной, а организационная модель будет лучшим образом соответствовать реализации ее результатов.

Нет ни одной туристской фирмы, однажды ставшей на путь создания транснациональной туристской компании, которая может признать, что ее первоначальная организационная форма будет признана без встречных потребностей к изменению. Вот почему высшее руководство управления периодически нуждается в оценке своей организационной структуры, совместимой с природой ее бизнеса и долгосрочной стратегией. Нет ни одного высшего руководства управления, которое не принимало бы более прямых долгосрочных планов по эффективности и рентабельности транснациональной туристской компании.

## **2.4. Новые концепции инвестирования в туризм**

Пусть медленно, но поток прямых, в том числе и зарубежных, инвестиций в течение последнего времени вносит определенный вклад в экономическое развитие России на переходном этапе, включая и индустрию российского туризма и гостиничного бизнеса. К сожалению, пока результатами такого инвестирования в значительной степени пользуется Запад. Но, поскольку эта практика затрагивает интересы России, остановимся кратко на данном аспекте вложений в систему туризма.

Доходы, полученные международными корпорациями, которые осуществляют инвестиции, резко возросли ввиду изобилия возможностей России для выгодного, в частности иностранного, инвестирования, никак не подконтрольного для налоговых органов нашей страны.

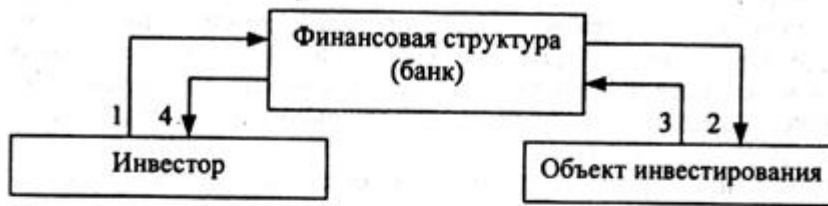
В данном разделе рассматриваются следующие виды иностранного инвестирования:

- Кредитование проекта (схема 2.2);
- Совместное участие в проекте (совместное предприятие -СП) (схема 2.3);
- Портфельные инвестиции на фондовом рынке (схема 2.4);
- Контракт на управление (схема 2.5).

Схема 2.2

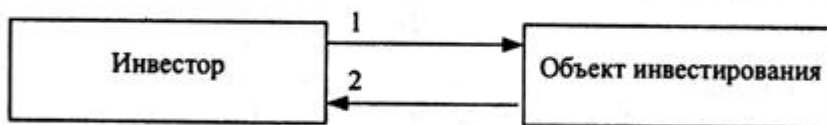
### Кредитование проекта

#### Вариант А



1. Валютный кредит под гарантию банка
2. Валютный кредит
3. Величина кредита + процент по кредиту (инвестору) + банковский процент
4. Величина кредита + процент по кредиту

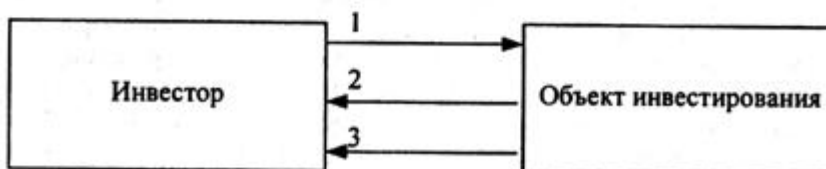
#### Вариант В



1. Валютный кредит под залог объекта инвестирования
2. Величина кредита + процент по кредиту

Схема 2.3

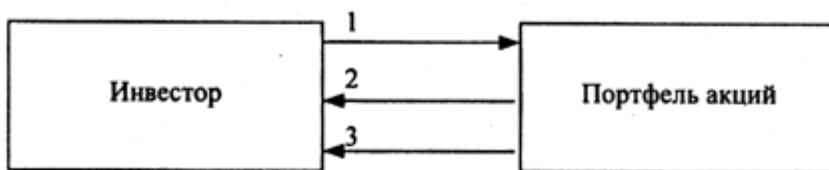
### Совместное участие в проекте (СП)



1. Величина долевого участия инвестора
2. Дивиденды по инвестициям
3. Накопленная стоимость капитала

Схема 2.4

**Портфельные инвестиции  
на фондовом рынке**

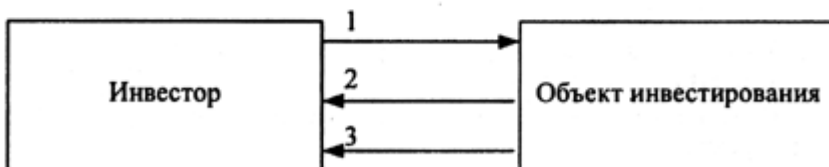


1. Стоимость портфеля акций
2. Дивиденды
3. Разница в рыночной стоимости активов (портфеля)

$$\text{Доходность (рентабельность) портфеля} = \frac{\text{Разница в рыночной стоимости портфеля} + \text{дивиденды}}{\text{Стоимость портфеля акций}}$$

Схема 2.5

**Контракт на управление**

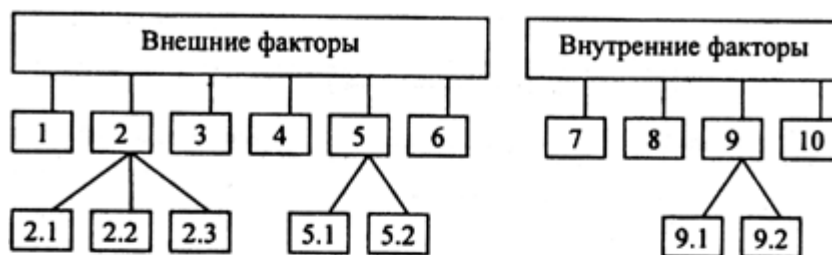


1. Консультационные, управленческие и другие услуги, накопленный опыт и другие неценовые льготы (преференции)
2. Передача прав на эксплуатацию и управление
3. Единовременные выплаты и регулярные отчисления

Когда исследуются условия, то становится очевидным, что существуют определенные ограничения для привлечения иностранных инвестиций (см. схему 2.6). Большое влияние на привлечение инвестиций оказывает открытость экономики для инвесторов. Несколько базисных фактов доказывают это положение.

Главным из них является следующий: пропускная способность страны или крупной корпорации к поглощению иностранных прямых потоков капитала будет в конечном счете ограничена способностью обслуживания этого капитала (например, выплат дивидендов) и возможностью возвращения основного капитала.

Схема 2.6

**Ограничения для привлечения иностранных инвестиций**

1. Открытость экономики для иностранных инвестиций
2. Политические ограничения
  - 2.1. Опасность фактического или потенциального иностранного контроля над ведущими отраслями туризма и гостеприимства
  - 2.2. Политические ограничения, налагаемые местными частными и правительственными группами
  - 2.3. Политические ограничения, налагаемые правительством в стране инвестора
3. Поддержка местных конкурентов со стороны руководства туристской корпорации
4. Риск конфискации собственности инвестора правительством принимающей страны
5. Экономические ограничения
  - 5.1. Экономические ограничения, обусловленные платежным балансом туристского предприятия
  - 5.2. Экономические ограничения, вытекающие из платежного баланса инвестора
6. Трудности обмена местной валюты для осуществления необходимых выплат инвестору
7. Ограничения, зависящие от продолжительности срока действия контракта
8. Зависимость туристской корпорации от иностранной головной компании, поставляющей пакет туристских предложений и продукции
9. Пропускная способность стороны к поглощению иностранных прямых потоков капитала
  - 9.1. Способность выплаты дивидендов или процентов по кредиту
  - 9.2. Возможность возвращения основного капитала
10. Противоречия между интересами туристской корпорации и инвестором

Считается, что воздействие инвестиций на экономику предприятия или корпорации в общем и целом благоприятно (см. схему 2.7). Что касается аргументов в пользу зарубежных вкладов, то иностранные прямые инвестиции "заслуживают того, чтобы их иметь", ибо увеличивают экспорт принимающей страны или уменьшают потребности в импортных товарах. Если данная иностранная инвестиция не выполняет ни одну из этих функций, то она способствует, по крайней мере, росту местного производства и усиливает международную конкурентоспособность принимающей корпорации, косвенно способствуя получению корпорацией дохода от иностранного обмена.

Однако ситуация на российском рынке свидетельствует о неоднозначности вышеупомянутых утверждений, поскольку:

1. Идет активное наступление на российский туристский рынок (мы работаем на вывоз: вывоз - 15 млрд долл. США, ввоз - 1 млрд долл. США, т. е. соотношение 15:1, в то время как оптимальное соотношение по рекомендациям ВТО:  $1 + 1 = 4$ ) (Формула  $1 + 1 = 4$  туриста предполагает: на одного выезжающего из страны приходится один въезжающий в страну турист, при этом на это число  $(1 + 1)$

должно приходиться 4 туриста, путешествующих по стране (внутренний туризм). Сложившаяся ситуация в России складывается не в пользу внутреннего и въездного туризма:  $15 + 1 = 1$ .)

2. Возрастает количество иностранных фирм на российском рынке (из 4 тысяч фирм - только 10% отечественных, т. е. 85-90 % туристского рынка принадлежит иностранным фирмам). В итоге: капитал вывозится; нет возврата в виде налогов; людские ресурсы остаются за пределами туристской занятости; собственно российский туристский рынок не инвестируется.
3. Россия дотирует Запад и Восток. Все это происходит в силу того факта, что туризму в России не уделяется должного внимания со стороны государства, правительства и субъектов Российской Федерации. Незначительно это внимание и на уровне местных муниципальных органов самоуправления.

Обратная сторона медали - отрицательные стороны инвестирования для принимающей страны или корпорации. Что касается потоков прямых инвестиций в совокупности, то их общее влияние на баланс платежей принимающих корпораций является не настолько благоприятным, как предполагается в большинстве случаев.

В частности, американское туристское сообщество иностранных инвесторов поддерживает это утверждение. Так, на слушаниях Конгресса в середине 90-х гг. по программам администрирования и в целях обуздания оттока частного долгосрочного капитала по каналам туризма представитель туристской общественности утверждал, что иностранное прямое инвестирование в туризм, отнюдь не обременя американский баланс платежей, фактически усиливает его.

В качестве аргументов приводились следующие факты:

- общий доход от прямых инвестиций за границей опережает отток долгосрочного капитала;
- этот отток стимулировал значительную часть текущего американского невидимого экспорта по услугам туризма;
- отток был оплачен только на треть за счет новых прямых инвестиций за границей (остальное финансировалось реинвестициями дохода и местными займами);
- объем денежных переводов прибыли был направлен на ее значительное увеличение в последующие годы.

Поскольку американский излишек на счету прямого инвестирования должен был быть сформирован из дефицита других стран - участников туристского сотрудничества с организациями США, было высказано соображение о нецелесообразности последовательно повышать вышеупомянутый параметр без одновременного соблюдения паритета между интересами этих стран, заключающимися в получении прямых потоков капитала, и растущими задолженностями их собственных платежных балансов.

Существуют различные ограничения пропускной способности корпорации к поглощению прямых инвестиций из-за границы. И хотя определить их количество трудно, они должны рассматриваться как реальные и важные. Эти ограничения по существу являются политическими. Некоторые корпорации могут позволить себе быть безразличными к фактическому или потенциальному иностранному контролю над ведущими операциями в сфере туризма. Нельзя также игнорировать всегда широко освещаемые в прессе конфликты между национальными интересами принимающей корпорации, в частности, и корпоративной политикой в целом.

Примеры: грамотное составление договоров по управлению ресурсами на паритетных

началах; арбитражное регулирование в стране, где подписан контракт (например, Россия); создание законодательной базы, защищающей интересы российского туристского предпринимательства (см, проект Закона "О социальном туризме" ).

Фактические или потенциальные конфликты ограничивают продолжение роста иностранного прямого инвестирования, поскольку чем больше иностранного капиталовложения имеет корпорация, тем больше вероятность того, что комплексное воздействие таких конфликтов приведет к ограничительным действиям самой корпорации.

По этим причинам во многих странах нынешний рост прямых инвестиций из-за границы не может продолжаться неограниченно. Рано или поздно он сталкивается с экономическими ограничениями, налагаемыми платежным балансом принимающей страны и политическими ограничениями, вводимыми местными влиятельными силами и группами как на государственном и территориальном уровнях, так и в частном секторе туризма.

**Нет возврата к сокращению**

В действительности, эти ограничения имеют большое значение: они заставляют правительства принимающих стран и руководство крупных корпораций проводить ограничительные меры именно в таком объеме, чтобы существующие иностранные инвестиции приносили наибольший доход, а имеющиеся возможности рынка вели бы к непрерывному расширению. Для этого необходимо определить тот уровень, при котором преференции, стимулирующие прибыль, расширяются и совершенствуются, а другие конкуренты хотят заручиться поддержкой своего правительства или субъекта территориального самоуправления, дабы упредить попытку иностранного инвестора вмешаться в туристскую деятельность в том или ином регионе.

Ограничения и запрещения, как правило, не воздействуют на все иностранные инвестиции одинаково. И ограничения на свободу действий имеющихся в наличии иностранных инвесторов, и запрещения, применяемые к новым участникам инвестирования, направлены в большей степени против тех инвестиций, характер и форма которых являются наименее совместимыми с местными интересами.

Понятие "совместимость с местными интересами" может быть сведено к одной проблеме: контроль над местным предпринимательством со стороны иностранной собственности. Ни одна страна не ограничивает приток иностранного капитала, кроме тех случаев, когда он служит препятствием для внутренней валютной политики. В меньшей степени это относится к управленческим и технологическим инновациям, типа ноу-хау, которыми сопровождаются корпоративные инвестиции из-за границы.

**Ограничение права собственности**

Из этого ограничения следует основополагающее требование, что концепция прямого инвестирования должна избегать вышеупомянутых возражений и ограничений. Концепция не должна включать управление через право собственности иностранной фирмы.

Любая компания, которая преуспевает в планировании и структурировании передачи иностранных ресурсов для устранения потребности в праве собственности, нейтрализует сущность экономических и политических ограничений, указанных выше.

В то же время такая компания может воспользоваться преимуществом потенциально больших возможностей получения прибыли в областях, где стандартные прямые инвестиции будут абсолютно неосуществимы: организация чартерных перевозок и морских путешествий.

Важное значение права собственности все больше и больше осознается корпоративными иностранными инвесторами. Создание совместных предприятий с участием местных партнеров отражает это понимание. В последнее время для туризма в России был предложен и испробован ряд более эффективных подходов, связанных с созданием совместных предприятий, по крайней мере, частично решающих проблемы развития туризма, правда, в односторонней тенденции к вывозу туристского капитала из страны.

**Региональная холдинговая компания**

Зарубежная практика подсказывает и другие возможности развития туризма с использованием управленческих и структурированных решений. Так, наиболее комплексный подход используется американскими фирмами с обширным участием и прямыми инвестициями в Европе. Этот подход потребовал консолидации многих европейских операций в новую головную компанию, действующую в Европе, которая обладает средствами управления европейскими филиалами. Новая холдинговая компания затем продает свои доли на европейских рынках. Пример: авиакомпания "Delta Air Lines" (США) с ее дочерними структурами не только в Европе, но и в других регионах туризма.

Но очевидны и трудности данного подхода. Возникает проблема установления цены за акцию, которая будет передана в собственность. Балансовая стоимость легко может быть отклонена как экономически неоправданная иностранным инвестором на том основании, что это ведет к убыткам, не позволяя учесть предполагаемый начальный риск. Любые условия продажи будут создавать дополнительные проблемы по возврату доходов.

**Предпринимательство без капитала (контракт на управление)**

Вариантом традиционной формы прямого инвестирования, способным преодолеть приведенные выше ограничения, является контракт на управление. Значительное число ведущих корпораций, как европейских, так и американских, уже имеет опыт заключения контрактов в данной области.

Так, например, в туристском бизнесе широко известны фирмы, специализирующиеся на предоставлении управленческих услуг гостиницам. Такие компании в основном не имеют собственных отелей, а предоставляют услуги управления - собственных менеджеров в штат гостиничных работников (см. табл. 2.1).

**Таблица 2.1**  
**Ведущие фирмы турбизнеса, специализирующиеся на контрактах на управление**

Компания (месторасположение штаб-квартиры головной компании)	Число собственных		Примечание
	номеров	гостиниц	
Richard Hotels Management (Денвер, США)	33217	141	Имеет контракт на управление



			гостиницами
Tabltree Hotels Corporations (Феникс, США)	24480	97	То же. Растущая ко
Interstate Hotels Corporations (Питсбург, США)	22879	80	Высокоразвитая ко 1992 г. бы гостиниц). Располаг акциями Мари Шератона
Queens Moat Houses (Лондон, Англия)	22100	191	Контракты управл странах
Continental Voyage Company (Сан-Франциско, США)	-	-	Собственных гост имеет
American General Hospitality (Даллас, США)	-	-	Тоже
Citur (Гваделлахара, Мексика)	-	-	- " -

**Контракт на управление** - это соглашение, предусматривающее передачу владельцем гостиницы или туристского предприятия прав на осуществление эксплуатации и управления другой фирме. Так, гостиничное предприятие "Ирис", где 20 % пакета акций принадлежит "Accor Hotel Group" (Франция), по контракту на управление работает со своим основным вкладчиком - корпорацией "Accor Hotel Group".

Напомним прецеденты, когда используется контракт на управление:

- Фирмы специализируются на услугах консультации и управления.
- Консультационные услуги в туристской области необходимы в большей степени, чем финансовые услуги. (Когда есть на что построить, но не знаем как.)
- Транснациональная корпорация оказывает такие услуги, когда находит сложившиеся условия рискованными для инвестиций финансовым капиталом.

В некоторых случаях возврат средств подрядчику контракта на управление ограничен постоянной и (или) переменной прибылью от единовременных выплат и комиссионных сборов. Другие выгоды включают приобретение ценного опыта и репутации при завоевании стартовых позиций на новых рынках на относительно безрисковой основе с гарантией неценовых льгот типа франшизы.

Франшиза в переводе с французского означает "право на льготы". Система, использующая право на льготы, называется системой франчайзинга, которая представляет собой длящиеся во времени взаимоотношения между головной фирмой и фирмой-оператором на основе специальных соглашений (контрактов). Особенностью таких соглашений является обязательное оказание предварительных и регулярных услуг (пакет льготных услуг: управленческих, технологических, образовательных, маркетинговых, экономических и т. п.) со стороны головной фирмы (франчайзера) и обязательные отчисления оператором (франчайзи) денежных средств за товарный знак, имидж и ноу-хау головной фирме.

Например, до 60-х гг. гостиничные цепи строили или покупали себе новые отели. С 70-х гг. американская компания "Hyatt Hotels & Resorts" заключила первое франшизное соглашение.

Контракт на управление делает доступными для туристских предприятий выгоды, сопровождающиеся прямым инвестированием без возникновения проблемы иностранного права собственности в местной экономике. Контракт на управление

также ограничивает ответственность туристской корпорации за использование иностранных ресурсов на период, в течение которого они являются необходимыми для местной экономики (например, "Louis International", Кипр).

С точки зрения корпорации контракт на управление устраняет риск конфискации правительствами собственности туристских предприятий, поскольку эти предприятия не имеют никакого юридического статуса и собственных материальных средств в стране. Яркий пример - "M.I.B.S. Travel" (Россия-Кипр).

По этой причине данное соглашение является наиболее приемлемым для ассоциаций и совместного предпринимательства частных иностранных и местных муниципальных предприятий.

В качестве примера ниже приведены нормативы отчислений за франшизу, которые предлагают американские гостиничные цепи в Европе.

**Отчисления за франшизу, предлагаемые американскими гостиничными цепями в Европе:**

<b>Гостиницы</b>	<b>Процент от валового дохода с номера</b>
<b>Высшая категория</b>	
Holiday Inn Crown Plaza	6,6
Radisson	8
Romada Renaissinse	6,6
Sheraton	7,5
<b>Средняя категория</b>	
Clarion	4
Holiday Inn	6,2
Park Plaza	6,9
Romada	6,6
Renaissinse Hotels	6,6
<b>Гостиницы экономического класса</b>	
Best Western International	2,5
Comfort Inn	5,9
Holiday Inn Garden Court	7,4
Mercure	7,4

**Управление без права собственности (временной объем контроля)**

Функциональный контроль над предприятием не выступает необходимым правом собственности. Это право может быть достигнуто через зависимость туристского предприятия от услуг, обеспечиваемых другой фирмой.

Однако существует различие между контролем через право собственности и контролем через управление. Это различие касается временного объема контроля, так как сколько бы ни продолжалось сотрудничество, любой контракт имеет срок окончания.

Исследования, касающиеся решений о прямых иностранных инвестициях, показывают, что большинство международных корпораций, особенно при вложении капитала в развивающийся бизнес, склонно к планированию окупаемости за период пять лет или

меньше. И действительно, специальное поощрение риска обычно присоединяется к ожидаемым нормам окупаемости иностранных инвестиций. Они зачастую планируются в зависимости от вероятной продолжительности контракта на управление.

## **Стимулирование**

## **подрячка**

Перейдем к проблеме относительного качества управленческих и технологических ресурсов, необходимых для обеспечения контракта на управление. Проблема заключается в следующем: будет ли прибыль, полученная поставщиком ресурсов за счет контракта на управление, меньше, чем прибыль, связанная со стандартным прямым инвестированием? Точнее, является ли эта прибыль настолько низкой, чтобы не оказывать неблагоприятное воздействие на решение компании по эксплуатации проекта, поскольку предполагаемая эффективность компании обеспечивает заинтересованность, как и в случае обладания ею правом собственности на предприятие?

Изучение опыта контракта на управление основных международных корпораций показывает, что стимул, который обеспечивает данный тип контракта, по крайней мере так же значителен, как и стимул, имеющийся при стандартных прямых инвестициях.

Можно выделить две причины. Во-первых, сначала ожидаемая прибыль от прямого инвестирования обычно поступает вне прямой финансовой выплаты иностранным предприятиям. При этом выгоды от контракта на управление превышают прямые поступления в форме взносов. То есть контракт становится важным источником прибыли, получаемой подрядчиком от общего количества иностранных операций. В другом случае поддержка продажи пакета туров осуществляется туристскими предприятиями-подрядчиками. Приобретение коммерчески ценной репутации оценивается здесь как выгода, существенно увеличивающая доход компании от проекта.

Во-вторых, так же как и в случае со стандартным прямым инвестированием, получение иностранной корпорацией выгод, ожидаемых от контракта на управление, имеет тенденцию быть жизненно необходимым, непосредственно зависящим от успешного внедрения проекта контракта. Этот успех в свою очередь зависит от качества услуг, предоставляемых иностранной корпорацией. Если полный успех проекта контракта непосредственно связан с компетентностью управления и технологическими ноу-хау, обеспечиваемыми иностранной корпорацией, и если фактическое число обращений к фирме-поставщику является мерой успеха, достигнутого предприятием, то нет никакой логической причины для того, чтобы фирма предоставляла более низкое качество управленческих и технологических ресурсов по контракту на управление, чем это было бы в случае стандартного прямого инвестирования.

## **Совершенствование**

## **корпоративных**

## **контрактов**

Наиболее значительной разработкой в частном туристском бизнесе в течение первой половины этого столетия было разделение менеджмента и права на собственность вследствие роста профессионального уровня управления. В настоящее время наиболее крупные корпорации управляются исполнителями, которые не имеют никакой или имеют незначительную долю собственности в компаниях, в которых они работают. Возможно, наиболее важной деловой разработкой второй половины нашего столетия может стать совершенствование корпоративных контрактов на управление. В действительности это не более, чем совершенствование ранее применяемой разработки.

Согласно этой новой концепции, корпорация рассматривает себя не в качестве прямого мобилизатора и распределителя капитала, а в качестве генератора и продавца услуг по управлению в самом широком смысле этого слова.

Новая концепция дополняет, но не вытесняет традиционные экономические функции корпорации. Внутри общих действий данной фирмы - относительная важность новой функции "продажа услуг по управлению" в сравнении с традиционными функциями мобилизации капитала и его распределения, которые зависят от уровня развития фирмы и от сформированности естественных рынков. Чем выше уровень развития фирмы, тем шире и разнообразнее запас управленческих и технологических ресурсов. Аналогично, чем больше сформирован рынок фирмы, тем больше стимул для альтернативного применения собственных ресурсов.

Важной особенностью современного этапа развития международного туризма является проникновение в туристский бизнес транспортных, торговых, промышленных, банковских, страховых и других компаний.

### **Транспортные компании:**

- Практически все крупные авиакомпании имеют собственные гостиничные комплексы, предоставляющие широкий круг туристских услуг. Американская авиакомпания "TWA" приобрела зарубежные гостиницы корпорации "Hilton" и создала новую компанию "Hilton International", располагающую 53 гостиницами в 36 странах мира. Американской авиакомпании "Continental Airlines" принадлежит одна из крупнейших гостиничных фирм "Western International". Французская авиакомпания "Air France Group" создала гостиничную цепь "Meridian", владеющую 20 гостиницами в разных странах. Гостиничные филиалы имеют: "Alitalia" (Италия), "Swissair" (Швейцария), "KLM Royal Dutch Airlines" (Голландия), "SAS" (скандинавские страны) и др.
- Практически все западноевропейские авиакомпании имеют дочерние туроператорские фирмы: "Air France Group" основала турфирму "Southern", занимающую 2-е место среди французских туроператоров; "Swissair" участвует в капитале крупнейшей туроператорской фирмы Швейцарии "Kuoni Travel Ltd."; "British Airways" - "Enterprise" и "Sovereign Tourism"; "SAS" владеет туроператорской фирмой "Scanair".
- Железнодорожные компании также предлагают туры по льготному тарифу с включением стоимости экскурсий в городах по разным маршрутам.
- Автобусные компании самостоятельно организуют автобусные туры.

Торговые фирмы стали активно заниматься реализацией туруслуг с начала 70-х гг. Успеху деятельности торговых фирм способствовало то, что стоимость предлагаемых ими туров обычно на 5-10% ниже, чем у турагентов, в основном за счет экономии комиссии турагентам. Кроме того, в целях быстрого и прочного завоевания рынка эти компании вначале калькулировали цены на туры с расчетом на минимальную прибыль, что было возможно благодаря громадному капиталу торговых фирм. Помещая условия турпоездки в своих каталогах, рассылаемых миллионными тиражами по всей стране, они имеют возможность экономить значительные средства, необходимые для рекламы туров. Помимо этого они располагают широкой сетью рекламных бюро и многочисленным штатом сотрудников, непосредственно контактирующих с населением.

В Германии торговая фирма "Karshadt", владеющая крупными универмагами, приобрела всемирно известную торговую фирму "Neckerman", занимавшуюся в основном посылочной торговлей и имевшую в своем составе турагентскую фирму

"NUR". В результате была создана турфирма "Karshadt-Nek-kerman", занимающая 2-е место на туристском рынке Германии после гостиничного комплекса "TUI".

### **Промышленные фирмы:**

- Гигант пищевой промышленности фирма "Nestle" создала гостиничную компанию для строительства гостиниц в странах Центральной Америки и Ближнего Востока.
- Автомобильные компании проникают в сферу туризма, предоставляя туруслуги автопрокатных дочерних компаний. Банки и страховые компании:
- Имеют собственные автоматизированные системы учета, в памяти которых заложены все основные данные о вкладчиках и застрахованных лицах. Это позволяет им осуществлять целенаправленную рассылку рекламы и информации, предлагая клиенту такие туры, которые могут соответствовать его интересам и средствам. Кроме того, клиентам удобнее и выгоднее иметь дело непосредственно со своим банком при организации турпоездки.
- Помимо прямого участия в организации туров и их распространении, банки и страховые компании принимают финансовое участие в создании автоматизированных систем резервирования мест в гостиницах, на транспорте, в организациях сети автопроката, круизов и других видов туристских услуг.

Итак, новые концепции инвестирования дополняют, но не вытесняют традиционные экономические функции туристской корпорации. Возникла новая важная функция - "продажа услуг по управлению".

Хотя эти новые концепции зародились в Соединенных Штатах, наиболее многообещающим является их применение за границей, что обусловлено высокой степенью разработанности этих концепций в США, наличием высококачественных технологических, управленческих ресурсов и ноу-хау, а также сформированностью рынков США, стимулирующей альтернативное применение собственных ресурсов за рубежом. Важное значение имеет большой опыт инвестирования зарубежных программ для России как для внутреннего и въездного туризма, так и для частного и социального туризма.

Инновации могут принимать форму контракта на управление, как это было описано выше. Они могут быть своего рода "совместным производством". Такие инновации могут включать ограничение только управленческих и технологических ресурсов или предусматривать долгосрочную ссуду по проекту контракта. Это могут быть строго двусторонние соглашения между транснациональной корпорацией и правительством принимающей страны или с включением третьего лица - туристской корпорации. Они могут также касаться государственных предприятий принимающей страны или могут быть связаны с проектами частного и социального секторов.

Особенностями, общими для всех приведенных вариантов нового подхода к корпоративному зарубежному и отечественному инвестированию, являются: во-первых, право собственности на ресурсы туристского или гостиничного предприятия остается в руках местных компаний и, во-вторых, срок пребывания зарубежной корпорации ограничен в соответствии с соглашением, даже если последующие возобновления первоначального контракта делают иностранное участие в проекте действительно длительным и необходимым.

Применение таких мер и ожидаемая от них значительная прибыль дает международным корпорациям надежду на успех в будущем. Становится очевидным, что международный туристский бизнес (особенно гостиничный) сможет осуществить

глубокую концептуальную и практическую адаптацию к условиям современной среды, поскольку будущее делает такую адаптацию остро необходимой.

## ПРОБЛЕМЫ

## ПОВЫШЕНИЯ

## 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.

Формально планирование прибыли некоторыми компаниями было осуществлено с большим успехом, другие же испытывали разочарование. Раздел "Планирование прибыли компании" дает несколько ответов на вопрос: в чем причина успеха или неуспеха?

В разделе "Источники прибыли в туризме" говорится о том, что человек все более активно участвует в разработке путей достижения прибыли в отдельной функциональной области, в частности 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.

И, наконец, в разделе "Факторы роста прибыли" показывается, что на самом деле является окончательным результатом данного подхода. Если увеличение прибыли входит в привычку компании месяц за месяцем, год за годом, то руководство организации должно самим 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).

### 3.1. 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 туристского предприятия.

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 (см. [приложение 3.1](#)).

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 (схема 3.1). 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.

### **Схема 3.1.**



## Планирование прибыли

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, делающих возможным их более эффективное использование, может способствовать достижению значительных результатов в планировании прибыли.

Например, ОАО "Аэрофлот - Российские международные авиалинии" разработало стратегию, которая помогает компании удерживать лидирующие позиции на российском рынке авиаперевозок (см. [приложение 3.2](#)). Авиакомпания рассматривала множество вариантов. "Аэрофлот" определил приоритеты среди нескольких сегментов рынка. Это должно было определить варианты для расширения производственных возможностей предприятия в условиях интенсификации производства, а также направление деятельности предприятия.

Традиционно менеджмент использовал собственное суждение, чтобы определить значимость этих переменных, основывая свои решения на общепринятой учетно-бухгалтерской информации. В большинстве случаев это трудная работа, почти невозможная в такой сложной ситуации. Различные варианты рассматривались в условиях прироста населения, изменения цен и т. д. Это позволяло менеджменту оценить инвестиции и изменение прибыли, происходящие в результате любого возможного изменения в среде.

Та же самая модель увеличила прибыль этой компании, планирующей свои возможности, и дала четкие ответы на следующие вопросы:

- Какая из альтернативных стратегий принесет наибольшую прибыль от инвестиций?
- Как зависит прибыль от изменения продажных цен, сегментации рынка, методов продвижения и ассортимента продукции?

- Какова возможная зависимость прибыли от различных способов управления и маркетинговой политики?
- Какой уровень прибыли будет обеспечен, если компания пересмотрит свой подход и изменит уровень рассмотрения?
- Какой был бы эффект от внедрения различных видов услуг?

Такие вопросы встают перед каждой, в том числе и туристской, компанией. Но в некоторых ситуациях ответы оказываются более сложными, чем в других. Новая информационная технология дает возможность менеджменту справиться с неопределенностью, свойственной любой проблеме планирования и оценить возможные стратегии на целевой, количественной основе.

### **Добиться права 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 планировании. 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.

В качестве примера можно привести турфирму "СЕПО". В начале своей деятельности эта фирма создала свой собственный отдел планирования. Сотрудники этого отдела занимались всеми возможными видами планирования и исследований. Этот отдел был одним из наиболее важных на фирме, поскольку он был основой подробного и сложного долговременного планирования. Затем выяснилось, что результаты работы отдела недостаточно эффективны. Долгосрочные планы, никогда не принимаемые линейными менеджерами, не оказывали заметного воздействия на эффективность работы компании. Осознав это, руководство возложило основную ответственность за

планирование на линейных менеджеров.

В настоящее время в разработке планов фирмы совместно с линейными менеджерами участвуют и остальные сотрудники фирмы. Все сотрудники принимают активное участие в воплощении в жизнь планов фирмы, поскольку они сами являются участниками планирования. Это приносит значительный экономический эффект.

### **Проблема участия в планировании**

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 предприятия. 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 должны обеспечивать конкретную основу для эффективного развития предприятия 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.

Так, перед одним из крупнейших туроператоров "Натали-турс" (Россия) стояла проблема улучшения эффективности продаж путем изменения тактики обеспечения продаж. Проблема заключалась в том, что, имея огромную сеть турагентов, компания испытывала сложности с приемом заказов на бронирование от своих клиентов, поскольку осуществить такой объем работы при помощи телефонов и факсов было очень сложно.

Чтобы решить проблему, управление разработало новую систему продаж, сообщая продавцам, что от них требуется и каким образом будет измеряться эффективность. Фирмой была разработана специальная программа компьютерного бронирования туров и ведения реестра клиентов, упорядоченных по маршрутам поездки, датам заезда, отелям и продолжительности туров (см. [приложение 3.3](#)). Основываясь на ясно определенных критериях для каждого вида продаж, система сравнивает эффективность реального выполнения работ по отношению к запланированному.

Это подчеркивает необходимость четкого соответствия счетов (книги запросов и продаж) туристским стандартам и принуждает сотрудников к четкому планированию реализуемого плана счетов. Потенциал каждого счета установлен совместным решением группы, включающей продавцов, менеджеров по продажам и специальных менеджеров-консультантов.

Специальные коммерческие отчеты, составляемые при помощи компьютеров, показывают менеджерам по продажам:

1. Какие счета-фактуры предоставляют наилучшие возможности для ежемесячного усовершенствования;
2. Какая частота продаж должна быть в течение месяца у каждого продавца;
3. Каких результатов должен был достичь каждый продавец по каждому из счетов в предыдущем месяце;
4. Сколько каждый продавец должен продать до конца года, чтобы восполнить снижение эффективности в предшествующих месяцах;
5. Что каждый продавец должен сделать по каждому счету в следующем месяце, чтобы достигнуть потенциала текущего месяца (с учетом сезонности);
6. Насколько ниже или выше эффективность каждого сотрудника по отношению к эффективности его коллег.

Краеугольный камень системы - это регулярное ежемесячное измерение индивидуальных достижений в условиях ясной определенности и взвешенности факторов производства. Введение этой системы позволило компании повысить эффективность продаж, а также улучшить свою позицию на рынке.

## **Взаимосвязь**

## **функций**

## **сотрудников**

В заключение необходимо сказать, что планирование прибыли во многих компаниях было искажено ошибочным убеждением, что некоторые функции организации не имеют отношения к планированию прибыли. Это может быть отражено в следующих утверждениях:

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

"Как мы измеряем вклад таких функций: как рекламу 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 включаться 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 (см. схему 3.2).

## **Схема**

## **3.2.**



В качестве примера можно рассмотреть деятельность уже упоминавшейся выше турфирмы "СЕПО". В начале своей деятельности компания проводила непродуманные рекламные мероприятия, которые были несвоевременны и чрезмерно дорогостоящи. Результаты были иллюзорные и неопределенные, издержки превышали нормы, и компания не могла занять запланированные позиции на рынке. Это заставило фирму пересмотреть свою политику в области рекламы.

У многих компаний возникают подобные проблемы. Поэтому необходимо решить несколько основных вопросов:

- Чего компания действительно хочет достигнуть при помощи рекламы?
- Увеличивает ли и/или сможет 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:

- 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.

### 3.2. Источники прибыли в туризме

Чудеса компьютеризации, космическая тема, новые технологии и подходы в исследовании рынка (маркетинге) отодвинули скучные реалии привычного сложившегося в России туризма с первых страниц деловых журналов. К несчастью, многие фирмы близки к тому, чтобы их совсем не включали в сферу пристального внимания.

В тех же самых 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 лидерами 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 пуб-лик 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.

Например, рассмотрим соглашение, заключенное между крупной фирмой "Institute Travel" (Россия), занимающейся реализацией туров в Турцию, и авиакомпанией "Аэрофлот", занимающейся продажей авиабилетов. Чем больше блок, выкупаемый фирмой у авиакомпании, тем дешевле себестоимость одного билета, следовательно, больше прибыль.

В преуспевающих фирмах, ярким примером которых является турагентство "Супер Нова" (Россия), 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 туристских 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 Internet.



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.

Так, фирма "Institute Travel" (Россия) установила в своем новом офисе в Москве сверхпроизводительные компьютеры и радиотелефонную мобильную связь, что позволило сократить число занятых в производстве и продаже услуг сотрудников на 50 % и снизить затраты по оплате средств связи и переговоров на 30 %.

Сколько же все-таки фирм решило взять все возможное из представившихся шансов по совершенствованию производства услуг? На московском рынке число фирм, имеющих возможность автономного бронирования билетов и гостиниц вне зависимости от качества связи МГТС1, а также прошедших все необходимые проверки по сертификации и стандартизации на уровне государственных органов управления, составляет порядка 85 %.

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.

Внимательное изучение практики подтвердило, что технологическое лидерство позволяет фирме "Institute Travel" добиваться прибылей вполнину больших, чем у конкурентов.

Для создания такого типа управления 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 использовании 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 в себя 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.

Представим, например, проблемы крупного туроператора "Роза ветров" (Россия). Фирма должна решить: какое именно направление нужно развивать в каждой из дочерних структур; где расположить пункты продаж, чтобы они смогли максимально удовлетворить запросы потребителей. С каждой неделей количество возможных вариантов и комбинаций растет. Какой же вариант поможет добиться максимальной прибыли? Как показывает практика, применение линейного программирования позволяет увеличить прибыль на 30 % ежегодно. Программа определила оптимальное число и расположение пунктов продаж. Результатом явилось значительное уменьшение затрат на транспортные нужды, телекоммуникационные услуги и аренду.

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, в том числе малых предприятиях, пришли к выводу, что менеджеру, прошедшему через все должности, какую бы квалификацию и опыт он ни 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:

1. 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 в себя потери в межсезонье и выплаты по различным штрафным санкциям.
2. Отбор наиболее многообещающих менеджеров, возглавляющих процессы и подготавливающих доклады по более быстрому развитию программ, и их поддержка на уровне высшего руководства.
3. Определение основных действий, необходимых для успешного руководства и обеспечения персоналом с соответствующими навыками.
4. 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, холдинг "Интурист" развивает 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 мерил 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.

Например, президент фирмы "Роза ветров" пришел к выводу, что его усилия по снижению затрат не смогли изменить тенденции к снижению прибыли, так как предпринимались от случая к случаю. Тогда он предпринял организационные усилия для понимания компанией новых экономических методов. Довели до сознания всех, что ответственность за увеличение прибыли лежит на каждом сотруднике. Стремление к уменьшению затрат определили как часть работы каждого менеджера. Была привлечена внешняя помощь для осуществления специфических целей по увеличению прибыли. Были сформированы рабочие команды для достижения этих целей и совершенствования способов периодического определения темпов развития.

В течение короткого времени было открыто множество филиалов по России и странам СНГ, обработано более 70 новых направлений, включая такие экзотические, как Бразилия, Папуа Новая Гвинея, Бирма, Антарктида и другие. Только за первый год экономия составила более 130 тыс. долл. США. Эти средства были направлены на рекламную кампанию "Розы ветров" и ее филиалов. Часть разработок и расходов по рекламе взяли на себя филиалы, что также повлекло общее снижение себестоимости туров.

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 в себя 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.

Такой тип управления характеризует многих сегодняшних лидеров туристской отрасли. Пример - рассмотренная нами ситуация с компанией "Роза ветров". Такой подход позволяет также сохранить лидирующую позицию даже перед теми конкурентами, которые опережают фирмы в маркетинговых исследованиях (например, "Интурист").

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 турпредприятия 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.

### 3.3. 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. В качестве примера может служить деятельность туристской фирмы "Натали-турс" (Россия), основным направлением которой являются туры и поездки в Испанию. Выбор этого направления не был запланирован и явился, скорее всего, удачей для руководства фирмы. В начале своей деятельности "Натали-турс" занималась организацией туристских поездок в Сочи. Расширяя географию своих туров, руководство приняло решение начать создание туров, направленных на выезд российских туристов за рубеж. Директором фирмы были разосланы письма о возможном сотрудничестве во многие туристские фирмы в нескольких странах. Поскольку первыми и единственными откликнулись на это предложение испанские операторы, то и руководство "Натали-турс" приняло решение развивать это направление. Сейчас можно сказать, что эта туристская фирма занимает одно из лидирующих мест по отправке российских туристов на отдых в Испанию.

Достижение может быть результатом нескольких стратегических решений.

Во-первых, увеличение производительности, объединение или приобретение других компаний и т. д. Например, турецкая туристская фирма "Ekfun Travel" в 1996 г. приняла не многим более 40000 отдыхающих из России, а уже в 1997 г. было обслужено более 200000 туристов из стран СНГ, Арабского мира, Америки и Европы. "Ekfun Travel" открыла также новое представительство в США в результате приобретения турецкой компанией контрольного пакета акций туристской фирмы "Golden Troy" (г. Балтимор). В перспективе развития фирмы планируется организация обслуживания не только американских граждан на курортах Турции и в Стамбуле, но и россиян в США.

Во-вторых, иногда лидерство по прибыли реализуется благодаря работе исключительно компетентной группы менеджеров. Так, в туристской фирме "Калинка" (Турция) высококвалифицированное руководство и менеджеры среднего звена составляют единую команду, а решение всех вопросов по увеличению прибыли и улучшению качества обслуживания туристов является совместной ответственностью.

В-третьих, высокий результат возможен, когда с помощью профессионального менеджмента постепенно проводится ряд мер, способствующих увеличению прибыли. В туристской фирме "Бегемот" (Россия) каждый менеджер, отвечающий за определенное направление, проводит работу по его развитию с точки зрения получения максимального дохода.

Из трех факторов, контролирующих рост прибыли в любой компании, последний - эффективное увеличение прибыли - выделяется как единственно возможный для менеджмента, прилагающего какие-либо усилия. Кроме того, организованная

долгосрочная программа по увеличению прибыли может сама по себе выявить разницу между посредственными и исключительными результатами. Турецкая туристская фирма "Cresta Tourism Travel and Trade" на практике использует долгосрочное планирование, главной задачей которого является достижение генеральных целей компании, а именно:

- повышение прибыли и рентабельности;
- поддержание уровня конкурентоспособности туристского продукта;
- обеспечение динамики (темпов) роста собственной доли рынка;
- обеспечение социальной защиты работников.

Однако рост прибыли не достигается только осознанием необходимости ее роста. Это может быть достигнуто с помощью знаний и умений, которыми обладают менеджеры, занимающиеся этими вопросами.

Требуют внимания два аспекта:

*первый* - преграды (препятствия), стоящие на пути туристских фирм к достижению роста прибыли;

*второй* - неотъемлемые требования для осуществления успешней 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.

За последние 8 лет программа по увеличению прибыли в туристской фирме "Калинка" стала причиной роста сбережений за указанный период. В то время, как в фирме "Интурист", несмотря на рост средних показателей на 15 % на протяжении всего периода, проводилась программа по ограничению цен на туристский продукт до 2 %.

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. Обычно они шокированы тем, что то, что они делают, может быть не нужно, и нет необходимости уточнять, как они пытались сделать это.

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 его части работы окажет положительное воздействие на всю организацию. Это можно видеть на примере сотрудников туристской ассоциации РАСТ, где нет заинтересованности в принятии решений, поскольку в организации пока еще не отлажена система материального поощрения и морально-квалификационной заинтересованности.

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 качестве примера можно рассмотреть туристскую фирму "Trek Travel International" (Турция), занимающуюся организацией туров в Турцию, где снижение цен на туристский продукт повлекло за собой снижение качества обслуживания туристов.

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 могут 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.

## 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 растрачиваясь 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. Требуются реальная готовность к компромиссу, просчитанные финансовые риски, принятие чего-то необычайного, а также смелость для сложных решений, воздействующих на сегодняшнюю продукцию и

традиционные

методы.

Отрицательный пример: небольшая туристская фирма "ТБК" (в недалеком прошлом "ТБК-Спутник"), отделившись от АО "Спутник" (Россия), поставила своей целью увеличение прибыли в течение длительного периода времени. Таким образом, руководство фирмы пошло на определенный риск, приняв решение по разработке новых туристских маршрутов (Италия), используя логотип и имя "Спутник". К сожалению, таких вероломных ситуаций в туристской практике России - бесчисленное множество, что обнаруживает слабое регулирование туристских отношений в стране.

Положительным примером может служить деятельность туристской фирмы "Вояж" (Россия), смело принявшей решение о создании в рамках своей деятельности с участием Ярославского филиала РМАТ профессиональной подготовки кадров и персонала для туризма по лицейским программам и стандартам обучения высшей школы. Практически тем самым создается устойчивая база для насыщения туристского потенциала региона Верхней Волги квалифицированными и профессиональными работниками, формируется новый имидж фирмы, расширяется география ее агентской сети в указанном районе продаж и реализации туров.

**2. Заинтересованность сотрудников в увеличении прибыли.** При решительном руководстве эта задача - одна из основных. Менеджеры должны убедить каждого сотрудника в необходимости получения прибыли. По словам президента одной американской туристской компании, необходимо заставить работать каждый доллар, вложенный в товары, - неважно, насколько трудно этого достичь. Менеджеры туристской фирмы "ICS-Group" (США) доказали своим сотрудникам, что увеличение прибыли есть необходимая ежедневная работа, которая в данном случае выражается в получении определенных процентов от количества реализованных туристских путевок. И новый бюджет этой туристской фирмы был составлен с учетом того, что каждый отдел должен постоянно выбирать, как он может развивать фирму, а не только выполнять свои функции. Это значит, что каждый должен предложить свой путь расходования денег.

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.

Например, туристская фирма "Роза ветров" (Россия) в начале своей деятельности совмещала туроператорскую и турагентскую работу в одном офисе. Некоторое время спустя руководители отделов вышли с предложением разграничения функций с точки зрения выполняемых работ. В связи с этим появился туроператорский офис фирмы "Роза ветров", занимающийся исключительно разработкой и организацией туристских программ. В то время как главной задачей турагентского офиса стала реализация туристского продукта и увеличение прибыли предприятия.

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

В качестве примера сошлемся на фирму "Ланта-Тур" (Россия) как наиболее прибыльную на своем направлении. В этой фирме 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?

Совершенствуя подобные методы, фирма достигла больших успехов, чем другие 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 "Cresta Tourism Travel and Trade", например, сосредоточила свои усилия на процессе планирования. В начале отчетного периода каждый сотрудник получает конкретное задание. Он должен найти путь для снижения расходов и предоставить свои рекомендации к проекту, а также расписание, согласно которому этот проект должен быть воплощен в жизнь.

Все эти проекты обрабатываются профессиональными менеджерами, которые большей частью находятся в Стамбуле, и вносятся в планы фирмы. С учетом этой работы фирма расширяет сеть своих представительств ежегодно в течение последних двух лет. 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.

Рассмотрим, что произошло с фирмой "Спутник", поддерживающей общепринятые методы маркетинга. Именно такую политику проводили ее агенты по продажам. В последние годы цены упали приблизительно на 5 %, что сказалось отрицательно на прибыль. В результате, несмотря на стабильное положение фирмы на рынке, отдача по прибыли и ликвидности инвестиций стала внушать опасения. В этой ситуации менеджеры "Спутника" решили начать срочное изучение предлагаемых ими цен. Вскоре стало ясно, что продажные цены установлены без учета прибыли от продаж и необходимые пропорции не соблюдены. Одним из аспектов этой проблемы было то, что из 15000 клиентов "Спутника", в частности в московском офисе, обслуживаются 9-10 % от общего количества нуждающихся. Однако для реализации туров фирма привлекла свыше 600 человек в качестве агентов. Изначально подобная диспропорция возникла из-за плохой работы менеджеров по проверке и просмотру предложений. Например, учитывая растущий потенциал на данной территории, подсчеты были произведены правильно лишь теоретически, исходя из того, что массовая реализация предполагает увеличение числа агентов по продажам. Однако, нанимая новых агентов, менеджер не знает необходимого их числа для полной реализации всего потенциала. Никто не проверял, действуют ли одновременно на этом рынке другие агенты. В конце

концов после завершения исследований выяснилось, что как минимум 250 агентов были не нужны.

Далее, смешение различных направлений реализации стало также важной частью прибыльности компании. Пропорциональное смешение фиксированных цен и свободно регулируемой продажи используется как инструмент получения прибыли. В этих обстоятельствах необходимо точное планирование и ежеминутное руководство. Необходимо также, чтобы цели спонтанного смешения были официально утверждены на высшем уровне. Однако этому методу уделяется, как правило, мало внимания, ибо все сосредотачиваются на объемах, что приводит к рутинному решению: 8 % снижения цен.

Вывод, который следует из этой истории, основан на том факте, что большинство возможностей совершенствования было не использовано до тех пор, пока менеджмент не исследовал их.

### **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.*

SWOT-анализ (SWOT - аббревиатура от слов strong (сильный), worth (слабый), opportunities (возможности), threat (страх).)

**Сильные стороны фирмы:**

1. Наличие необходимых финансовых ресурсов.
2. Умение профессионально вести конкурентную борьбу.
3. Статус признанного лидера.
4. Полное использование технологического и маркетингового эффекта масштаба.
5. Наличие собственных технологий и стандартов.
6. Относительно низкие затраты.
7. Эффективная реклама.
8. Надежный и профессиональный менеджмент.
9. Эффективные производственные мощности.
10. Наличие потребности в услугах фирмы на потребительском рынке.

**Слабые стороны фирмы:**

1. Отсутствие четкой стратегии.
2. Устаревшие производственные мощности.
3. Низкая прибыльность.
4. Отсутствие навыков и профессионализма у работников предприятия.
5. Противоречия между элементами корпоративной культуры со стороны различных отделов.
6. Отставание в научно-исследовательских разработках.
7. Узкая продуктовая линия.
8. Неблагоприятный имидж фирмы на рынке.
9. Слабые каналы сбыта.
10. Высокие по отношению к конкурентам издержки производства.
11. Отсутствие финансовых и материальных ресурсов.

**Возможности фирмы:**

1. Обслуживание дополнительных групп потребителей, выход на новый рынок, расширение продуктовой линии.
2. Диверсификация услуг, вертикальная и горизонтальная интеграции.
3. Падение торговых барьеров.
4. Благодушие конкурентов.
5. Увеличение темпов роста рынка.

**Угрозы фирме:**

1. Вхождение на рынок сильного конкурента.
2. Рост продаж товаров-заменителей.
3. Снижение темпов роста рынка.
4. Неблагоприятные изменения в темпах роста курса валют.
5. Лоббирование.
6. Спад в экономике.
7. Изменения во вкусах потребителей,
8. Неблагоприятная демографическая ситуация.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3.2**

**Определение бизнеса и миссии фирмы (на примере ОАО "Аэрофлот -Российские международные авиалинии")**

**Бизнес**

**фирмы:**

Фирма организует пассажирские и грузовые авиаперевозки по всему миру для

российских и зарубежных клиентов, оказывая качественные и разнообразные услуги по невысоким ценам.

## **Миссия**

**фирмы:**

Мы являемся национальным российским авиаперевозчиком и выполняем регулярные международные полеты в различные страны мира. Мы работаем, расширяя рынок и удерживая лидирующие позиции, чтобы обеспечивать все большее количество пассажиров во всем мире недорогим и высококачественным обслуживанием с целью повышения эффективности их деятельности.

## **Формулировка целей и построение дерева целей**

### **Цель**

**фирмы:**

Достигнуть самых высоких показателей в работе за все время существования "Аэрофлота", увеличив в 1998 г. перевозку пассажиров до 4 млн человек и перевозку грузов до 100 тыс. тонн. Удержать лидирующие позиции на российском рынке авиаперевозок.

## **1. Учет растущих потребностей потребителей.**

### **1.1. Повышение уровня сервиса.**

1.1.1. Расширение ассортимента товаров магазина беспошлинной торговли на борту самолета.

1.1.1.1. Расширение ассортимента напитков на борту самолета.

1.1.1.2. Расширение ассортимента питания на борту самолета с учетом национальных и религиозных особенностей пассажиров.

1.1.1.3. Предоставление возможности прослушивания музыкальных программ и просмотра видеофильмов.

1.1.1.4. Оказание медицинской помощи на борту самолета.

1.1.1.5. Помощь в заполнении таможенных и иммиграционных карточек в соответствии с правилами страны пребывания.

1.1.2. Расширение комплекса услуг в сфере гостиничного бизнеса.

1.1.2.1. Совершенствование системы доставки пассажиров автотранспортом.

1.1.2.2. Усовершенствования в международной сие-, теме бронирования.

### **1.2. Повышение доступности авиаперевозок для клиентов.**

1.2.1. Снижение тарифов на полеты и перевозки.

1.2.1.1. Увеличение пассажиропотока.

1.2.1.2. Повышение коэффициента занятости кресел.

## **2. Внедрение единых стандартов, технологий и правил, принятых в мировой практике.**

### **2.1. Повышение надежности полетов.**

2.1.1. Более точное соблюдение расписания полетов.

### **2.2. Повышение безопасности полетов.**

2.2.1. Повышение квалификации персонала.

2.2.2. Обеспечение медицинской безопасности полетов.

## **3. Сокращение числа полетов на убыточных маршрутах.**

## **4. Эксплуатация более вместительных самолетов на маршрутах с наибольшим потоком пассажиров.**

5. Совершенствование системы продаж.
- 5.1. Открытие новых представительств.
- 5.2. Расширение агентской сети.
- 5.3. Реализация программы "Аэрофлот-Тур-Груп".
- 5.4. Заключение договоров GSM (горюче-смазочные материалы).
6. Совершенствование расписания.
- 6.1. Создание единой сети международных и внутренних авиалиний.
- 6.1.1. Состыковка рейсов.
- 6.2. Увеличение числа рейсов.
- 6.2.1. Расширение географии полетов на внутренних и международных линиях.
- 6.2.2. Открытие новых рейсов.
- 6.2.3. Введение дополнительных рейсов в пик сезона.
- 6.2.4. Введение дополнительных рейсов в ночное время.
- 6.2.5. Открытие чартерных рейсов на постоянной основе.
7. Увеличение объема перевозок.
- 7.1. Увеличение частоты полетов.
- 7.2. Увеличение налета на каждый самолет.
8. Увеличение парка воздушных судов.
- 8.1. Закупка новых самолетов.
- 8.2. Аренда самолетов.
9. Сертифицирована оборудования.
10. Внедрение программы компьютеризации и новых информационных технологий.
11. Интенсивное использование возможности аэропортов Шереметьево-1,2.
12. Совершенствование работы АТЦ.
- 12.1. Развитие производственной базы АТЦ.
- 12.2. Строительство новых ангаров в АТЦ.
- 12.3. Улучшение регламентного ремонта самолетов.
- 12.4. Улучшение техобслуживания самолетов.

Дерево целей





**ПРИЛОЖЕНИЕ**

3.3

**Программа "Турфирма-98" фирмы "Натали-турс" (Россия)**

**1. Назначение и возможности**

Программа "Турфирма" представляет собой простое и удобное средство бронирования туров и ведения реестра Клиентов, упорядоченных по маршрутам поездки, датам заезда, отелям и продолжительности туров.

Программа ориентирована на минимальные аппаратные требования (ПК 486SX-33, 4 MB RAM) и предназначена для турфирм, суммарный поток Клиентов у которых не превышает 3-х тысяч человек за сезон.

Ввод данных по Клиентам упрощается за счет использования меню-подсказок по всем ключевым составляющим тура: маршруту, отелям, классу размещения, дате вылета, питанию и т. д. По всем вносимым новым заявкам, изменениям и аннуляциям предусмотрено формирование соответствующих бланков заказов стандартной формы. Для каждого Клиента обеспечивается ввод полного набора анкетных и паспортных данных, требуемых для визового оформления, включая автоматическую проверку правильности отдельных реквизитов на соответствие срокам годности и классу размещения. Анкетные данные Клиентов включаются в бланк заявки.

Функция выборочного просмотра позволяет сортировать и группировать данные по Клиентам по датам заезда, отелям, срокам поездки, типам размещения, питания, производить выборку по индивидуальным анкетным признакам. Табличный режим печати позволяет вывести предварительные и окончательные списки Клиентов по заданным критериям отбора.

**2. Удаленный доступ к серверу базы данных "Натали-турс"**

Важной особенностью программы является встроенная подсистема связи по модему с сервером "Натали-турс". Для использования этой возможности при установке программы необходимо ввести ключевые реквизиты Вашего Агентства в том виде, в каком Вы зарегистрированы в базе данных (БД) главного офиса "Натали-турс". После установки и настройки параметров модема Вы сможете по обычной телефонной линии выйти на прямую связь с сервером удаленного доступа "Натали-турс", который работает в режиме круглосуточного дежурства и ответа на входящие звонки-запросы.

Перед первым сеансом связи поставьте нас в известность о готовности работы по модему. Наш диспетчер выделит Вам квоту на максимальное количество звонков на сервер, которые Вы сможете совершить в течение каждого рабочего дня (обычно 2-3 звонка в сутки).

После ввода запроса на интересующую Вас информацию и телефонного номера для входа в нашу сеть программа выполнит автоматический дозвон и регистрацию в удаленном режиме, передаст запрос на наш сервер, который в течение 10-15 секунд подготовит и передаст на Ваш компьютер затребованные данные.

После завершения сеанса общей продолжительностью не более 40-50 секунд Вы сможете работать с полученными отчетами, распечатать их, а по прошествии некоторого времени снова обратиться на сервер за более свежей информацией.

Таким образом, в "горячий сезон" отпадает необходимость в течение всего рабочего дня дозваниваться до наших операторов. Вы самостоятельно получаете самую оперативную информацию в любое удобное для Вас время.

Наш сервер удаленного доступа, работающий по универсальной схеме "7 \* 24", целиком подчиняется Вашим командам и обеспечит Вас самой полной и свежей информацией на момент запроса.

Если такой режим работы окажется эффективным и полностью Вас устроит с точки зрения удобства и оперативности, впоследствии Вы можете отказаться от нашей факс-рассылки, выполняющей дублирующую роль, сэкономив тем самым наше и Ваше время.

### **3.           Справочная информация и ее использование**

В состав информации, передаваемой с сервера, входят:

- *Таблица наличия свободных мест в отелях и на авиарейсах* (обновляется в момент обращения): включает полный перечень маршрутов и отелей с указанием открытых позиций на ближайшие 10 недель, а также перечень авиарейсов, которыми могут воспользоваться Ваши туристы;
- *Отчет по Клиентам* (формируется в момент обращения): дает полное представление о Клиентах Вашего Агентства, зарегистрированных в нашей БД, включая их текущее состояние с точки зрения готовности виз, выписки авиабилетов и задолженности по выставленным счетам;
- *Справка по отелям* (обновляется каждую неделю): полный перечень отелей с указанием их адресов и телефонов "reception", возможных по нашему контракту классах размещения и питания в отелях, режима продаж по запросу;

- *Справка по рейсам* (обновляется каждую неделю): список авиарейсов, обслуживающих наши маршруты, номера рейсов, дни вылета, время и аэропорты вылета-приземления туда и обратно.

Полученная Вами таблица наличия свободных мест значительно упрощает бронирование наших туров. При вводе очередной новой заявки программа автоматически предложит выбрать маршрут, отель и дату заезда из полученной по каналу связи таблицы-меню, подставив выбранные значения в соответствующие поля ввода экранной формы. Это значительно облегчает бронирование туров и исключает ошибочные или заведомо недействительные заявки.

Подготавливаемые программой на печать бланки заявок полностью соответствуют стандартной форме заказа, включенной в приложение к новому агентскому договору.

Мы рассчитываем, что использование этой простой и эффективной программы поднимет наше сотрудничество в предстоящем сезоне на качественно новый уровень!

## ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

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 грядами" для руководителей высокопрофессионального класса, которые будут решать завтрашние задачи.

Еще одна актуальная проблема - нехватка подготовленных, квалифицированных руководителей, что отмечалось на "Российском туристском конгрессе", проходившем с 10 по 14 января 1998 г. в гостиничном комплексе "Жемчужина" в г. Сочи. На конгрессе отмечалось, что качество туристского образования не отвечает практическим потребностям и причин тому несколько:

- отсутствие стандартов, как профессиональных, так и современных образовательных, базирующихся на знании потребностей индустрии;
- неразвитость системы повышения квалификации преподавателей с учетом их практики работы в турбизнесе и гостиничном хозяйстве на основе разработанных учебных программ и пособий;
- недостаток гибких и постоянных взаимосвязей между образованием и индустрией, т. е. способности своевременно реагировать на спрос индустрии в тех или иных кадрах. Необходимо знать сколько специалистов, каких профессий и для какого сектора туризма следует подготовить.

В целях преодоления указанной нехватки, в частности менеджеров, в этой части будут рассмотрены методика и техника использования, а также надежность обеспечения дефицитными людскими ресурсами программ туристской занятости и получение обратной связи от их использования. Осуществляя вербовку талантливых руководителей, фирмы и компании соревнуются друг с другом. Протекционистские меры позволяют обеспечить управление лучшими кадрами, которые смогут продумать политику продвижения молодых специалистов по службе, создадут прочные компенсационные структуры и просчитают меры по укреплению их управленческих функций.

В разделе "Социальные выплаты в деловой карьере" рассматривается проблема компенсационного пакета новых персоналий-менеджеров, представляющего базу формирования пакета кадрового резерва, ежегодно стоящего компаниям миллионы. Недостаточно разработанный компенсационный пакет может стать причиной ухода способных людей, которые переходят в конкурирующие компании.

Подчас административное искусство становится весьма структурным и жестким в ходе практического применения и не служит той цели, для которой оно было первоначально задумано. Данная проблема рассматривается в разделе "Перспективы совершенствования управленческих навыков". Здесь подчеркивается, что внимание к "пышным" программам уменьшается. Но уровень программ не должен снижаться, а, наоборот, усиливаться при участии специалистов-управленцев. Обучающие программы должны включать предложенные университетами и институтами специальные краткосрочные курсы и семинары, которые развивают навыки руководителя, раскрывая его способности и возможности, показывая ему плановую последовательность разрешения административных проблем реальной жизни.

Например, Российская международная академия туризма предлагает различные сертификационные семинары, такие как "Деятельность туристских агентств и агентов", "Менеджмент туроперейтинга" и др. РМАТ также предлагает всевозможные краткосрочные бизнес-семинары с выдачей квалификационного сертификата Академии по программе обучения, а также проводит переподготовку специалистов с высшим образованием по специальности "Менеджмент туризма" с выдачей государственного диплома о переподготовке.

В разделе "Мотивация деятельности менеджера" рассматривается новый подход к профессиональным качествам менеджеров, необходимость усиления их позиций в высших и средних звеньях управления туризмом. Управление, которое не чувствует новые мотивационные факторы, может столкнуться с риском потери молодых, возможно, наиболее ценных в будущем руководителей, специалистов управления. Молодые менеджеры не помнят кризиса 1991-1993 гг., у них отсутствует потребность в социально-политической безопасности, которая не выступает более сдерживающим мотивом. Их больше привлекает экономический риск, являющийся побудительным фактором для мощного продвижения в карьере.

Заключительный раздел - "Требование современной среды: роль компенсационных выплат" - посвящен проблеме работоспособной среды, необходимой для достижения перспективных целей компании. Без этого организации потеряют свой стимул и движение, приводящие их к успеху. Поэтому здравые руководители настаивают на "окружающем воздействии".

#### **4.1. 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 наделять 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 1996-1998 гг. 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 60-80-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 турагентств 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). Сущность такого подхода предвиделась еще почти столетие назад: "Современное общество, если оно взаимосвязано, должно обладать развитой структурой обобщающего ума - ума, который может воспринять множество сложных отношений. Но это ум, который может в лучшем случае возникать только в малых количествах и по высокой цене".

## **Общие**

## **знаменатели**

В чем же заключается природа потребностей завтрашних "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 международный 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. Когда-то было возможно изменить технологические изменения с интервалом в 500 лет. 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.

Сошлемся в качестве примера на программу **Galileo Rus**, которая предоставляет туроператорам и турагентам из России доступ к информации о наличии свободных мест на рейсы более чем 500 авиакомпаний мира, позволяет осуществлять резервирование мест в самолетах этих авиакомпаний, предоставляет возможность бронирования гостиничных номеров более чем в 30 тысячах гостиницах по всему миру, а также возможность бронирования автомобилей на прокат в 14 тысячах населенных

пунктах и туристских центрах мира. Аналогичная программа -**Amadeus** - активно работает на российском рынке и распространяет комплекс **Bewotec**, который сочетает в себе возможности подпрограммы **Back Office** - обеспечение информационных потребностей турфирм на внутреннем рынке России, а также подпрограммы **Mid Office** - работа с клиентами. Программы позволяют накапливать банки данных, справочники и расписания, выполнять бронирование и реализацию турпакетов и любых сегментов тура, решая бухгалтерские и финансовые задачи.

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 становлении 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 фирм 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 - сформировать 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 - государственного, социального и частного;
- 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:**

- активизация 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;
- при планировании туризма 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; обеспечение возможности для участия подростков, трудящихся, учащихся, женщин, ветеранов, инвалидов;
- продвижение положительных аспектов туризма и ликвидация его негативных последствий;
- работа 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 экология.

Приведенный пример взаимодействия всех факторов и слагаемых 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 по глубине и интенсивности 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 60-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 в себя 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 туристских 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 (соответственно 55 и 23 %).

В табл. 4.1 приведены характеристики нескольких крупнейших гостиничных цепей, функционирующих в мировом туристском бизнесе.

**Таблица 4.1 Характеристики нескольких крупнейших цепей**

Название (страна)	Количество	
	гостиниц	охватываемых гостиницами ст
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 предприятий и усиление позиций международных туристских концернов и объединений.

Глобальные организации индустрии туризма стран, которые 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 "Suner" имеет ряд отелей на побережье Средиземного моря: в Испании, Греции, Тунисе, Италии, Марокко. Крупнейший оператор "Turespana" (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", "Air-tour". 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 компании, 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 трансферируется капитал из других секторов, при этом особую активность проявляют торговые фирмы - владельцы крупных универмагов и транспортных предприятий.

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"; "Kauf-hof" - туристскую фирму "Kaufhof Reisen"; "Hertie" - туристскую фирму "Hertie Reisen".

Спецификой французского магазина "Galeries Lafayette" является политика ориентации на иностранных туристов. 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.

Например, на германском туристском рынке в результате слияния различных служб профсоюзов ФРГ по организации отдыха трудящегося населения с фирмами "Star Reisen" и "Popularis Reisen" при участии "Банк фюр гемайнвиртшафт" ("Банк общественного хозяйства") была создана туристская фирма "GUT". Уже в 1973 г. "GUT" входит в число шести крупнейших туристских операторов ФРГ.

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. К 1980 г. общий номерной фонд 100 крупнейших гостиничных цепей составил 1,6 млн номеров. 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 международное предприятие 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 предприятий, 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 90-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. Если в 1993 г. этот вопрос только дискутировался на страницах печати как в США, так и в Европе, то в настоящее время многие гостиницы уже приняли меры по безопасности или готовы их принять. Понятно, что кражи в гостиницах влияют на дальнейшую прибыль предприятия. В настоящее время существуют три типа 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 исполняемой 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 предприятий туризма. 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 любого туристского предприятия залогом 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 "non-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 предприятиями, налагает свой отпечаток на тематику профессиональной подготовки. 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 предприятий. 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, праву 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 предприятия 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 процесс сокращения собственной исследовательской работы, проводимой в рамках предприятия. 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 предприятиям индустрии туризма. Например, московская фирма "Аудит-Гарантия-М" - консультант и аудитор ведущих туристских фирм - осуществляет консалтинг по вопросам ведения бухгалтерского учета в туризме, а также по вопросам общего аудита, плановые и инициативные аудиторские проверки, переоценку основных фондов с привлечением экспертов. Рекламно-информационное агентство "Турифо", помимо выпуска газеты, организует тематические семинары совместно с Международным консультативно-правовым центром по налогообложению.

Привлечение 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 разработать модели фирменной одежды для всех сотрудников фирмы.

Помимо предприятий, осуществляющих маркетинговые исследования по каналам связи с крупными туристскими фирмами, существуют так называемые фирмы-смежники, без деятельности которых продукт крупной фирмы был бы неполным. Такими 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 природы и направленности, поскольку именно эти общие знаменатели, в совокупности определяемые как менеджмент, в той или иной степени определяют их деятельность.

**Два аспекта лидерства**

Какого рода требования к управлению могут задаваться этими институциональными общими знаменателями интенсивных технологий, взаимосвязанности, интернационализма и схождения внутренних функций? 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 двоякими. 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 функциональных менеджеров - уникальная свобода и возрастающая скорость перемещений по видам туристской деятельности.

Так, первоклассный московский специалист по ресторанам Сергей Чернов работает в СМИ, являясь организатором программы "Ресторанный рейтинг", занимает должность исполнительного директора ассоциации "Гильдия московских рестораторов", создающей базу данных по персоналу и поставщикам, имеющей основной целью объединение лучших рестораторов, юридическую защиту интересов членов Гильдии, размещение коллективной рекламы и, в конечном счете, повышение уровня ресторанов Москвы.

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 туристского предприятия, 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 предприятий 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 интерфейсах(международный имидж компании) крупных учреждений, где государственные интересы и интересы компаний взаимодействуют. Именно здесь возникает новый образец карьеры менеджера - государственного деятеля(Иногда -

универсалист(ы)), 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-генералисты(Координаторы общественно-государственных объединений, в частности, в сфере туризма или корпораций с долевым государственным участием).

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.

## 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 предприятиях, бюро путешествий, туристских агентствах, а также рекламных агентствах, страховых компаниях, финансовых службах, предприятиях розничной торговли, сервисных компьютерных предприятиях, издательских домах, фирмах, поставляющих оборудование.

Владельцем гостиницы "Grand Hotel Excelsior" в Швейцарии с 1985 г. стал врач-

кардиолог К. Россель, который, по его словам, давно мечтал соединить возможности гостиницы с клиническим обслуживанием. Сегодня руководимый им отель предлагает курсы реабилитации после инфаркта, лечение депрессий, профилактику стрессов, услуги спортивной медицины, лечение морской водой и водорослями. Основатель гостиниц "Hilton" Конрад Хилтон, ставивший перед собой цель купить банк, работал торговцем, купцом, политиком, солдатом, банкиром.

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.

Наиболее значительное объединение производителей туристских услуг - Швейцарская федерация по туризму. В ее компетенцию входит: объединение всех субъектов туристского производства в единую национальную организацию; защита интересов и "право голоса" на национальном, региональном и местном уровнях; участие в работе разнообразных комиссий и служб национального значения, исследование и профессиональное обучение; информационные услуги; просветительская работа; планирование туристского производства. Президент Швейцарской федерации по туризму, национальный и правительственный советник Б. Мюллер отмечает, что институты, подобные этому, являются промежуточным звеном между частным предпринимательством, интересы которого они представляют, и государством, вместе с которым они стремятся к благосостоянию всего общества.

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.

Рассмотрим туристскую организацию, менеджеры которой будут ярким примером вышесказанного. Французское агентство туризма является национальной организацией по стимулированию распространения туристской продукции и экономическим союзом, объединяющим 830 членов. Происхождение участников Агентства различно, среди них есть как частные, так и государственные организации, как организации по профессиональным интересам, так и локальные коллективы. Основное представительство - "Maison de la France" - находится в Париже, оно вырабатывает генеральную стратегию и координирует работу в 32 бюро, расположенных в 26 странах мира. С самого момента создания в 1987 г. задачей "Maison de la France" является продвижение на зарубежный рынок и развитие туризма во Франции в целях постоянного повышения доходов французского туризма на мировом туристском рынке, который в настоящее время характеризуется и мощным ростом, и все ужесточающейся конкуренцией. Таким образом, "Maison de la France" служит некоммерческим посредником между региональными и локальными туристскими организациями,

ассоциациями и профессионалами в области туризма, предоставляя в их распоряжение организационную помощь для работы и завоевания рынка сбыта. Основными функциями "Maison de la France" являются: информирование широкого потребителя, экономическое наблюдение, передача информации национальным и зарубежным туристским операторам, стимулирование сбыта.

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 условия, которые присущи крупным фирмам, как-то: технологический рост, взаимосвязанность фирмы и государства, интернациональный (транснациональный) характер, появление новых требований управления. Эти характеристики существенно влияют на деятельность туристских фирм. 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.

4.2. Проблемы управления деловой карьерой

**Главная проблема**

Накапливаются подтверждения, что борьба за талантливых менеджеров, которых уже не хватает, будет возрастать в последующие годы. В самом деле, возрастающая потребность в этой рабочей силе достигла такого бумажного пика к 1995 г., что даже компании, у которых не было проблем с высококвалифицированными менеджерами, почувствовали на себе эту неблагоприятную тенденцию.

Уже целый ряд компаний, имеющих хорошую репутацию в проведении кропотливой работы по отбору и развитию талантливых руководителей, в настоящий момент подвергаются систематическому напору со стороны своих конкурентов. Можно даже сказать, что чем выше репутация компании, тем более жесткому натиску она подвергается. В действительности, те компании, которые не имеют своих менеджеров, переманивают столь остро необходимых им менеджеров самого высокого ранга.

Чтобы противостоять угрозе, нависшей над столь трудно заработанным "богатством" (талантливые руководители), целый ряд ведущих компаний предпринял шаги для защиты своего руководящего резерва от конкурирующих фирм. До сих пор основной упор делался на улучшение использования кадров путем повышения эффективности работы менеджера. Но сейчас все больше компаний направляют свои усилия на то, чтобы лучше понять мотивы деятельности менеджера, дополнительно изучая те возможности, которые могут предложить конкуренты.

Имеется целый ряд факторов, которые также лежат в основе нехватки талантливых руководителей. И эти факторы, похоже, не позволят быстро справиться с этой проблемой. Среди них следующие: низкая рождаемость; беспрецедентный размах сотрудничества и туристская деятельность в последние годы; всевозрастающие осложнения процесса менеджмента; громадный спрос на менеджеров вне сферы производства (в сфере обслуживания, туризма и образования).

Другие факторы, которые не так просто выделить, тем не менее, также усугубляют проблему кадрового резерва в туризме. Например - рост профессионализма менеджеров, как правило, сопровождающийся увеличением разногласий между талантливыми менеджерами и работодателем. Резко увеличивающийся разлад в высших эшелонах руководства приводит к серьезным последствиям в будущем. Даже компании, где система высшего руководства налажена наилучшим образом, потеряли талантливых руководителей в беспрецедентной конкурентной борьбе, которая может сравниться с размахом отдельных военно-политических конфликтов.

В связи с возрастающей нехваткой менеджеров высокой квалификации проблема менеджерских кадров, несомненно, будет усложняться.

Так, приведение гостиничного сервиса в Российской Федерации к мировым стандартам подразумевает подготовку квалифицированного персонала как среднего звена (официантов, работников службы приема и др.), так и менеджеров. Нельзя сбрасывать со счетов и тех работников гостиничного сервиса, которые работают в отрасли многие десятилетия. Поднимается вопрос об их переподготовке, а не редко и о полной профессиональной переориентации. Решение этой задачи требует не только денежных вложений и времени, но и перестройки менталитета людей, привыкших работать по-старому. Не решив ее, нельзя достичь поставленных целей.

Как и любое другое дело, обучение и переподготовка персонала ресторано-гостиничной сферы требуют профессионального подхода. В Москве функционируют несколько государственных и негосударственных учебных заведений, готовящих, в основном, кадры для туристского бизнеса. Однако для изучения и распространения мировых стандартов качества образования и профессиональной подготовки в данной области весьма важным является обращение к зарубежному, в частности швейцарскому, опыту.

Как известно, швейцарские стандарты обучения признаются в качестве эталона при подготовке кадров в сфере рекреации и туризма. В Москве открылось представительство группы институтов "Hotelconsult" - швейцарской системы обучения гостиничному делу. Но для нашей страны и для Москвы, в частности, наибольший интерес представляют, в первую очередь, программы переподготовки гостиничных кадров. Эти программы позволяют руководителям отелей и ресторанов, заинтересованных в поддержании высокой репутации своего предприятия, приглашать специалистов "Hotelconsult" для проведения курсов повышения квалификации персонала без отрыва от производства. К тому же, уже видны признаки того, что нас ждет. Президент одной корпорации недавно заявил: "Этой весной мы были одной из трехсот компаний, пытавшихся набрать кадры в одной бизнес-школе с хорошей репутацией. Весь выпуск составлял ровно 275 человек. Экономическая сторона этой ситуации просто нелепа".

В течение последних 10-ти лет расширения производства одна компания за другой реагировали на внутреннюю нехватку талантливых менеджеров, сманивания кадры у своих конкурентов. Но такое решение проблемы теряет свою эффективность, так как количество "волков" превышает количество "овец". И уже сейчас оно стало слишком дорогим, поскольку вновь приобретенный менеджер обычно получает больше "рыночного" уровня. Может возникнуть проблема морального характера среди уже работающего персонала, но проблема может и не возникнуть.

Компании, которые набрали большое количество менеджеров за несколько лет, вынуждены значительно повышать уровень компенсаций остальным работникам компании без видимых на то причин. Руководство подобных компаний приходит, наконец, к пониманию того, что нехватка талантливых менеджеров угрожает и потенциальному росту, если они не подойдут к решению данной проблемы в крупном масштабе.

#### **Анализ                                      потенциала                                      привлеченного                                      персонала**

Первый логический шаг в решении подобной проблемы, который предприняли лишь несколько компаний, - это выявить границы данной проблемы, с которой они сталкиваются. Нужно получить ответы на следующие вопросы:

- Каким качественно и количественно должен быть потенциал привлеченного персонала в ближайшее время?
- Можем ли мы сами вырастить талантливых руководителей или нам придется их набирать со стороны?
- Способствует ли наша форма организации сведению к минимуму потребности привлечения кадров со стороны и создания стимулов для профессионального роста своих кадров?
- И, вообще, оправданно ли разрастание компании?

Практически все компании, которые пытаются рассчитать количество своего привлеченного персонала на несколько лет вперед, обнаруживают огромные пробелы в информации, необходимой для того, чтобы сделать выводы по данным вопросам. Например, трудно определить тех талантливых руководителей, которые будут набраны в 1995 г., без обдуманной оценки будущего положения компании в 2000 г., когда эти выпускники достигнут нужного профессионального уровня. Бессмысленно набирать инженеров и технологов, если через 10-15 лет туристская деятельность потребует менеджеров. Иными словами, долгосрочные широкие и хорошо обоснованные прогнозы развития бизнеса в будущем нужны сегодня.

Важность подобной долгосрочной оценки туристской обстановки уже дает свои отголоски в большой компании в виде болезненного сокращения талантливых кадров за последние годы. Начав с одного направления туризма, Центральный совет по туризму и экскурсиям в начале 60-х гг. не только разработал несколько новых векторов туризма, но и стремительно внедрился в 70-80-х гг. в новые конкурирующие области, в том числе в международные объемы. Зачастую руководство туристских компаний знает заранее об изменениях направлений деятельности и их сложность. Тем не менее, в силу того, что тип и качество кадров, которые компания набирает в вузах, не меняются вот уже 10 лет, компания оказалась загнанной в угол: множество несоответствующих менеджеров среднего уровня необходимо заменить на менеджеров более высокого уровня извне. Если бы руководители компании приняли во внимание стратегическую программу развития своих компаний, изменили бы кадровую политику, то они бы не столкнулись со столь серьезной проблемой сейчас.

Многие компании тщательно планируют доходную и расходную части бюджета на 5 лет вперед, но не задумываются при этом о кадрах, которые необходимы для квалифицированного составления и исполнения этого бюджета. Таким образом, создание нового рынка, строительство новых гостиниц, создание туристских фирм и даже сам по себе рост требуют планирования привлекаемого персонала так же, как и составление финансовых программ. Признавая данную логику, некоторые компании начали настаивать на территориальных и функциональных объемах бюджета, учитывая не только деятельность, необходимую для достижения доходов и размер расходов, связанных с достижением целей. Одновременно они готовят планы потребностей персонала для достижения своих корпоративных целей.

Так, например, если ожидается открытие новой гостиницы, которая окупит себя через три года, то система планирования призвана детально разработать ежечасовую потребность в служащих, необходимых для производства и предоставления гостиничных услуг. Такой прогноз, в свою очередь, обеспечивает основу так называемой стратегической кадровой политики компании. Поскольку кадровый бюджет составляет неотъемлемую часть финансового планирования, то вполне возможно прогнозировать количество и виды должностей, которые будут заполнены на многие годы вперед во всех сферах работы компании. Это и есть практическое средство предварительного набора кадров извне или роста своих кадров.

## **Анализ продвижения по службе**

Другая проблема, которая стоит перед компанией, изучающей будущее талантливых менеджеров, - отсутствие информации о процессе продвижения. Сколько работников низового уровня необходимо сейчас, чтобы обеспечить соответствующий состав персонала в последующие годы на каждом уровне организационной структуры? Какой процент полезности можно ожидать от работников, продвигающихся по служебной



лестнице? Возможно ли развитие карьеры на более высоком уровне? Оказывает ли влияние на конкурентов темп продвижения по службе? Существуют ли различия в продвижении по службе на разных уровнях?

В нынешних условиях России для менеджеров в продвижении по службе обычно существуют два стимула: деньги и статус. Однако лишь немногие компании начинают развиваться в направлении системного выдвижения своих кадров. Если компания А начинает свой путь с организации или расширения, то повышение по службе менеджеров происходит в среднем каждые 3 года, в то время, как компании В требуется для этого 6 лет. Первая из упомянутых компаний имеет сильное мотивационное преимущество над последней. Если отдел продаж продвигает по службе двух-трех работников в 4 года, то бухгалтерия повышает только одного-трех человек за тот же период. Признав то, что одна функция предлагает большую возможность продвижения по служебной лестнице, чем другая, талантливые молодые специалисты, направленные из колледжей, вскоре продвигаются или покидают компанию.

Даже если нет возможности исправить эту ситуацию, менеджер должен знать, что проблема существует. Без данных о занимаемых работниками должностях проблема не решится, а только подтвердит сокрытие этих фактов. Такие данные будут полезны и для других целей: они помогут раскрыть, что эффективнее всего побуждает менеджера планировать слишком короткий срок владения должностью, который препятствует точной оценке исполнения работы сотрудником на занимаемой должности. Например, когда большинство менеджеров находились на своих настоящих рабочих местах меньше чем 18 месяцев, то взаимоотношения босс - подчиненный продолжались только 9 месяцев. Каким бы хорошим ни было исполнение сотрудником своих обязанностей, меньше чем за 9 месяцев раскрыть себя невозможно. Исследования данных о рабочих местах показывают, что чрезмерно долгое занятие исполнительской должности ослабляет конкуренцию в окружающей обстановке и заставляет лучших специалистов уходить.

### **Владение искусством управления**

Другая составная часть, нередко отсутствующая у работников компании, - владение искусством управления индивидуальными качествами работника. Сколько работников, выполняющих свои обязанности или несущих ответственность на определенном уровне, продвигаются по службе? И согласно каким стандартам?

На конфиденциальных совещаниях в различных крупных компаниях обсуждаются такие серьезные вопросы, как реальное соотношение (чаще 1 : 3) продвижений по службе недостающих хороших специалистов, требующихся для высшего уровня управления. Это, конечно, поднимает вопросы о том, что же считать упущением в продвижении по службе супервайзеров (контролеров). Компании мало уделяют внимания контролю продвижения по службе. В результате наблюдается текучесть привлеченного персонала. Если супервайзеры не видят границы возможного продвижения, то их вывод о невозможности их продвижения может быть неэффективным.

На примере нескольких туристских фирм города Москвы можно выделить следующие проблемы:

1. Частая сменяемость:
  - туристских агентов (до 1 года);

- туристских операторов (1-2 года);
  - руководителей структурных подразделений туристских фирм (отдела реализации, отдела продаж, отдела транспортного обеспечения). Основной причиной является низкий уровень заработной платы по сравнению с рыночным.
2. Сокращение численности персонала.
  3. Низкая возможность проявления индивидуальных способностей для продвижения по службе.
  4. Взаимоотношения в коллективе и др.
- Все затронутые проблемы актуальны сегодня для всех фирм.

Существуют два элемента, включенных в проблему продвижения или неподвижения менеджеров:

- личные качества менеджера,
- необходимые требования к работе.

В последнее время эти два элемента оценивались руководителями инстинктивно. Экспериментальные работы в некоторых компаниях были направлены на разделение этих двух элементов и совместимость их на более рациональной основе. В каждом случае результат был улучшен и стал более надежным в решении общей задачи. Например, одна крупная компания, используя эксперимент в оценке индивидуальных качеств работников для конкретной работы, в последние годы дала лучший результат, чем если бы она пользовалась старой системой. Это улучшение компания заметила как в выборе менеджеров, обладающих возможностями для специфической работы, так и в исключении продвижения по службе.

Многие из руководителей высшего звена управления, обладающие такими специфическими возможностями, имеют преимущество в результате использования автоматизированной системы управления, что необходимо для работы в крупных компаниях. Естественно, маршрут карьеры начинается с самых низких ступеней и продолжается вверх через все уровни управления. Критическими местами в продвижении по службе являются маркетинговый отдел, производственный, инженерный и др. В данной работе выявляются способности нанимаемых на работу исполнителей, что дает компании возможность оценивать таланты. При компьютерной обработке двух элементов данной проблемы выявляются индивидуальные способности работников в критических местах работы компании. Очень важно понимание ведущими компаниями того, что присутствует риск отсутствия информации о неадекватном поведении управляющих в той или иной критической ситуации для компании. Хотя немногие компании уделяют внимание данной проблеме, можно с уверенностью сказать, что за последние 2-3 года получено больше информации о наборе, отборе, расстановке, продвижении сотрудников, чем за предыдущее десятилетие.

На данный момент в некоторых компаниях подготовка к борьбе за талантливых менеджеров находится в начальной стадии развития, но и это даст неплохие результаты для последующего десятилетия. Немногое видно на сегодняшний день, чтобы можно было решить завтрашние проблемы в управлении человеческими ресурсами.

Есть три типа действий, которые компания может предпринять для уменьшения влияния борьбы за талантливых менеджеров:

1. Принятие мер для уменьшения будущей потребности в руководителях.
2. Выявление талантов у уже имеющихся сотрудников.
3. Поиск путей для увеличения поставки руководителей в будущем.

## Уменьшение

## потребностей

Одно из самых значительных направлений планирования работающего персонала нацелено на снижение потребности в менеджерах. Оно имеет две взаимосвязанных формы:

1. Реорганизация бизнеса таким образом, чтобы свести к минимуму число работников, необходимых для эффективного менеджмента.
2. Изменение структуры должностных мест таким образом, чтобы увеличить индивидуальные обязанности менеджеров.

**Уменьшение числа менеджеров.** Компании и даже целые субъекты туризма, которые процветали в течение длительного периода времени, доказывают, что закон Паркинсона - не обман. Классический пример этого наблюдался несколько лет назад, когда целый ряд крупных гостиничных цепей столкнулся с резким падением прибыли впервые за многие годы, и тогда было реорганизовано буквально тысячи рабочих мест. Хотя и менее наглядно, но многие другие компании, которые провели децентрализацию лет 10 тому назад, сейчас находятся в процессе, по крайней мере, частичной рецентрализации в целях понижения цен и более эффективного контроля над расходами и доходами.

По мере того, как компьютеры подталкивают процесс рецентрализации, осознание руководителями элементарного избытка кадров, похоже, становится во многих случаях стимулом их деятельности.

Таким образом, толчком к корпоративной реорганизации является необходимость понижения цен. Все большее число руководителей осознают "обратную сторону медали": более эффективная организация сама по себе уменьшает необходимость в работниках. Когда три человека выполняют работу двоих, это означает, что не только каждый из них работает не на полную ставку, но и путаются друг у друга под ногами.

В связи с этим компании все интенсивнее изучают структуру своей организации. Основной акцент ставится на избавлении от непродуктивных видов деятельности, четком распределении должностных обязанностей и постоянном контроле над этим, разъяснении и упрощении отношений персонала по горизонтальным и вертикальным связям и т. п. На самом деле компания редко бывает неспособна определить границы реорганизации и реструктурирования и, таким образом, усилить свою конкурентоспособность.

Несколько необычные организационные проблемы возникают в результате конкурентного противодействия за пределами страны. Это доставляет особенно много неприятностей, когда расширение технологических возможностей, направленное на увеличение прибыли, не находится под оргконтролем, осуществляемым в интересах всей корпорации в целом. Многие компании обнаружили, что децентрализация определенных функциональных видов деятельности может привести к серьезным проблемам с кадрами и прибылью.

Например, развитие зарубежного гостинично-ресторанного бизнеса в России, который бы соответствовал мировым стандартам, вынуждает транснациональные корпорации вести поиск кадров, которые обладают узкоспециализированными навыками в работе за границей.

Это ведет к тому, что при наборе кадров принимаются практически все и лишь единицы получают отказ. Более того, однажды репатриированные специалисты,

длительное время проработавшие за границей, очень часто сталкиваются с проблемой невозможности продвижения по службе в своей стране и по возвращении к себе на родину становятся совершенно невостребованными.

Даже если ответственность за принятие решения по организационным вопросам централизована, часто случается, что старые методы организационной работы не позволяют успешно внедрять какие-либо изменения и приводят к полному разочарованию и принятию дорогостоящих мер.

**Расширение должностных обязанностей.** Слишком много исполнительных работников в компаниях среднего уровня не наделены достаточным количеством должностных обязанностей для полной занятости. В результате бумажная работа и общественная деятельность, так точно описанные в законе Паркинсона, все больше заполняют время, вызванное нехваткой настоящих обязанностей.

Одним из очень важных результатов уменьшения рабочих мест в связи с организационными изменениями, конечно же, является увеличение ответственности оставшихся должностных лиц. Это часто производит очень полезный эффект, придавая работе действительно ответственный характер и требуя от работников полной самоотдачи для ее выполнения.

В свою очередь, чем больше работа предъявляет требований к ее исполнителю, тем больше возникает причин, стимулирующих высококачественное ее выполнение. "Легкая" работа, очевидно, вызывает атрофию мыслительной деятельности, которая, в свою очередь, стимулируется "трудной" работой.

Часто недооценивается еще один важный момент при ужесточении должностных обязанностей - сосредоточение полномочий по управлению компанией в руках меньшего числа руководителей. Тогда относительный вклад каждого из них будет иметь более четкое выражение. Становится просто судить кто и что делает, если меньшее число людей этим занимается.

В течение многих лет менталитет высшего руководства находится больше под влиянием важности занимаемого положения, чем личного вклада на занимаемой должности. Это как бы побочный эффект оценки рабочей деятельности руководящего состава в зависимости от получаемой зарплаты.

Как следствие, это приводит к тому, что истинная работа не видна. На самом деле существует лишь несколько ключевых должностей среди высших структурных элементов. Их относительная важность для компании абсолютно ясна всем заинтересованным лицам.

Сегодня внедрение в высшее руководство означает льготы в области снабжения, распределения, транспорта и т. д. и затмевает собой осознание руководителем своего личного вклада и выполнение на высоком уровне своих должностных обязанностей. На многих должностях личный вклад каждого работника колеблется в гораздо больших пределах, чем размеры окладов.

На сегодняшний день роль менеджера выражается в следующем:

- подавать пример и требовать от персонала неуклонного выполнения установленных правил;

- составлять должностные- инструкции с четким указанием распределения обязанностей персонала;
- проводить личный инструктаж с новыми сотрудниками, представлять их коллективу, найти каждому наставника, который будет вводить их в курс дела, знакомить с коллегами и работой всех служб туристского предприятия;
- следить за повышением квалификации сотрудников;
- повышать мотивацию персонала, сочетая ее с повышением квалификации (стажировки).

**Поддержка квалифицированных специалистов**

Талантливые руководители встречаются редко. Это одна из основных проблем компаний.

Среди современных профессий роль менеджера коренным образом изменилась. Новая бизнес-модель предполагает динамику, изменение ориентиров и в качестве основной задачи ставит повышение прибыли в расчете на каждого участника. Все это должен обеспечить менеджер. В его профессиональные обязанности входят определение тенденций развития, знакомство со всем производственным процессом, со всеми службами, быстрая реакция на эволюционные изменения и высокая способность к обучению в меняющемся мире.

Для индустрии, в целом придерживающейся традиций, какой долгое время оставалась гостиничная индустрия, изменение роли менеджера не могло пройти безболезненно. Менеджер, прошедший подготовку в прежних условиях, как правило, не способен адекватно реагировать на происходящие изменения.

В сегодняшних условиях менеджер постоянно должен быть готов внести необходимые коррективы в намеченную стратегию управления, имея в виду, что основной результат его деятельности - повышение прибыли компании. Далеко не сразу новый менеджмент завоевал свои настоящие позиции.

Поскольку "цена" эффективности возмещает почти все затраты в борьбе за талантливых менеджеров, продвигающихся более успешно в иерархии должностей, компании экспериментируют в разных направлениях. Эти усилия приносят менеджерам дополнительные преимущества. Например: обед в зале для высшего руководства, ковер в кабинете, членство в престижном клубе, служебная машина и т. п.

Естественно, эти компании пытаются изучить, что больше всего мотивирует руководителей и почему? В рамках этой проблемы проводятся научные исследования, позволяющие сделать определенные рекомендации.

Научные исследования должны проводиться в фирме с учетом структуры рабочих мест, чтобы способствовать развитию таланта и возможностей работающих менеджеров. Только в этом случае данная работа будет иметь эффект повышения индивидуальной производительности и морального удовлетворения работников и руководителей.

Компании также проводят работу с талантливыми менеджерами, когда они сталкиваются с дефицитом талантливых руководителей. Индивидуально-ориентированный метод полезен в напряженных ситуациях, но он может быть использован и в более спокойных условиях.

Очевидно, хорошему руководителю программа стимулирования вознаграждением

также помогает сплотить исполнительскую команду. Фондовые опции, пенсии, доход от акций, страховая премия и другие дополнительные пособия рассматриваются как полезные и необходимые. Высшее звено управления одобряет все компенсации как полный пакет.

Высшее звено управления признало тот факт, что последующее продвижение или увольнение, а также компенсация служат наиболее сильным сигналом для компании, который используют, чтобы оценить работу индивидуального исполнителя. Компенсационный сигнал может даваться чаще, чем сигнал продвижения.

Короче говоря, воздействие на управление работающим персоналом исполнителей эффективно до тех пор, пока не сработает механизм остановки, связанный с реальными возможностями выплаты компенсаций. Необходимо привлекать, развивать и размещать талантливых руководителей, уделяя большое внимание их способностям в качественном выполнении поставленных задач.

В результате роль руководителя в компенсациях зависит от действий работников, продиктованных этим привлечением, развитием и размещением.

Все меньше компаний теперь имеют программы оценки исполнения, находящиеся в их собственном распоряжении. Большинство компаний относят их к административному премиальному плану, который, в свою очередь, оказывает влияние на доход компании. Кроме того, руководитель, осуществляющий реализацию такой программы, должен принимать участие в планировании и управлении компанией.

## **Увеличение**

## **предложений**

Главные в списке вопросов, которые встают перед руководством компании, - почему сотрудники хотят продвижения по службе и почему они иногда не делают этого. Власть, престиж, деньги и самовыражение - важные факторы, хотя сравнительно мало известно о важности каждого из них в отдельности. Факт, что работники, достигшие "высот", становятся неподвигаемыми, был осознан обществом.

Другой продуктивный источник пополнения будущими талантливыми специалистами - продвижение работников, которые отвергают рекламную возможность. Частные занятия показывают, что это может быть относительно большая группа, определяющая уровни менеджмента. На одном из таких занятий, например, выбрали только одного претендента из трех, который был продвинут по службе и получил должность с полной ответственностью (отдел менеджмента). Была уверенность в том, что он имеет достаточно опыта, чтобы руководить данной работой, но он не справился с такой ответственностью. Важно понять почему человек отвергает ответственность, которую он способен нести. Эта непропорциональность наблюдается между прибавленным подходящим налогом и напряжением и риском? Паи необходимо постоянно напоминать сверху, что нужно работать лучше?

Раньше другие факторы помогали руководителям производить вербовку лучших кандидатур, обучать их более эффективно "забивать меньшие квадратные стержни в круглые дыры". Например, некоторые компании рассматривали женщин как потенциальных исполнительных кандидатур. Многие рабочие должности, особенно в области персонала, требуют развитого, умного воображения и упорства, которые характерны для большинства женщин. Кроме того, среди окончивших высшую школу бизнеса было много женщин. Согласно наблюдениям, в следующем десятилетии число

специалистов-женщин, скорее всего, увеличится.

Подбор персонала, умеющего работать с клиентами, - одна из первоочередных забот руководителей туристских фирм. Обычно решать ее начинают за несколько месяцев до начала сезона, чтобы дать новичку время освоиться и определить его профессиональную пригодность.

Туристская фирма, имеющая вакансию, может искать нужного человека различными способами: *во-первых*, обратиться к знакомым; *во-вторых* - перекупить "профессионала" у другой фирмы (обычно предметом торга становятся руководящие должности).

*И, наконец*, остается наиболее **цивилизованный** путь: подбор персонала через специальные агентства или биржи труда. Наличие у кандидата специального образования повышает шансы получить желаемое место. Но пока в российском туризме главный критерий отбора - практика.

А есть ли какие-нибудь нестандартные критерии отбора для желающих работать в туристской фирме? Да, есть. При равных условиях шансы устроиться на работу в туристскую фирму выше у женщин, причем предпочтение отдается женщинам в возрасте 30-35 лет. То, что работодатели предпочитают женский пол, имеет логическое объяснение: клиент - это все равно что дорогой гость, а прием гостей - женская стихия. Эта возрастная группа имеет достаточно жизненного опыта, чтобы действовать самостоятельно и не беспокоить шефа по любой нестандартной ситуации. К этому добавляется чувство ответственности за порученное дело, аккуратность и исполнительность. Юношеский максимализм - "все или ничего" - уже в прошлом, взамен приходит трезвая оценка собственных возможностей, и поэтому небольшая стартовая зарплата воспринимается с пониманием, а сохранившиеся на достаточно высоком уровне способности и желание обучаться позволяют надеяться на карьерный рост.

Новые методы в подготовке персонала получили высокую оценку. Например, многие компании развивают один из способов "ранней системы предупреждения" для распознавания высокого потенциала мужчин в начале их карьеры. Отбор происходит в колледжах, ориентиром служит исполнение работы и оценка ее через стандарты компании. Это "отслеживание" мужчин высокого потенциала гарантирует, что они находятся под наблюдением в своих начинаниях, образующихся годами. В прошлом слишком много мужчин с высоким потенциалом не нашли себя, и каждый покидал компанию или рос в должностях ниже своего реального уровня способностей.

## **Повышение квалификации персонала**

Типичная организация персонала в других компаниях сегодня может быть недостаточной, чтобы справиться с завтрашними кадровыми проблемами. Частично это обусловлено предстоящей борьбой за талантливых менеджеров. В прошлом это было связано с тем, что менеджмент практически не выполнял функцию управления персоналом.

Раньше, когда сотрудник не мог справиться с работой в своей области деятельности, это обычно передавалось в отдел кадров. Он продолжал не отвечать необходимым требованиям, понижая свои качества в глазах высшего руководства, а руководитель избегал хороших работников, потому что тем не хватало внутреннего статуса. Сегодня

большинство из этих компаний переводят хороших работников из "пришельцев" в личный состав. Чтобы заменить несоответствующего занимаемой должности работника, такие компании, не колеблясь, готовы заплатить сколько угодно денег нужному им человеку со стороны. Более того, высшее руководство тратит все больше и больше рабочего времени на решение проблем с кадрами.

Со временем качественное улучшение талантливых работников в отделах кадров и связанное с этим увеличение внимания к данной проблеме на высоком уровне усилят дееспособность высшего руководства. Будучи более агрессивными и независимыми, новые менеджеры в открытую заявляют о своих проблемах, а высшее руководство начинает на них обращать внимание. Изменения в структуре, несомненно, последуют не сразу, как впрочем и верхушка не сразу примет предложение новых работников. Но грядущие изменения вполне ощутимы и очевидны.

### **Децентрализованная**

**власть**

Относительная слабость в процессе коррекции проявляется в работе отделов кадров. Совместные усилия в решении проблем с ресурсами занятого персонала очень часто носят ужасающе разрозненный характер. Например, многие компании назначают одного работника ответственным за работников низшего ранга, в то время как другой управляет служащими высшей категории, начальником которых является сам президент компании. Это делает президента кадровым чиновником. Более того, во многих компаниях ответственность за различные элементы кадровой структуры имеет более глубокие накладки, когда члены администрации также находятся под контролем этих двух руководителей. Такое расчленение обязанностей приводит к нескончаемому числу половинчатых и противоречивых решений. Известны несколько компаний, чьи работники, уходя на пенсию, имеют больший доход, чем их зарплата, когда они работали! Практически в каждом случае подобная пустая трата денег несет в себе неправильное распределение ответственности между разными чиновниками: пенсионным обеспечением занимается один человек, а пенсионными надбавками и льготами - другой.

Очевидно, в условиях нехватки исполнительных работников централизованная ответственность за набор, обучение и стимулирование этой группы работников очень существенна. Поскольку многие совместные виды деятельности объединяют работников высшей и низшей категорий, то вполне логично возложить ответственность за все виды ресурсов аппарата исполнителей на одного компетентного исполнителя высокого ранга.

С общей точки зрения повышение квалификации талантливых работников может оказаться единственным необходимым шагом, который компания может предпринять в условиях нехватки кадров. Новая "порода" высококвалифицированных кадров будет с пониманием относиться к своей работе, включающей широкий круг обязанностей по подбору кадров, их обучению, организации и системе оплаты служащих на всех уровнях. От этого работника ожидают умения вести работу, чувствуя проблемы, планируя будущее, поддерживая экономическую политику своей компании, короче говоря, он должен быть бизнесменом.

Активная работа с кадрами становится средством, с помощью которого руководство компанией гарантирует себе:

- управление занятым персоналом с учетом будущих потребностей;
- адекватность количества и качества вложенных средств;



- развитие личностного отношения к работе и создание необходимой базы для успешного развития функциональных навыков и умений с помощью рабочих заданий;
- процесс продвижения по службе, выдвигающий достаточно руководителей в целом ряде функциональных областей. В результате каждое вакантное место имеет несколько претендентов, конкурирующих между собой.

Итак, трудность предстоящей борьбы за талантливых менеджеров ставит компанию в зависимость от того, насколько эффективна сегодняшняя подготовка менеджеров для будущего. Программа более эффективного использования талантов повышает конкурентоспособность привлеченного персонала, предлагает индивидуальному должностному лицу интересную работу, предостерегает его от ошибок и понижает степень возможного будущего ущерба.

Положительный результат такой программы неизбежно приведет к реальным функциональным преобразованиям персонала. Для выполнения своей работы будут требоваться талантливые и находчивые люди.

Другими словами, развитие менеджмента становится новым процессом управления туристским бизнесом!

#### 4.3. Социальные выплаты в деловой карьере

Известна общая истина - исполнительная компенсация отражает позицию карьеры. Поскольку в туристском бизнесе России только появляются отдельные моменты практики использования системы компенсации за исключительное участие в деятельности корпорации, разберем опыт, практикуемый за рубежом.

Как же исполнительная компенсация может отражать позицию карьеры? Для ответа на этот вопрос рассмотрим три примера стратегического управления, иллюстрирующих общее понятие исполнительной компенсации.

Одной из первых фирм, применивших оплату труда в виде скромных жалований была английская фирма "Томас Кук и сын" (середина XIX в.). Но это были непостоянные премии и довольно скромного размера. Тяжелое давление финансовых облигаций и неспособность молодых руководителей предсказывать их степень прибыльности год от года привели к тому, что эти молодые руководители ушли в другие места, где им гарантировали высокое жалованье, даже когда это часто приводило к понижению общей компенсации.

Одна старейшая американская туристская компания сохранила равновесие традиционным понижением уровня жалования в большом размере и стоимостной выгодой пакета для ее менеджеров. Таким образом, принудительный рост шкалы заработной платы привлек талантливых руководителей и способствовал их удержанию на служебных местах. Компания столкнулась с общими компенсационными издержками, значительно превысившими издержки по созданию туристского продукта.

Французский туроператор решил, что его фондовые выплаты должны быть наименее дорогостоящими при получении работниками компенсационного пакета, но в то же время - более привлекательными. Выплаты, хотя и прибыльные, создали дилемму для многих руководителей, поскольку их привлекали наличные деньги, а не бумажный доход. Поэтому два ведущих руководителя решили эту проблему, продав свои акции и покинув компанию.

Таким образом, эти три примера иллюстрируют общую истину - исполнительная компенсация должна отражать позицию карьеры. Компенсационный пакет должен быть идеальным для каждого уровня руководителей, дабы избежать утечки кадров и фактических издержек компании.

#### Понятие цикла карьеры

Итак, компенсации нужны прежде всего исполнительным руководителям, которые стремятся сделать успешную карьеру и понимают ее исполнительный цикл. **Исполнительный цикл карьеры** обычно включает **три основные фазы**, что соответствует приблизительно трем возрастным периодам: 30-40, 40-55 и после 55 лет. Но эти границы, конечно, нечетки и могут быть весьма индивидуальны.

Три основные фазы легко рассматриваются на примере развития цикла карьеры гипотетического должностного лица, например Филиппа Дональдсона (табл. 4.2).

**Таблица 4.2 Пример развития цикла карьеры должностного лица**

Основные фазы исполнительного	Исполнительный цикл карьеры	Основные выходы этапах карьеры
-------------------------------	-----------------------------	--------------------------------

цикла		
30-40 лет	<p>Например, Филипп Дональдсон -управленец среднего звена. Стаж работы - 4 года, имел 3 прибавки к оплате. Семейное положение -женат, имеет двух детей. Имеет значительную закладную на дом, ежегодные автомобильные платежи и едва требуемую программу страхования. Его доход составляет 20000 долл. в год. Он уверен в своих способностях, ждет перемещений и уже фактически готов к рассмотрению различных предложений. Дональдсон чувствует повышение прогрессивных показателей налога на прибыль и не может сделать значительного прогресса в накоплении капитала</p>	<p>Нужен весь текущий доход, который можно получить от непредсказуемых (огромные ме... счета и т. д.); свою семью и получения дохода его смерти нетрудоспособности</p>
40-55 лет	<p>То же лицо - Ф. Дональдсон - вице-президент корпорации и имеет возможность занять верхний корпоративный пост. Его доход -40000 долл. в год. Расходы возросли, в течение нескольких лет нужно оплачивать образование двоих детей в размере 7000 долл. ежегодно. Его страховая программа - значительно более тяжелая. Он владелец большого дома со значительной закладной, имеет "Кадиллак", членство в одном из лучших клубов страны и более дорогой гардероб для миссис Дональдсон. Кроме того, налоговое повышение становится действительно болезненным, и все еще трудно накопить капитал</p>	<p>Можно некоторые колебания в доходе и не нуждающемся в длительном регулярной основе. На этом этапе карьеры неотъемлемая часть построения имущества. Следующим нужно начинать пенсионный капитал расширять денежный доход</p>
После 55 лет	<p>То же лицо - Ф. Дональдсон -должностное лицо корпорации. Его компенсация достигает 60000 долл. в год. Он меньше путешествует, берет более длительный отпуск, все больше сознает потребность в "сохранении себя". Он несет финансовые расходы детей (дочь - в аспирантуре, сын начинает медицинскую практику). Пик заработков сопровождается пиком в его налоговой ставке, разрушая любой доход, который может быть инвестирован</p>	<p>Пенсионная цель далека. Нефинансовые потребности весьма двойная минимизация "желчи" в его построение имущества</p>

**Приспосабливаемый компенсационный пакет**

Для удовлетворения постоянно меняющихся нужд исполнителей на разных стадиях цикла карьеры любым крупным фирмам следует рассматривать различные механизмы возмещения. Такие, как: зарплата, премии, различные выплаты, биржевые варианты, пенсии, страховки. **Разработка программы компенсации является актуальной проблемой в управлении туристскими фирмами, поскольку уровень оплаты труда имеет важное значение при оценке конкурентоспособности туристского продукта.** Определив материальные и духовные потребности исполнительных руководителей, можно четко разработать социально-экономическую политику туристской фирмы для достижения поставленных целей и экономической эффективности. К сожалению, в сегодняшних условиях с учетом специфики российского туристского продукта и русского менталитета можно отметить, что деньги являются наиболее очевидным способом вознаграждения исполнительных руководителей в их исполнительном цикле карьеры. Поэтому дополнительная оплата труда в туристских фирмах будет весьма эффективным способом повышения дохода фирмы в целом. Виды дополнительной оплаты труда:

- премии управленческому персоналу;
- премии персоналу, занимающемуся реализацией путевок по результатам деятельности;
- специальные премии менеджерам вне зависимости от их успехов;
- компенсационные выплаты при выходе на пенсию;
- премии, зависящие от величины прибыли (по итогам года), при неизменной величине базового оклада;
- доплата за повышение квалификации и стаж работы;
- фиксированная оплата труда;
- продажа работникам акций компаний.

Гибкие системы оплаты труда основываются на участии работников в прибылях фирмы или в распределении доходов. При такой системе оплаты труда производительность труда и качество туристских услуг возрастут, а издержки производства сократятся.

В отдельных компаниях практикуется сочетание программы компенсационных выплат с социально-психологическими аспектами управления туристской фирмой. Примеры подобных программ рассмотрены в приложениях 4.1 и 4.2 на примере таких туристских объединений, как ОАО "ЦСТЭ-Интур - Центральный совет по туризму" и "Бегемот".

Рассмотрим опыт США и России в организации их компенсационных пакетов.

**1. Текущая наличная компенсация.** Компенсацией исполнительного пакета обычно считается заработная плата или зарплата плюс премия. Компания решает, какая часть наличного пакета компенсаций будет оплачена в качестве зарплаты. Такое решение критически важно для исполнителей на начальной стадии цикла карьеры. Для большинства исполнителей зарплата должна быть главной, если уж не единственной формой прямой компенсации. Побудительный элемент должен быть выражен в основном через качество и содействующие увеличения.

Там, где есть заинтересованность исполнителей, в частности на средних и более поздних стадиях цикла карьеры, план материального поощрения может быть выгоден для человека так же, как и для компании. Сначала это дает исполнителю возможность заслужить необычную премию в результате выполнения работы. Побудительная плата может, таким образом, быть реальной помощью исполнителю, накапливающему капитал.

**2. Отсроченная компенсация.** Поскольку компании пробовали скрыть компенсацию, чтобы возместить повышающиеся налоги, отсроченные способы платы стали достаточно популярными. Как правило, эти меры стремятся уменьшить налог, "кусают" пирог исполнительных доходов, откладывая некоторую часть зарплаты или премии до окончания отставки, когда индивидуум будет в более низкой налоговой позиции. Практика показывает, что такая отсрочка дохода для молодого исполнителя или для исполнителя на полпути цикла карьеры является бессмысленной. Им лучше брать всю свою компенсацию на текущей основе, оплачивать налог и вкладывать избыток в доход, освобожденный от налога или за долгосрочную прибыль капитала, чем отсрочить часть своего дохода на 25, 20 или даже 10-15 лет.

Высокооплачиваемые исполнители только в течение нескольких лет имеют реальный процент от ставки накапливаемого капитала. Отсроченные платежи могут быть использованы для оплаты премии корпорации, владеющей страховым полисом, увеличивая выплаты в случае смерти исполнителя и несостоятельности. Отсроченные суммы могли бы быть инвестированы в активы компании или в другие активы, для

увеличения их ценностей путем дохода и оценки. Отсроченные платежи для тех, кто может извлечь из них выгоду, могут выплачиваться полностью или частями:

- взять 100% из вознаграждения материального поощрения, когда оно заработано;
- взять 50 % сразу же, а остальные после отставки;
- получить все после отставки.

**3. Выбор активов.** Под собственными активами компании понимаются **отсроченные платежи заработной платы**, т. е. работнику выплачивается не вся заработная плата - часть заработной платы остается в компании в виде страхового фонда. Размер страхового фонда может быть:

- ноль, когда зарплата выплачивается полностью;
- 50 %, а остальные 50 % после отставки или увольнения работника;
- 100 % после отставки.

Так как невыплаченная заработная плата остается в фирме, то она является активом компании.

Российскому понятию невыплаченной заработной платы соответствует термин - устойчивые пассивы. В Российской Федерации величина устойчивых пассивов является минимальной и определяется числом дней с 1 -го дня месяца до даты выплаты зарплаты.

В США задолженность по зарплате имеет гораздо более весомое значение и используется как важный резерв улучшения действий компании. Выбор активов более чем за декаду наиболее популярен из всех специализированных компенсационных механизмов. С управленческой точки зрения увеличенная исполнительная собственность актива служит для улучшения действий компании. Выбор ничего не стоит для акционеров, если акции не увеличиваются в стоимости. В отличие от многих компенсационных механизмов, выбор актива может применяться индивидуально и им легко управлять.

Важно подчеркнуть, что акционеры обеспечивают средства построения дохода через известную тропу налогообложения, проложенную "воротилами" бизнеса. Но выбор актива может быть использован не по назначению. Когда исполнители не проявляют никакого существенного влияния на прибыль, это едва ли окажется оправданным с точки зрения акционеров.

В Российской Федерации к отсроченным платежам заработной платы можно отнести взносы в государственные и, в большей степени, негосударственные пенсионные фонды.

Наиболее молодые исполнители предпочитают наличные деньги. Понятно, что большинство логических перспектив для выбора активов будет распределяться исполнителями на средних и более зрелых стадиях цикла их карьеры. Обычно такие исполнители непосредственно влияют на результаты корпорации. Даже для старших исполнителей привлекательность выбора актива может быть омрачена некоторыми аспектами их налогового обращения.

**4. Программа отставки, или "закрепление кадров на предприятии".** Под программой отставки понимаются компенсационные выплаты работнику в связи с увольнением.

В Российской Федерации применяются выходные пособия при увольнении. Это пособие не облагается пенсионным взносом, поскольку считается именно пособием из

социальных фондов, хотя выплачивается за счет себестоимости.

Поэтому программа отставки - одна из самых дорогостоящих как в России, так и в Соединенных Штатах. Однако в США она еще дороже, поскольку создается фонд отсроченной компенсации фирмы. Чтобы уменьшить тяжесть разовых компенсационных выплат для фирмы, в США используют следующие методы:

- устанавливается средняя компенсация в течение 5 или 10 лет, т. е. у молодых компенсация - большая, у старшего поколения - средняя;
- альтернативным методом является максимальная компенсация за период, но не для всех работников, а для тех, чей доход больше 10 тыс. долл.

В России выходное пособие рассчитывается по средней заработной плате работника за последние 3 месяца.

Отчего такая разница? Раньше в России все было государственным, в отличие от США, где частное предпринимательство имеет глубокие корни. В Российской Федерации не существует закона об отложенной компенсации.

Для закрепления кадров в США используется невыплаченная компенсация как разовый источник при крупных платежах работника (например, покупка дома или поступление ребенка в колледж).

По опыту американских компаний размер компенсационных отчислений не должен превышать 5 %, в противном случае такие удержания негативно отразятся на доходах молодых и средних лет работников.

Программа отставки может предусматривать не единовременную компенсацию, а ежемесячную компенсацию в дополнение к пенсии работника, что сглаживает негативные последствия для финансового состояния фирмы.

**5. Программа страхования.** Фирма за счет компенсационных отчислений от заработной платы в свои активы может обеспечить своих работников:

- страхованием жизни;
- медицинской страховкой.

В Российской Федерации программа отставки идет за счет внебюджетных фондов:

- фонда социального страхования;
- фонда медицинского страхования (т. е. предприятия не страхуют своих работников).

Размер страховки предприятия определяется в каждой фирме по-своему, исходя из соотношения возрастной группы работников и уровня их заработной платы. Однако вариант покрытия должен соответствовать заработной плате за 1-2,5 года.

В связи с тем, что смертность среди отставников, т. е. лиц, ушедших по возрасту, достигает в конечном счете 100 %, верхний предел программы страхования ограничивается 45 годами.

Что касается медицинской страховки за счет средств предприятия, то в России практикуется оплата договоров с медицинскими учреждениями на профилактическое, терапевтическое и санаторное обслуживание. Однако средства, направляемые предприятиями на оплату медицинских услуг, мизерны.

Из рассмотренного выше можно сделать следующие выводы:

- Российские туристские предприятия и организации могут и должны иметь собственные планы компенсационных выплат работникам по увольнению, пенсионному обеспечению, социальному страхованию и медицинскому обслуживанию;
- Использование невыплаченных работникам средств заработной платы:
  1. уменьшает налогооблагаемую прибыль,
  2. снижает отчисления во внебюджетные фонды,
  3. увеличивает активы фирмы при правильном соотношении возрастных групп работников и их заработной платы;
- Туристское предприятие должно иметь продуманную систему оплаты труда работника в зависимости от их возраста;
- Туристское агентство может уменьшить тяжесть компенсационных выплат при увольнении работника, если будет практиковать ежемесячную сумму доплаты работнику, уволившемуся или вышедшему на пенсию в течение определенного времени;
- Туристская организация должна иметь персонифицированный план возврата компенсационных выплат, так как обезличенные перечисления средств, например за медицинские услуги, не оправдывают себя, не дают должной отдачи от затрат фирмы на оплату медицинских услуг.

#### 4.4. Перспективы совершенствования управленческих навыков

Среди всех заблуждений по поводу концепций развития навыков работы менеджера самым стойким является убеждение, что этой проблемы более не существует.

Высшее руководство (топ-менеджмент) многих компаний утверждает, что программы по развитию менеджеров у них давно закрыты. Не подозревая, что этим они вгоняют гвозди в гроб своих компаний. Часто в понятие **концепции развития управления навыками** вкладывают разный смысл. Этому вопросу фирмы уделяют много внимания, усилий и времени. Действительно, их методы фундаментально отличаются от тех, которые использовались десятилетием раньше. Но тем не менее, эти усилия все равно можно считать стремлениями к развитию управления талантов, дающими результат и вносящими свой вклад в увеличение доходов. В наши дни конкуренция развития управленческих навыков существует не за счет специалистов, а за счет иной когорты управляющих - линейных менеджеров и высших исполнительных менеджеров. Компании отказались от негибкой и чрезмерно систематизированной политики в вопросе повышения квалификации персонала, которая была фирменным знаком в 50-80-е гг. Теперь исполнительные менеджеры делают все что угодно, лишь бы это помогло подчиненным повысить свою профессиональную пригодность.

***Заблуждение № 1. Многие преуспевающие компании отказались от программ развития персонала. Только малые компании второго эшелона все еще прилагают какие-либо усилия в данной области.***

Это заблуждение появилось довольно-таки естественно. С начала 90-х гг. лидирующие компании перестали разделять различные программы по повышению квалификации персонала. Тем не менее, они четко подразделяются:

1. на формальные;
2. организованные, хорошо продуманные подходы, созданные для стимулирования роста компетентности своих менеджеров.

**Пример.** Фирма "Роза ветров" (Россия) заинтересована в хороших кадрах. Поэтому она повышает квалификацию своего персонала. Из этого можно сделать простой, но важный вывод: компания, которая уделяет большое внимание совершенствованию навыков управленческих кадров, может устойчиво развиваться, что в принципе и доказывает фирма своей деятельностью.

Тем не менее, размеры компаний существенно различаются. В малых фирмах проблемы повышения компетентности кадров хорошо просматриваются, они даже болезненно очевидны. С малым количеством управленческих должностей возможность продвижения может быть сильно ограничена.

**Пример.** В фирме "РВБ-тур" (Россия) небольшое число работников, и если два работника претендуют на одно и то же место, то перед руководством встает задача выбора.

В большинстве корпораций проблемы часто противоположны. Предложено много решений, на которых можно остановить свой выбор. Но сама проблема подчас оказывается настолько запутанной, рассредоточенной по различным отделениям, что ее определение является невероятно сложной задачей.

***Заблуждение № 2. В компаниях, которые все еще заняты в программах по совершенствованию управленческих навыков персонала, усилия являются***



*разрозненными*

*и*

*неорганизованными.*

Это убеждение также понятно. Меры по развитию управленческих талантов настолько разнообразны, что кажутся неорганизованными, особенно для стороннего наблюдателя. Тем не менее, все эти действия являются частью хорошо продуманных планов, привязанных к конкретным нуждам среднего звена руководства.

**Пример.** Перемещение менеджера, в чьи обязанности не входит следить за колебанием себестоимости туристского продукта, на должность начальника отдела. Это может стать хорошим шагом в прогнозировании проблемы совершенствования управленческих навыков.

Использование индивидуальных планов для повышения квалификации определенных специалистов является основной чертой концепции управленческого развития. В основном процесс идет по устоявшейся схеме:

1. Производительность труда каждого управляющего оценивается его руководством. Поднимаются вопросы типа: "Его отдача будет больше как менеджера или специалиста по набору кадров?"; "Каковы его слабые и сильные стороны?"; "В какой области он сделает наибольший вклад в развитие компании?".
2. Иногда в разговоре с самим человеком определяются меры, которые могут повысить его компетентность. В отдельных случаях эти меры пересматриваются более высоким руководством, где они могут быть оспорены, изменены или дополнены. Но из дискуссии рождается индивидуальный план действий, ориентированный на конкретного человека.

Существуют некоторые характерные черты в подходах ведущих компаний, которые часто не замечаются сторонними наблюдателями. Остановимся на трех из них:

1. Программы по совершенствованию управленческих навыков (за исключением курсов повышения квалификации) почти всегда предполагают изменение обязанностей. Иногда цели развития могут быть достигнуты путем дополнения обязанностей к текущим должностям. Но наиболее эффективным является полная смена должности - продвижение на более ответственное место или перевод в другой функциональный отдел для проверки универсальности человека как руководителя на разных местах.
2. В ведущих компаниях давно не употребляются формализованные подходы и различные громоздкие анкеты. Делается акцент на более простые методы, опирающиеся на суждения высшего руководства. В то же время компании осознали опасность субъективных оценок, поэтому все решения обсуждаются руководством. Решения, основанные на фактах, должны доминировать над теми, которые сделаны на основе исключительно личных симпатий и антипатий.
3. В ведущих компаниях высшие исполнительные менеджеры, особенно главный исполнительный управляющий, активно принимают участие в программах, нацеленных на развитие руководящих навыков. Их пример использования личного времени и внимания к таким усилиям лучше всякой пропаганды дает импульс нижестоящему звену управления. Очевидно, что главный исполнительный управляющий чисто физически не может решать судьбу каждого младшего менеджера. Тем не менее, глубина вовлечения высшего руководства в такие программы часто поражает.

**Заблуждение № 3. Селективный подход к концепции развития управленческих навыков больше не используется. Многие уверены, что только демократический подход к программам повышения компетентности персонала, нацеленный на то, чтобы каждому помочь развиваться наравне с другими, будет эффективнее.**

Этот вопрос очень перегружен эмоционально, но, хотя об этом и не говорится, высшее руководство многих компаний имеет списки сотрудников, на развитие которых можно затратить больше усилий и денежных средств. Имена вписываются и вычеркиваются. Список может быть даже в голове. Но руководство настаивает на его сохранении, несмотря на многочисленные просьбы и протесты специалистов по повышению квалификации менеджеров компании.

**Пример.** В фирме "Роза ветров" не существует подобного списка сотрудников. В этой фирме сотрудника направляют на обучение по его способности и желанию.

Во многих компаниях данный факт - просто пример элементарной экономии. Чем больше человек может дать компании с точки зрения руководства, тем больше усилий будет затрачиваться для его совершенствования. В соответствии с таким подходом процесс планируемого развития управленческих навыков является неизбежно выборочным, селективным.

Любой - от наблюдателя до вице-президента - бывает ежегодно оценен. Но усилия по повышению квалификации концентрируются на наиболее многообещающих личностях, чьи возраст и отдача приближаются к пику возможностей, а также на тех, чей прогресс неудовлетворителен и мешает продвижению других. Процесс, конечно, выборочен. Но, если подающий надежды работник не был замечен, на следующий год его кандидатура все равно будет в поле управленческого внимания.

*Заблуждение № 4. Концепция развития управленческих навыков - немедленное вложение денег в расчете на неопределенную отдачу в далеком будущем.*

На самом деле верно практически противоположное. Многие компании, которые когда-то вложили творческие усилия, нацеленные на отдачу, именно теперь получают большую прибыль, потому что используют свои лучшие управленческие таланты.

Эти компании не предпринимали ничего кардинально нового в управлении, а только повысили внимание к трем вопросам:

1. Мы получаем больше информации о лучших работниках, думаем, как их лучше использовать, и мы готовы убрать посредственного работника, чтобы он не мешал и освободил место для более перспективных менеджеров.
2. Опыт ведущих компаний показывает, что ключ к более быстрому возврату средств, вложенных в совершенствование управленческих навыков, - совместимость бизнес-планирования и планов по использованию персонала.
3. Многие лидирующие компании осуществляют привязку обсуждений и решений по каждому человеку к подготовке бизнес-планирования.

Компании считают проведение решений по важным кадровым перестановкам неотделимой частью процесса бизнес-планирования. Кто-либо из высших исполнительных управляющих может сопротивляться перестановке своих подчиненных только по причине повышения управленческих навыков, обычно объясняя это тем, что данный человек приносит пользу и на своем месте. Там он нужнее. Но управляющие будут сами производить перестановки, если это часть плана разрешения какой-либо проблемы, касающейся всей компании. Даже рискуя снизить общую продуктивность, компания должна обеспечивать возможность развития перспективных менеджеров. Некоторые программы повышения квалификации

персонала увеличат общие расходы в данном году, так же как это делают программы по увеличению рекламы, продвижению продукта или новых исходных материалов. Ведущие туристские фирмы не будут преследовать цели развития управленческих навыков только из-за их быстрых выгод. Но они понимают, что распределение их самых перспективных управляющих на ключевые должности приносит большую прибыль компании. Правильно организованный менеджмент развития управленческих навыков и повышения квалификации персонала "продвигает" и совершенствует самого себя. Несмотря на то, что многие шаги ориентированы на длительный срок, текущие издержки могут быть сведены к нулю немедленными прибылями.

***Заблуждение № 5. Первоочередная задача программ развития управленческих навыков - совершенствование менеджера, расширение его знаний и опыта.***

Первоочередной задачей этих программ является проверка человека "в деле".  
Остальные цели вторичны.

**Пример.** Фирма "Роза ветров" широко использует метод проверки молодых менеджеров. Но, к сожалению, проверке подвергаются только менеджеры по продажам. Перед ними поставлена задача убедить клиента в том, что ему предлагается лучшая услуга на рынке.

Отсюда можно заключить, что высшее руководство любой компании стремится найти тех, кто может принимать решения, а не развивать способность принимать их. Это верно отчасти. Мало кто из руководства может быть уверен в своей способности научить принимать решения, но большинство уверены, что они знают, как выбрать тех, кто может принимать решения, при условии, что они могут наблюдать их в действии.

Конечно, проверка специалиста развивает его. Человек, возглавлявший прибыльный отдел, будучи переведен в один из самых отстающих, не только проверяется. Он также учится иметь дело с жесткими экономическими реалиями. Ценность проверки "делом" и развитие опыта не считаются принадлежностью программам развития. Но по многим наблюдениям управляющие высшего звена, рассматривающие повышение квалификации персонала как средство доказать правильность своих суждений по отношению к людям, глубже вовлекают себя в эти программы, чем те, кто считает их просто способом обеспечения дополнительного опыта.

***Заблуждение № 6. Курс исполнительного менеджмента уже в прошлом. Менеджеры высокого уровня поняли, что управленческим навыкам человека нельзя научить в классе.***

Действительно, менеджмент сегодня стал значительно более реалистичным в том, что может и что не может человек изучить за партой в классе. Но важность фундаментального управленческого образования ни в коей мере не уменьшилась по сравнению с началом 90-х гг: Несмотря на веру в опыт работы как универсальный определитель и стимулятор развития управленческого таланта, управляющие высшего звена сейчас более образованны и более ориентированы на повышение уровня образования, чем когда-либо. Более того, технологический прогресс в компьютерных системах и других областях вместе с изменениями в деловой среде могут вызвать увеличение количества курсов по менеджменту, призванных перепрофилировать управляющих в соответствии с новыми требованиями времени. Среди образовательных программ в области менеджмента следующие направления можно считать наиболее важными:

1) 4- и 13-недельные программы по менеджменту, предлагаемые университетами и академиями. Компании сейчас стали более избирательны в решении, кто будет их посещать и какая программа более подходит для определенного человека. Программы различаются по нескольким критериям: среднему возрасту участников, уровню наполняемости; содержанию и методам преподавания и даже условиям размещения. Каждый из этих факторов влияет на принятие решения. Часто сам человек участвует в этом решении.

Такая повышенная избирательность, также как и очевидное качество курсов обучения, позволяют ведущим компаниям получать большой эффект от данных программ. Курсы предлагают не только образование по направлению менеджмента, но и возможность общения с менеджерами из других отраслей, а также предоставляют время отдохнуть от стрессов, сосредоточившись на собственных управленческих идеях.

2) 1- и 2-недельные специализированные программы по углубленному менеджменту. Они быстро приобрели популярность. Некоторые из этих курсов, преподаваемых профессионалами со стороны для представления внутри компании, предлагают образовательный материал, проверенный на практике. Компания может организовать такие курсы для отобранных управленцев, скажем, 2 раза в год. Сильная сторона специализированных программ - в их адаптационных способностях к индивидуальным планам развития. Программа по анализу проблем и принимаемым решениям может быть необходима управляющему, имеющему тенденцию не принимать во внимание некоторые факты и надеяться на "авось". Курс по динамике коллективных отношений может помочь тому, кто не ладит с коллегами по работе. Изучение основ финансирования поможет тому, кто не может проявить себя из-за отсутствия специального образования.

Очевидно, что не все специализированные курсы являются равноценными. Некоторые лидирующие компании считают, что только ограниченное число курсов соответствует уровню опытных менеджеров. Как и с университетскими программами, здесь нужны внимательные исследования и избирательность.

Большинство образовательных программ, особенно специализированных, проходят в атмосфере напряжения, давления и соревнования. Это заметно отличается от того, что было 10 лет назад.

Несколько факторов вносят свой вклад в эту новую атмосферу. Первое - это то, что всегда будет очевидным давлением на успех в учебе. От участника ожидается, что он изучит предмет в целом. Ему нужно делать домашние работы и сдавать тесты. Он должен углубляться в это и показывать результаты. Соревновательность также развивается среди участников. Это усиливается тем, что у каждого участника мало времени, чтобы проявить себя.

Другой важный фактор - это возможность проверки компанией результатов учебы с определенным влиянием на будущую карьеру. Этого можно не делать открыто, хотя нет никакого секрета в том, что результаты оцениваются и докладываются высшему руководству, когда работника хотят повысить. Многие профессиональные преподаватели против такой практики, считая, что опасно придавать слишком большое значение поведению человека в искусственной ситуации. Плохо это или хорошо, но это есть и это увеличивает общее давление.

**Заблуждение № 7. Развитие управленческих навыков абстрактно и актуально только для специального набора действий.**

Это еще одно наследство старых времен, когда в брошюрах по менеджменту управленческих навыков и повышению квалификации говорилось о том, что это новое искусство, включающее комплекс новых действий. В действительности, даже тогда большинство из этих новых процессов было общей практикой среди прогрессивных компаний. Это и определение индивидуальных исполнительских обязанностей, и построение графиков для демонстрации работы коллектива и отдельных менеджеров.

В наши дни совершенствование управленческих навыков стало точной наукой. Она состоит из тех же действий, которые практически каждая компания проводит для набора новых и продвижения уже зарекомендовавших себя работников. Формальное развитие просто ранжирует эти действия на фактической основе и обеспечивает их программами, утверждаемыми высшим руководством.

Несмотря на то, что большинство процедур прошлого не используется, необходимость в сетевых планах остается. В частности, руководство должно оценить ситуацию с людскими ресурсами в каждом отделе, удовлетворить будущие потребности и инициировать действия. Когда компания опирается только на неформальный подход, без графиков и расписаний, работа часто отодвигается на завтра.

Образование во внерабочее время продолжает играть важную роль. Но компании сейчас более реалистичны в том, что они ожидают конкретно от курсов по общему менеджменту. Руководство также стало более опытным в отборе лиц, учитывая чья отдача после прохождения курсов будет наибольшей. В сфере образования по менеджменту появилась атмосфера давления, соревнования, конкуренции.

Несмотря на увеличивающееся вовлечение линейных управляющих в эту сферу, многие компании все еще нуждаются в совете и поддержке специалистов по развитию управленческих навыков. Но их роль сильно изменилась. Произошла не только смена обязанностей, но и возникли новые перспективы. Руководство и менеджеры уже не пытаются сделать всю работу сами или ограничить усилия по повышению квалификации жесткими, раз и навсегда определенными рамками. Штат таких сотрудников теперь меньше, но более высокого уровня. Среди их ключевых обязанностей появились следующие:

- Использование фактического материала в оценке биографии человека, информации о нем для определения его слабых и сильных сторон;
- Наблюдение за тем, чтобы линейные управляющие понимали суть проблем, которые нужно решать, постоянно заставляя менеджеров и специалистов предпринимать необходимые действия;
- Консультирование управляющих по вопросам компетенции персонала и его дальнейшего использования. При этом желательно, чтобы виды компании на специалиста совпадали с запросами конкретных работников;
- Информированность о новых образовательных программах. Велико значение консультирования по проблеме организации системы повышения управленческих навыков;
- Обеспечение возможности поиска лучших работников для назначения на высвобождаемые вакансии.

Это достаточно трудная работа, требующая от специалиста сильных аналитических возможностей, уверенности в себе и умения убедить руководство в своей правоте.

Высшее руководство ведущих компаний нелегко расстается со старыми планами. Несмотря на это, оно никогда не сомневается, что рост компетентности менеджмента жизненно связан с ростом прибыли. Оно видит ловушку в старом способе "сбивать сливки": ничего не делать, а сливки окажутся сверху. Оно понимает, что сложности бизнеса часто мешают сливкам быстро подниматься вверх. Развитие управленческих талантов - сложная работа, требующая грамотного управления.

Итак, наиболее важные проблемы менеджмента по развитию управленческих навыков и повышению компетенции кадров достаточно осложнены самим разнообразием используемых методов, различными целями и философией. Но внимательное их изучение выделяет общие тенденции.

В компаниях, где усилия по повышению квалификации наиболее успешны, линейные управляющие приняли на себя обязанность развивать управленческие навыки подчиненных, чтобы те, в свою очередь, совершенствовали знания, квалификацию и умения подотчетных им лиц.

Широкое распространение получил индивидуальный подход к каждому специалисту на основе учета его особенностей и перспектив.

Суть дела - в оценке человека. Сама оценка выступает как продолжительный, собирательный процесс. Чем больше перспективных специалистов тестируется в связи с предстоящими назначениями, тем больше менеджмент способствует сбору данных об индивидуальных возможностях специалистов и людских ресурсах самой компании.

Менеджмент развития управленческих навыков как средство принятия правильных кадровых решений зачастую напоминает практику планирования на длительный период. Обычно под стратегическим планированием понимается более организованный и продуманный подход к принятию решений, определяющих будущее развитие бизнеса компании. Так же и менеджмент, развивая управленческие навыки, может быть определен как средство, предоставляющее компании лучшую информацию и более взвешенный подход к организации управления и продвижения исполнительского персонала и специалистов туристской компании.

## 4.5. Мотивация деятельности менеджера

Некоторое время тому назад было замечено, что ряд успешно развивающихся и довольно-таки больших компаний начали терять большую часть менеджеров среднего звена управления. Год за годом эта тенденция продолжала нарастать. И, как отметили многие, проблема заключалась в том, что политика и методы, которые успешно работали в прошлом, больше не функционировали. Исследование подтвердило точность этого диагноза. Произошло смещение возрастного ценза группы менеджеров среднего звена. В результате чего он стал моложе.

И это не единственный показатель. Отмечается отход от старых методов и средств мотивации, которые все более утрачивают свои позиции. Это можно объяснить несколькими причинами. Например, медлительностью и слабостью, по мере того как новое поколение перспективных руководителей поднимается до уровня среднего и верхнего звеньев управления. У исполнителей формируется новая система мотивации. Фактически, происходит перегруппировка приоритетов мотивации.

В основе изменений лежат различия во взглядах между агрессивным и опытным поколением менеджеров и их более консервативными молодыми коллегами. Эти различия в основном базируются на трех факторах:

1. Руководители, которым больше 55 лет, сегодня подвергаются "травме переходного периода", в то время как те, кому теперь только за 30, "становятся взрослыми" в сегодняшней разрастающейся туристской экономике. Приобретая опыт на нескольких неудачах, эти менеджеры начинают больше доверять своим собственным возможностям.
2. Технологический взрыв туризма в 70-90-е гг. и изменения, которые последовали за этим, обеспечили возможность занятости молодым перспективным руководителям. А для преследуемых депрессиями их более старых коллег эти изменения имели лишь характер угрозы.
3. Из-за того, что молодой руководитель имел более формальную подготовку в отличие от своего старшего коллеги, он проявляет тенденцию быть менее терпеливым к "ритуалам системы".

Из этого следует, что сложившиеся и более опытные руководители установили сегодняшнюю мотивационную модель под влиянием своего собственного прошлого опыта. Однако, хотя молодой руководитель ожидает, что его зарплата будет увеличиваться неуклонно, он рассматривает деньги больше как способ роста как внутри компании, так и за ее пределами, нежели как стимул или средство мотивации. А очередная попытка опытных руководителей выступить с мотивированной угрозой отказа может означать для молодого руководителя "поход" по иным туристским маршрутам.

На самом же деле мотивационные ограничения, как представляется, всегда будут под рукой у руководителей компаний. Ведь даже набор наиболее перспективных выпускников образовательных учреждений становится чрезвычайно трудным, так как все больше и больше этих проявивших себя молодых людей берут на работу в туристские организации и учреждения.

Учитывая эти изменения, компании начинают разрабатывать новый комплект мотивационных методов. Примечательно, что среди них и так называемые растущие компании, естественно характеризующиеся относительной молодостью руководителей. Для примера: в двух самых быстро растущих корпоративных объединениях - Российской ассоциации туристских агентств (РАТА) и Национальной туристской

ассоциации (НТА) - по экспериментальной оценке руководителей возрастной категории под 40 лет составляют соответственно 30 и едва ли 3 %. А во вновь возникшем в 1998 г. общероссийском общественном объединении - Всероссийском народном туристском обществе (ВНТО) - более 90 % руководителей - лица в возрасте до 25 лет, а членский состав объединения также на 90 % - лица в возрасте до 23 лет.

Опыт сравнительно ограниченного числа успешно развивающихся и быстро растущих компаний сегодня может пролить некоторый свет на то, с чем предстоит столкнуться компаниям в последующий период. Ни один из анализируемых ниже методов мотивации не является полностью новым. Однако опыт указывает на отдельные приоритеты.

Отсюда вытекает вывод: одинаковых методов мотивации нет и никогда не будет. Поэтому необходимо рассмотреть следующие наиболее важные направления будущих методов мотивации:

- значимость окружения;
- побуждение стремления к работе;
- эффективные возможности роста карьеры;
- более эффективную оценку исполнения;
- систему оплаты;
- потребность в дисциплине труда.

#### **Значимость**

#### **окружения**

Очевидно, что фактор влияния окружения будет играть огромную роль в мотивации будущего. Президент одной крупной компании, чья фирма недавно переехала в новое помещение, сказал: "Вы будете смеяться, но я верю, что этот переезд был наиболее важным решением, которое я принял как президент компании с точки зрения пользы для наших акционеров. Он, кажется, отучит нас от нашей старой привычки смотреть назад, так как старое здание являлось постоянным мостом в прошлое. Люди стали более ответственно относиться к своей работе, в результате чего в значительной степени увеличилась результативность труда. Наш новый взгляд вышел далеко за пределы компании к нашим потенциальным клиентам, которые, бывало, игнорировали нас, а сейчас стремятся стать нашими поставщиками".

Главным здесь является то, что окружение, как психологическое, так и физическое, может быть критическим фактором для успеха предприятия и для людей, работающих на нем. Важность этого как элемента в мотивации исполнителя может игнорироваться из-за того, что она затмевается множеством событий, влияющих на компанию собственной деятельностью, нарушением последовательности топ-менеджмента и т. д. Окружение может быть представлено как сумма всех факторов, помогающих организовать туристскую деятельность.

Кроме того, реального изменения окружения не так-то легко достигнуть. Необходима подготовка, чтобы удалить все ранее проявлявшиеся привычки. Окружение в средней компании отражает совокупное влияние организационных характеристик руководства. Редко, когда среда в корпорации бывает сознательно разработана. Но по мере того, как компании начинают видеть свои мотивационные модели более ясно, все больше и больше организаций будут стараться разработать необходимые условия для конкурентоспособности при выполнении работы.

#### **Побуждение**

#### **стремления**

#### **к**

#### **работе**



Еще одним ключевым компонентом в будущей системе административной мотивации может выступить фактор побуждения желания работать лучше.

Так, в период 1994-1996 гг., когда авиакомпания "Аэрофлот" возглавлялась бывшим министром обороны СССР, за один год компания теряла больше денежных средств, чем любая другая авиакомпания в Европе. В конце 1995 г. руководство было заменено, и через год "Аэрофлот" сообщил о выравнивании своих доходов. Руководство оживило большую компанию с помощью мощной мотивации исполнителей к повышению эффективности в работе авиакомпании. Отчаянные условия той ситуации потребовали принятия срочных мер. Были установлены цели, которые притягивали к себе энергию каждого исполнителя. Результирующее побуждение определило главную цель миссии и вдохнуло новую жизнь в компанию.

Но компании, терпящие бедствие, не ограничиваются побуждением как инструментом руководства. Никто из тех, кто работал в управлении туристским бизнесом, например, в период 1993-1997 гг., в частности, в таких туроператорских организациях, как "Роза ветров", "Ланта-Тур", "Академсервис" и др., не смог отказаться от всестороннего поиска методов развития системы продаж как сферы выполнения порученной работы. Решения в таких компаниях принимались в кратчайшие сроки, с учетом на конъюнктуры туристского рынка.

В этих же компаниях побуждение было частично вызвано, конечно, и постоянным давлением изменяющихся туристских технологий. Новые процессы, новые используемые материалы, новые туристские продукты - все отражалось в служебных обязанностях персонала. Никакие сердечные волнения не принимались в расчет, в том числе и в момент, когда обязанности одного исполнителя передавались другому. К сожалению, такая перегруппировка случается в каждом турагентстве довольно часто. Изменения становятся приемлемыми, только если они суть потребности и становятся очевидными.

Побуждение исполнителей не может быть создано исключительно давлением сверху. Но "критическая искра", которая генерирует показатель побуждения в компании, должна быть предвидена руководством, которое ставит перед своей организацией цели и убеждено в их необходимости.

Президент компании, конечно, должен лично возглавить задуманное управленческое решение, добиваясь полного обеспечения поставленной цели и сокращения уровня затрат на управленческий состав.

Очевидно также, что на некоторых предприятиях побуждение может быть сгенерировано легче, чем на других. Авиакомпания, например, имеет множество направлений для оценки своей работы, как-то: багажная обработка, жалобы пассажиров, перепродажа мест, поломки оборудования и т. д. Но если управление верхнего звена не использует это достаточно эффективно, то никакое побуждение, никакая мотивация не смогут ничего улучшить или изменить. На предыдущем примере видно, что некомпетентное управление компании "Аэрофлот - Российские международные авиалинии" имело в своем распоряжении все эти меры, но не использовало их, а новое управление использовало их полностью и получило соответствующий результат.

Однако туристская практика знает, что лидер может внести побуждение даже в отлаженное дело. Например, в одной компании разработали конкурентоспособную

внутреннюю среду с целью осуществления ряда организационных перемещений. Сначала компания была разделена на четыре отдела. Затем возникла конкуренция между ними в таких областях, как темп роста, эксплуатационные издержки и издержки расширения. Были установлены годовые цели для компании в пределах этих четырех отделов. Одновременно формировались методики оценки исполнительского мастерства персонала. В конце концов ряд работников получили продвижение по службе, в первую очередь те руководители, которые наиболее отличились при достижении этих целей.

Внутренняя конкуренция преимущественно базировалась на основе изменений показателя побуждения, что естественно требует изменения среды в самой компании и способствует конструктивной конкуренции в поисках новых подходов к организации и мотивации труда.

### **Эффективные возможности роста карьеры**

Эффективные возможности роста карьеры характерны для компаний, применяющих необходимые критерии побуждения. Такая позиция является дополнительным средством мотивации менеджеров и их продвижения в будущем. Принимая во внимание силу продвижения как стимул мотивации, компания, которая в наибольшей степени обеспечивает использование данного метода, неизбежно становится конкурентоспособной при прочих равных условиях.

Анализ продвижений среди руководителей верхнего звена управления 23 крупных туристских компаний (при исследовании их деятельности в период обучения в 1995-1997 гг. на семинарах переподготовки и сертификационного обучения) показал, что в течение данного периода приблизительно одна треть высших руководителей имели неоднократные продвижения, другая треть имела одно продвижение, а оставшаяся часть не имела никаких продвижений.

Высокий уровень продвижения по службе долго будет выполнять задачу роста объемов развития компании, так как, способствуя служебному росту своих сотрудников, компании вводят стимул для роста и реализации своих корпоративных целей.

Другим методом является обеспечение рекламной возможности через организационные изменения. Однако в этом случае должен учитываться сам характер создания новых рабочих мест или новая система управления, хотя такие изменения добавляют потенциал служебного роста в компании, способствуя доступности новых мест в ее руководстве. Предпочтительнее все же, когда изменение служебных обязанностей связано с одним из самых больших мотивационных принципов - желанием делать что-то новое. Многие развивающиеся туристские компании не согласны с таким подходом, хотя непрерывно реорганизовывают свою деятельность, перемещая некоторых исполнителей с одного места на другое. Новая работа может быть невысокого класса или другого уровня, но перемещение, как правило, увязывается с увеличением заработной платы. Поэтому такой характер изменений рода занятий воспринимается как продвижение по службе, что придает вес работе в глазах конкретного работника и превращает указанный метод в реальное мотивационное действие.

Несмотря на значение продвижения как показателя мотивации труда, при анализе показателей продвижения в нескольких туристских компаниях оказалось, что все они предусматривают для своих ведущих менеджеров хорошо продуманные возможности роста карьеры. Когда возникают новые мотивационные возможности для продвижения, то этому, несомненно, уделяется большое внимание.

С другой стороны, понижение в должности или изменение условий контракта также получают большое распространение в последние годы. Несколько компаний, которые имели смелость преднамеренно использовать фактор понижения по службе, находят это практически средством "утилизации" исполнителей. Компании, где распространена реорганизация функциональной деятельности как средства для жизнеспособности организации, делают все для того, чтобы фактор понижения в должности не привел бы к "разбитым надеждам". И преимущество данного метода управления в процессе развития компании находит все большее распространение.

**Более эффективная оценка исполнения**

Эффективное использование оценки исполнительности стало еще одним ключевым показателем в мотивации труда персонала и менеджеров. Как правило, работники, которые наиболее сильно ориентированы на достижение корпоративных целей, плохо используют обратную связь при выполнении своих собственных служебных обязанностей. Наука поведения показывает, что постоянного улучшения надежности исполнения своего служебного долга можно ожидать от менеджера тогда, когда: **во-первых**, он знает сильные и слабые стороны своей работы; **во-вторых**, имеет возможность что-либо изменить и, **в-третьих**, имеет стимул, чтобы выполнить свой служебный долг качественно.

Данные моменты являются ключевыми в оценке исполнения, и если хотя бы один из них будет пропущен, полезность такой оценки будет поставлена под вопрос. Специалисты по поведенческой мотивации долго придерживались данной индивидуальной оценки исполнения, которая основывалась часто на катастрофически ослабленной естественной тенденции управления и требовала компенсационного и объединяющих возможностей восполнения оценочных мотивов труда. Отсюда - конструктивная критика, непосредственно нацеленная на улучшение характера выполнения труда и которая может приниматься и влиять на рациональность, в то время как критика иного порядка может встретить сильное эмоциональное сопротивление.

Важно отметить три серьезных требования. **Первое**: исполнитель каждого звена управления должен понять, что оценка деятельности каждого работника должна увеличить производительность его труда. Собеседование должно быть ориентировано на определенную цель. Оно должно быть основано на фактах ("вот цели, о которых мы говорили, а вот результаты") и фокусироваться на улучшении ("вот способ, как можно сделать лучше").

**Второе**: показатели, по которым, оценивается исполнение, должны быть под контролем. Руководитель каждого звена управления должен принять свое собственное сбалансированное решение в отношении успеха подчиненных при общем согласовании с руководством компании, учитывая объективные и субъективные причины, а также решения по результатам неудовлетворительных показателей исполнения. **Третье**: ключевым показателем индивидуального исполнения является осторожное планирование и проведение собеседования-интервью. Средний сотрудник чувствует себя некомфортно на таком интервью, так как из-за большого количества общей информации суть цели может быть и не достигнута. Значительно чаще большинство менеджеров считают, что подчиненный может выяснить и понять все из дискуссии, не используя при этом собеседования-интервью.

Многие обстоятельства теперь, вероятно, заставят улучшить технику оценки исполнительности. Одним из этих обстоятельств является возрастающая нехватка исполнителей-управленцев. По мере того, как новых способных руководителей становится все меньше, потребность в правильной оценке качества, очевидно, приведет к увеличению способной молодежи для продвижения. Вторым обстоятельством оценки является так называемый метод "маршрута карьеры" по управлению занятым персоналом, который был разработан в последние годы. Этот метод, имеющий целью построить "банк таланта" для будущего, станет бесполезным без надежного исполнения решений, гарантирующих способность руководителя к действительно необходимым в ближайшие пять или десять лет продуктивным действиям.

Для улучшения исполнительности оценка является чрезвычайным фактором при компенсации, предлагаемой год за годом молодым людям, появляющимся после окончания высшей школы. Самое главное, что это дает компаниям возможность понять, что нормальный способ продвижения и оценочный рост больше не будут достаточными для исполнителей с высоким потенциалом роста. Для этих людей необходима мощная компенсационная структура.

Частичное подтверждение этому уже есть. И оно, в свою очередь, наводит на размышления. Например, среднее число выпускников, занятых в туризме и успешно освоивших программы долгосрочного обучения и дисциплины менеджмента, поднялось с 6 до 19 процентов. Скачок этот начал проявляться, например, в туристских организациях московского региона в последние несколько лет. Кроме того, в первые три года или около того их деловая карьера, компенсирующая запросы этих хорошо обученных молодых людей, возросла с 10 до 15 процентов. Их заработная плата удваивается каждые два года.

Таким образом, выпускник, например, Российской международной академии туризма, которая отметит свой 30-летний юбилей в 1999 г., работая менеджером в преуспевающих туристских агентствах, по возможностям заработка превосходит маститых организаторов туризма прошлого во много раз. И это обстоятельство следует учитывать многим традиционно работающим туристским операторам и агентствам.

Сравним это с перемещениями в сложившихся исполнительских структурах. В средней нормально развивающейся туристской компании изменения в структуре ведут, как правило, не только к увеличению индивидуальной заработной платы, преодолению коэффициента инфляционных показателей, но и к созданию новых возможностей самой компании за счет расширения ее деятельности, возникновения новых мест для менеджеров и персонала. Многие туристские компании удвоились, а также утроились по величине и, естественно, по числу предложений для нового набора как выпускников Российской международной академии туризма, так и ее дочерних структур, филиалов, институтов, расположенных во многих городах России и странах - участниках СНГ.

Если приемлемые условия для способных людей находятся на вершине обычной компенсационной структуры и запросов менеджеров, то эффективные средства оценки исполнительности становятся неотложной необходимостью. Поскольку потенциальная потребность в способностях и знаниях должна увеличиваться, то управление одновременно должно иметь средства для избавления от работника, в котором отпала необходимость в силу ограниченных его способностей. И только надежная программа оценки исполнительности может предусмотреть фактор рационального распределения управленческого персонала фирмы.

Фактом является также и то, что многие компании тратят до 40 процентов с каждого полученного доллара на компенсацию своих усилий по мотивации труда, предпочитая срочность необходимости получения большого эффекта от этих расходов, что, в свою очередь, не гарантирует хорошего эффекта в будущем в области управления персоналом и при определении индивидуальных целей.

Для разработки надежных стандартов выполнения работы как основы в оценке эффективности работника следует искать иные способы достижения целей труда, в том числе расширяя возможности награждения наиболее способных исполнителей.

## **Система**

## **оплаты**

Компенсационный показатель, несомненно, играет важную роль в будущих методах мотивации менеджеров. Практически уже определены новые административные методы, на которые возлагаются надежды в будущем.

Одним из таких методов логично было бы считать классификацию сотрудников по уровню компенсаций. Этот метод будет, вероятно, изменяться в различных сферах туристской деятельности. Быстро развивающаяся туристская компания, которой требуется талантливая личность в управлении, должна уметь отличить более способный талант от обычного ординарного работника. Очевидно, что из-за трудности точного определения потенциально способных сотрудников в начале их карьеры количество младших менеджеров должно быть большим, чем количество тех же самых менеджеров старшего звена.

Некоторые компании уже имеют в виду использование метода "тройной" оплаты для демонстрации возможностей карьерного роста, которые могут произойти на любом уровне выполнения работы. Основываясь на этом методе, возможность ежегодного роста карьеры должна увеличиться на 12 процентов в отличие от обычных методов мотивации (от 4 до 6 процентов соответственно). Например, в зарубежной практике, если колледж оканчивает человек с мощным потенциалом роста, он может заработать 8,1 млн долл. за 42 года своей работы, по сравнению с человеком, работающим в компании и использующим обычные методы мотивации (1,4 млн долл. соответственно за тот же период времени).

Когда после окончания колледжа молодой человек начинает обдумывать возможности своей будущей карьеры, то в условиях туристского бизнеса сегодняшней России преимущество этого метода становится наиболее очевидным: т. е. он получает в этом случае не просто несколько тысяч долларов в год, но и шестикратное увеличение возможности роста карьеры.

На самом деле выпускник через два года после окончания колледжа мог бы заработать на 1,8 млн долл. больше при 40 годах стажа в течение этих двух лет, когда он занимается планированием своей будущей карьеры. И его шансы для дела были бы гораздо выше, если бы он окончил аспирантуру.

В действительности компенсационные перспективы человека будут уменьшаться при подъеме на более высокооплачиваемые рабочие места - у вершины корпоративной пирамиды. Бывает также, что происходит естественный процесс, когда различным исполнителям не хватает "подъемной силы" при движении по корпоративной лестнице. Тем не менее, влияние этого фактора на рост карьеры гораздо больше, чем реализованный потенциал мотивационного принципа.

На ранних стадиях роста карьеры - вплоть до 40 лет - индивидуальная компенсация может составлять до 12 процентов в год, но не поднимаясь при этом выше многих барьеров, вызванных экономическими показателями компании или практической деятельностью в туристской сфере. За этот период, кроме того, человек может менять работу с небольшим для себя риском.

После 40 лет возраст начинает влиять на компенсационный прогресс исполнителей. Если человек работает в небольшой компании или в определенной области туристской деятельности с низкой оплатой, он может нажать на "искусственный потолок".

Нужно иметь в виду очевидный риск, возникающий при методе "прослеживания компенсаций". Однако все больше и больше компаний состязаются в потребности понижения уровня и степени руководства. И по мере того, как "свалка" дохода будет увеличиваться, станет чрезвычайно необходимым произвести какие-либо энергичные действия по исправлению допущенных ошибок выбора.

Метод прослеживания компенсаций - мягкий и не устраняет необходимости последовательной внутренней структуры или классификации индивидуальных позиций с проверкой рынка в секторе труда. Кроме того, это вызывает необходимость держать кадровый резерв и индивидуальный потенциал управления постоянно "в уме". Менеджер должен оценить индивидуальные особенности указанного кандидата на год или два вперед, учитывая, что представленная кандидатура должна быть, естественно, "чистой".

Проверка "прогресса" служащего в условиях работы необходима в системе управления персоналом. Например, несколько занятий показали, что проверка является лучшим способом для определения индивидуального потенциала каждого кандидата, в том числе из молодежи.

Настрой административной-системы, которая начинает сравнивать текущее качество работы младшего персонала по критерию возраста, предполагает возможность динамичного управления работой.

Метод прослеживания компенсаций может усложнить и без того уже сложную систему компенсаций, которая включает внутреннюю систему, а также широкую область дополнительных преимуществ. Но это управление предоставляет больше возможностей наиболее способным сотрудникам в карьере, которую они заслуживают.

И это должно обеспечить больше способов для проверки индивидуального прогресса каждого сотрудника и кандидата на продвижение по службе.

## **Потребность в дисциплине труда**

Вероятен также конечный ключевой показатель для формирования будущих мотивационных методов и достижения удовлетворенности процессом работы. Работу, которая вы ступает не только как профессия сотрудника, но и как его любимое занятие, он любит и выполняет хорошо. Однако ученые уделяют слишком мало внимания другому чрезвычайно важному фактору в рабочей ситуации - дисциплине. На самом деле некоторые "духовники" человеческих отношений, кажется, решились на исследования тех моментов, когда берется за объект изучения человек, свободный от каких-либо ограничений, установленных руководством. При этом его удовлетворение

от работы повышается, и он немедленно начинает действовать гораздо более эффективно в рамках корпоративных целей компании.

Это может показаться бессмыслицей. Во-первых, едва ли возможно то, что корпоративные цели являются кристальной мерой для всех заинтересованных лиц. Во-вторых, нет причины полагать, что все сделают все возможное для достижения этих целей, если только они являются свободными, чтобы сделать это для своей собственной карьеры. Возможно обеспечение высоких мотивационных принципов удовлетворения работой, не допуская при этом для каждого полной индивидуальной свободы. Большинство, в конце концов, чувствует себя более комфортно, если есть согласованный план игры. На самом деле это подтверждается еще и тем, что некоторые из нас хотели бы работать на более строгого руководителя. Анализ эффективности деятельности руководства только в ряде туристских компаний показывает, что служащие действительно предпочли бы работать с руководством, строгим в своих методических установках и действиях.

Таким образом, любая внимательная оценка нового подхода обычно отклоняется, а изменения происходят быстрее, чем мы способны усвоить их новое значение. Однако в феноменальном расширении числа туристских компаний России очевидно высокое стремление к работе в сфере туризма и улучшение исполнительского духа. В компаниях, где основная цель - рост прибыли, возникает потребность в более эффективной мотивации по мере того, как профессиональное управление возрастает и увеличиваются его уровни. Сейчас основная трудность компаний состоит лишь в привлечении и сохранении хороших руководителей, так как все указывает на то, что стимулы управления в будущем будут намного отличаться от сегодняшних.

Ключ к исполнительской мотивации будущего может обнаружиться в том, что любой способный игрок вносит в игру желание выиграть. Но это также включает в себя среду, в которой группа прилагает усилия по отношению к корпоративной цели. Это, в свою очередь, требует надежной оценки как индивидуального вклада, так и группы. Решение о величине индивидуального вклада может оказаться наиболее важным и единственным мотивационным авансом, который управление конкретного звена может дать в ближайшие годы.

Во всяком случае, молодые компании с точки зрения исполнительского возраста будут в авангарде изменений, происходящих сегодня в мотивационных принципах. И это логично. Молодые люди не только более открыты в своем стремлении что-то изменить в отличие от их старших по должности коллег. Они также более уверены в своей способности пройти все испытания, которые ощутили на себе их коллеги.

#### 4.6. Требование современной среды: роль компенсационных выплат

В своей монументальной работе "Изучение истории", где рассмотрено зарождение и упадок 23 цивилизаций, известных человечеству, Арнольд Тойнби пришел к выводу, который не был сюрпризом для высшего звена исполнителей. Например, его исследования показали, что цивилизации развивались, откликаясь на те трудности, с которыми сталкивалось человечество, заставляя его сопротивляться. Наиболее ярко эти отклики сопротивления проявлялись в более трудных (тяжелых) условиях, нежели в более легких.

Изучение Тойнби человеческого поведения заставило его прийти к выводу, что рост цивилизации начинался с творческих личностей или небольших групп людей, которые первыми генерируют идеи, совершают открытия и тем самым переводят общество в новое русло развития. Тойнби выяснил, что группы, реагирующие наибольшим образом на один из вызовов, брошенных окружающей средой, ослабляют свою эффективность при столкновении со следующими, и в итоге оказываются не в состоянии реагировать на них вообще, так как члены группы считают, что они уже достигли всего и имеют право "почивать на лаврах". К тому же успех конкретной группы на первой стадии развития новой технологии, например такой, как изобретение водного винта, заставляет эту группу в дальнейшем медленнее и менее эффективно, чем другие, адаптироваться к такой области технологии, как воздушный винт.

Все 23 цивилизации, изученные Тойнби, за исключением одной - нашей собственной - либо уже умерли, либо смертельно больны. По его мнению, их упадок имеет одну общую причину - спад "на нет" творческих усилий руководства. Вероятно, эта черта лидеров тех цивилизаций была результатом нежелания встретиться с неизбежными трудностями реальности. Или они пытались решить сегодняшние проблемы вчерашними методами, которые не соответствовали современным требованиям.

Если мы вместо слова "цивилизация" будем читать "корпорация", а "трудности бытия" - "конкуренция", то выводы Тойнби как нельзя лучше подходят для изучения истории корпоративных предприятий, так как корпорация - это маленькое сообщество, цивилизация в миниатюре, которая развивается вокруг центрального ядра целей, установленных предпринимателем и которых добивается руководство.

Также как и зрелая цивилизация, преуспевающая компания содержит в себе зерно собственной гибели. Момент успешного начала дает возможность сравнительно молодой компании легко отражать нападки конкурентов. Но эти ранние победы создают у исполнителей ошибочное мнение о совершенстве их продукта (услуги). По мере того, как конкурентная борьба становится все более серьезной, первоначальный взлет дает все меньшую и меньшую защиту, и реакция руководства компании на эти проблемы приобретает все большую важность. Если количество предпринимателей, которые создали этот бизнес, уменьшается и если прежние методы управления устарели, реакция группы исполнителей в конкурентной борьбе постепенно ослабевает.

Едва ли найдется такой бизнес, который был одно время процветающим и чей продукт или услуга впоследствии не уступили бы место более новому и растущему бизнесу. Например, в области общественного транспорта кареты (кэбы) уступили место железнодорожному транспорту, который, в свою очередь, уступил место автобусному транспорту, а тот уступил место авиаперевозкам. Каждый из этих видов транспорта развивался и процветал в соответствии с требованиями своего времени и эпохи.



Также как и цивилизация становится "мягче" и при известных обстоятельствах поддается своим внутренним слабостям, так и корпоративное общество может позволить годами успеха, процветания подорвать свою способность достойно отвечать на вызов жаждущих борьбы конкурентов. В обоих случаях ослабляющие процессы обычно происходят в период наибольшего материального процветания. Цивилизация или компания на гребне своей удачи, фортуны может выбрать политику игнорирования тех вызовов, которые бросаются ее господству, сохраняя внешние атрибуты своей силы.

Если вызовы внешней среды постоянно избегаются или сводятся к компромиссам, желание реагировать на конкурентную борьбу в будущем несколько уменьшается. Проявив слабость в одной ситуации, руководству становится все более трудно найти способ решения проблемы, который бы соответствовал прежним высоким стандартам при наступлении последнего этапа конкурентной борьбы. Другими словами, когда главенствующее общество, нация или корпорация игнорируют появляющиеся трудности, в будущем внутренняя среда фирмы все меньше и меньше в состоянии отвечать требованиям интересов отдельных ее членов. И даже маленькие неудачи в конкурентной борьбе могут быть встречены в обществе как начало гибели корпорации.

Растущая индустрия - это просто новый продукт или услуга, которую проигнорировали уже действующие отрасли обычно из-за того, что они заинтересованы в существующем порядке вещей. Другими словами, новая, растущая индустрия - итог неспособности других индустрий соответствовать современным требованиям внутренней среды для сохранения своей лидирующей позиции.

Но что представляют собой требования внутренней среды? И как ее сохранить?

Как и другие абстрактные понятия, определение того, что такое требование среды как предмет, зависит от субъективного понимания, так как интенсивность требований к исполнителям варьируется от индустрии к индустрии в зависимости от конкуренции. Ключевые элементы требований среды могут быть, вполне возможно, идентифицированы, несмотря на различия между компаниями. Две главные группы могут быть охарактеризованы как находящаяся в центре внимания рабочая среда, с одной стороны, и более комплексные факторы, обуславливающие успех компании, с другой.

### **Рабочая**

### **среда**

Компания, имеющая высокие прибыли от инвестиций и выдающиеся достижения в отрасли, имеет несколько уникальных принципов работы, чтобы получать сегодня миллионные доходы:

- Центральный офис компании, который не работает с единичными клиентами, а только с агентствами, расположен в отремонтированном складском помещении в непрестижной части города. Офис не оборудован кондиционером. Но арендная плата в шесть раз меньше, чем платят конкурирующие компании. Но для офисов, работающих с клиентами, помещения подбираются очень тщательно: важнейшим индикатором качества места расположения предприятия служит покупательская способность района, находящегося в сфере влияния. Величина этого района зависит от характера товара, привлекательности ассортимента, положения конкурентов и других предприятий. Американский ученый Рейли попытался определить с помощью закона (Law of Retail Gravitation) размеры сферы влияния определенных регионов. Основная идея этого закона состоит в

том, что с ростом города число посторонних покупателей возрастает. В качестве индикатора силы притяжения рассматривается при этом оборот местной торговли, который принимается как пропорциональный количеству населения. Если два региона соперничают за клиентов, живущих между ними, то нас интересует, сколько покупательской силы привлекается в одно и другое направления. Для каждого места, расположенного между городами а и b, можно оценить распределение торгового оборота U на оба региона следующим образом:

$$\frac{U_a}{U_b} = \frac{V_a}{V_b} \times \left| \frac{D_b}{D_a} \right|^n,$$

где  $V_a$  и  $V_b$  – численность населения регионов а и b соответственно;  $D_a$  и  $D_b$  – расстояния до регионов а и b соответственно; n – эмпирически вычисляемый параметр, который Рейли на базе 225 тестов оценил примерно равным 2.

Например, у компании "Тройка" в Москве два офиса: один на улице Сивашская, который несколько удален от метро, этот офис преимущественно работает с агентствами, другой - у метро "Таганская", он небольшой, но расположен близко к главным улицам, что привлекает клиентов.

- Члены высшего руководства, начиная с председателя, следуют практике выключать свет, выходя из офиса. До конца рабочего дня, выполняя поручения компании, исполнители пользуются скорее автобусом, нежели такси (tax есопому).
- Так как предприятия этой сферы начинают работать с 8 утра, аппарат управления следует такой же практике. К тому же физические требования к персоналу таковы, что в 60 лет сотрудник обязан уволиться, и эшелон высшего управления следует тем же правилам.
- В "низкий" сезон, как правило, доход низок, следовательно, и уровень зарплаты тоже низкий. Но компенсационные выплаты, установленные стандартами фирмы, остаются такими же, как и в "высокий" сезон.

Все это вышеперечисленное есть составляющее рабочей среды, которая требует от сотрудника усилий по решению проблемы "прибыль - издержки". Ясно, что обычаи, которые существуют на фирме, часто указывают на разницу между выдающимися прибыльными отраслями и малодоходными. Компании, только начинающие работать на рынке, не могут иметь уровень дохода выше, чем их конкуренты только лишь из-за низкой арендной платы головного офиса или как результат выключения света при выходе из помещения. Но смысл экономных привычек, последовательно развитых в компании, заключен в выражении Бэна Франклина - "экономленный пенни - заработанный пенни".

Отсутствие преданности своему делу и дисциплины среди группы руководства - один из главных факторов, из-за которого наблюдается ухудшение внутренней среды. Более тяжелая рабочая среда была создана теми бизнесменами, которые управляли своим бизнесом как люди на войне, желающие выиграть. Тяжелая работа, самодисциплина и озабоченность получения дохода среды создали очень простую часть подготовительных процессов для регулирования, подчинения трудностей этой конкурентной борьбы. Эти люди установили высокие стандарты для самих себя и настаивали на распространении их среди индивидуальных подчиненных в зависимости от того, как эффективно они встретят эти стандарты.

**Факторы**

**успеха**

Рабочая среда требует необходимых атрибутов для успеха в частном бизнесе. Что может быть необходимым элементом для одной компании, может также иметь некоторое отношение и к другой.

Например, в тех случаях, когда компания имеет высочайший доход от инвестиций - допустим, 37,3 %, то не имеет смысла настаивать на обстановке спартанской бережливости, на низкой арендной стоимости, выключении света, выходя из офиса, как бы при этом делая маленький вклад в феноменальный доход компании. Доход, полученный в результате снижения издержек, является крошечным по сравнению с тем доходом, который получен от удачной продажи нового продукта фирмы. Однако ключевое требование среды этой фирмы должно быть коммерчески ориентировано на творчество, что производит стабильный поток новых идей в производстве, рекламе, продвижении продукта и его продаже.

Мало кто задается вопросом, как успех деятельности на большинстве предприятий - профессиональный ли это футбол или же продажа "мыла" - зависит от человеческого фактора. Человеческий фактор превратился в критический элемент, определяющий выживание и успех компании. В этих условиях резко возрастают роль и значение служб управления кадрами. Их особенностью в современных условиях является создание конкурентной среды. И работодатели, и работники должны стать конкурентными на своих рынках.

### **Современная концепция управления кадрами**

Современный менеджмент персонала строится на следующих принципах:

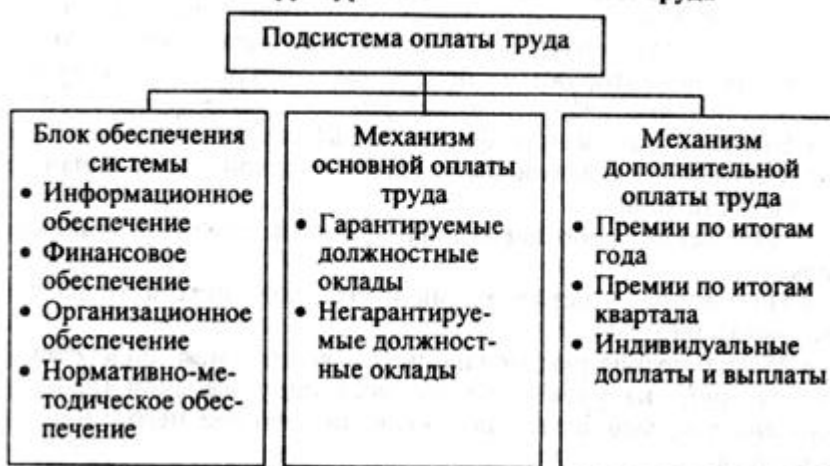
1. Люди - это главная ценность любой организации; эффективное управление ими - ключ к успеху.
2. Успех организации может быть достигнут лишь при организации текущих дел и процедур с реализацией стратегических целей.
3. Общие ценности, организационная культура, соответствующий ей менеджмент во многом определяют успех предприятия. От менеджеров зависит, чтобы ценности фирмы принимались и реализовывались сверху донизу.

Важнейшим социально-психологическим фактором сознательного отношения работника к труду является его личная заинтересованность. Слагаемыми личной заинтересованности могут быть: материальный интерес, творческо-познавательный интерес и интерес роста личного престижа (имиджа). Подсистема оплаты труда является не только одним из элементов, но и наиболее эффективным инструментом персонального менеджмента, обеспечивая реализацию его прикладных задач на уровне конкретных исполнителей. Стратегической целью подсистемы является обеспечение постоянной и прямой заинтересованности каждого из сотрудников фирмы в достижении установленных руководством результатов личной трудовой деятельности, а по возможности - и в улучшении этих результатов в сравнении с заданными. Вторую задачу подсистемы оплаты труда можно определить как создание благоприятствующего нормальному функционированию фирмы социально-психологического климата в трудовом коллективе. Наконец, особую актуальность в современных условиях имеет задача содействия минимальной текучести кадров, что связано не только с общей их дефицитностью, но и с проблемой обеспечения сохранности фирменной тайны.

Менталитет отечественного работника, воспитанный на протяжении многих десятилетий, изначально определяет его отношение к любому, даже самому высокому, гарантированному должностному окладу как к оплате не за результаты труда, а за сам

факт пребывания на рабочем месте. Типовая структура подсистемы оплаты труда в общем виде представлена на схеме 4.1.

**Схема 4.1**  
Типовая структура подсистемы оплаты труда



**Обеспечение подсистемы оплаты труда персонала.** Данный блок включает элементы, не всегда прямо связанные с механизмом оплаты труда, но объективно необходимые для его эффективного функционирования. Например, такой важнейший элемент информационного обеспечения, как сведения о результатах индивидуальной оценки деятельности работника, выступает в качестве самостоятельной подсистемы персонального менеджмента и т. п.

**Информационное обеспечение.** Данное направление включает формализованные информационные потоки, необходимые для принятия обоснованных и своевременных управленческих решений по вопросам оплаты труда всех категорий персонала. Указанные потоки могут быть условно разделены на два блока:

- Информация постоянного характера, например данные о применяющихся в конкретной фирме схемах должностных окладов и дополнительных выплат, сведения о сроках плановых аттестаций сотрудников, программы перспективных должностных перемещений и т. п.;
- Информация переменного характера, прежде всего данные о результатах оценки индивидуальной трудовой деятельности конкретных работников за текущий или достаточно продолжительный период, а также сведения об общих размерах средств, выделенных на оплату труда.

**Финансовое обеспечение.** Оно включает совокупность мероприятий по своевременному удовлетворению потребностей подсистемы в денежных средствах, необходимых для основной и дополнительной оплаты труда, а также выплат чисто социального характера.

**Организационное обеспечение.** Определяется совокупностью организационных методов управления, функционирующих как в рамках самой подсистемы оплаты труда, так и в смежных подсистемах, включая:

- Порядок определения и изменения размеров должностного оклада;
- Порядок определения размеров индивидуальных стимулирующих выплат;
- Элементы механизма индивидуальной контрактации, связанные с возможными изменениями размеров должностного оклада и дополнительных выплат;
- Элементы порядка проведения аттестаций, связанные с изменениями размеров должностного оклада.

**Нормативно-методическое обеспечение.** Рассматривается как совокупность внутренних нормативно-методических документов, регламентирующих подсистему оплаты труда, и включает, как правило, следующие материалы:

- Штатное расписание фирмы с зафиксированными в нем должностными окладами (возможной "вилкой" этих окладов) по каждой позиции;
- Положение о порядке основной оплаты труда сотрудников фирмы;
- Положение о порядке дополнительной оплаты труда сотрудников фирмы;
- Методические рекомендации по эксплуатации подсистемы оплаты труда на уровне структурных подразделений (предназначенные, прежде всего, для руководителей среднего и нижнего звеньев).

**Механизм основной оплаты труда персонала**

Специфика туристской сферы не позволяет использовать большинство прогрессивных форм оплаты труда, хорошо зарекомендовавших себя в других отраслях экономики, - сдельную, коллективную и др. В отечественной практике традиционно используется так называемый "гарантируемый" должностной оклад, не зависящий от конкретных результатов деятельности работника и по действующему законодательству подлежащий уменьшению лишь в случае нанесения им реального ущерба работодателю. Общие требования к использованию механизма фиксированного должностного оклада:

- Конкретный размер должностного оклада определяется (естественно, с учетом реальных финансовых возможностей фирмы) исключительно в соответствии с требованиями к конкретному рабочему месту по утвержденному штатному расписанию, но не исходя из личных качеств сотрудника, занимающего его в настоящее время;
- Во внутренних регламентах фирмы (в сокращенной форме и в индивидуальных контрактах) должна быть четко формализована процедура установления и изменения должностного оклада с указанием распределения соответствующих функций и прав между участвующими в ней руководителями.

**Гарантируемый должностной оклад** может использоваться в туристской фирме для ограниченных категорий сотрудников в лице:

- Высшего управленческого персонала, сам должностной статус которого изначально предполагает отсутствие объективной необходимости связывать текущие результаты их труда с конкретными размерами основной оплаты;
- Младшего обслуживающего персонала (уборщицы и т. п.), чья деятельность практически не может повлиять на конечные результаты работы фирмы, а при выявленных нарушениях исполнительской или трудовой дисциплины существенно проще использовать чисто административные методы воздействия. Для этой категории наемного персонала можно рекомендовать применение так называемых "вилок" (т. е. фиксированных диапазонов) должностного оклада, позволяющих существенно изменить его без перемещения соответствующего исполнителя на новую должность. Основным критерием последовательного повышения должностного оклада при этом будет выступать чаще всего непрерывный стаж работника в данной фирме при отсутствии замечаний к состоянию его исполнительской и трудовой дисциплины. Предельное значение вышеуказанного диапазона рекомендуется устанавливать на уровне 35-50 % от базового размера оклада, например "вилка" для уборщицы, курьера может составлять 150-200 долл. и т. д. Изменение гарантируемого должностного оклада, как в рамках утвержденного диапазона, так и по результатам перемещения в должности, может осуществляться лишь через формализованный процесс аттестации, т. е. в обычных условиях не чаще одного раза в 5-7 лет. Например, в турфирме "Simena" (Турция) уборщица работает через день,

получает 150 долл., но за мытье окон, что не входит в ее постоянные обязанности, фирма выплачивает ей дополнительно еще 50 долл.

**Негарантируемый должностной оклад** представляет собой прямую модификацию предыдущей его формы. Как и гарантируемый оклад, он имеет строго фиксированные размеры, но в отличие от него может быть уменьшен при наличии обоснованных претензий к деятельности сотрудника в течение расчетного периода. Применение подобной формы обеспечивает прямую зависимость между фактическим размером базового заработка и полноценным выполнением всего перечня установленных сотруднику должностных функций. Другое преимущество негарантируемого оклада связано с универсальным характером его применения практически для любых категорий сотрудников турагентства, за исключением лишь высшего управленческого персонала и, возможно, ведущих экспертов. Практическое использование подобной модификации традиционной формы оплаты связано с необходимостью обеспечения некоторых обязательных условий организационного и чисто юридического характера:

- Механизм оплаты труда с использованием негарантируемого оклада должен в формализованном виде закрепляться в соответствующем внутреннем регламенте фирмы, а условие применения этой формы для основной оплаты труда конкретного сотрудника - в его индивидуальном трудовом контракте (в противном случае первый же факт практического использования механизма текущего уменьшения оклада может рассматриваться как штраф, запрещенный действующим трудовым законодательством);
- Негарантируемый должностной оклад не может уменьшаться ниже официального минимума заработной платы. Само же уменьшение может проводиться лишь в том месяце, когда фактически было допущено нарушение;
- Для предотвращения влияния субъективных факторов при использовании механизма дестимулирования в части основной оплаты труда по каждому рабочему месту рекомендуется определять конкретные позиции раздела "Обязанности" должностной инструкции, при нарушении которых следует уменьшение негарантируемого оклада;
- Для категорий сотрудников, на которые распространяется указанная форма оплаты труда, в обязательном порядке должен применяться механизм дополнительного стимулирования.

#### **Механизм дополнительной оплаты труда**

Существенно увеличивая размер среднего заработка сотрудника, дополнительная оплата труда выступает в роли дополнительного стимула к добросовестному исполнению установленных ему функциональных обязанностей. Однако при формировании данного механизма в коммерческом банке необходимо соблюдать определенные требования:

- Минимизация общей номенклатуры стимулирующих выплат;
- Строго индивидуальный характер абсолютного большинства всех видов доплат к базовому должностному окладу;
- Обеспечение прямой взаимосвязи дополнительных выплат с конкретными результатами деятельности сотрудника. Например, в греческой компании "Mouzenidis Tours" менеджер по продаже получает 400 долл. Выплачивая эту зарплату, генеральный директор рассчитывает, что менеджер в среднем будет продавать 10 путевок в неделю. Если он видит, что его работник продает больше, то повышает ему зарплату в размере 10 процентов от сверхприбыли продаж этих путевок;
- Методическая простота расчета конкретного размера выплат для отдельных сотрудников (т. е. распределение их внутри трудовых коллективов).

**Фиксированные индивидуальные доплаты к должностному окладу** сотрудника должны иметь строго индивидуальный характер и устанавливаться в тех немногочисленных случаях, когда он систематически выполняет функции, не предусмотренные его должностной инструкцией. Фиксированные индивидуальные доплаты устанавливаются специальным приказом руководства туристской фирмы в процентах к должностному окладу или в абсолютном выражении. В приказе обязательно указывается срок действия данной доплаты (как правило, не менее одного квартала), который при необходимости может быть продлен в том же порядке.

**Разовые индивидуальные премии** могут выплачиваться всем категориям персонала за конкретные результаты их трудовой деятельности, обеспечившие фирме дополнительную прибыль либо избавившие ее от потерь. Решение о начислении этой премии принимается дирекцией туристской фирмы по представлению руководителя соответствующего структурного подразделения (при необходимости с приложенным к нему подтверждением со стороны финансовой или иной штатной службы). Конкретный размер премии определяется в зависимости от суммы реально обеспеченного экономического эффекта в абсолютном либо процентном (например, 10% от суммы дополнительной прибыли банка по заверченной операции) выражении. Дополнительным преимуществом данной формы материального стимулирования является весомый психологический эффект, воздействие которого направлено не только на самого премируемого сотрудника, но и на других членов трудового коллектива.

Фирма "Med Imer" (Турция) в одном из сезонов столкнулась с проблемой. У нее были оплачены места в детском международном лагере "Дему" (Турция), но фирма никак не могла набрать группу детей - компания терпела убытки. Тогда менеджер по продажам сама после работы расклеивала объявления в школах, обзванивала вечерние школы, техникумы, после этого в течение двух недель были собраны две группы по 25 человек. Менеджеру была выплачена премия в размере 400 долл. к зарплате.

**Специальные премии высшему руководящему персоналу** распространяются лишь на управляющего (директора, президента и т. п.) фирмой и его заместителей. Они выплачиваются по завершении подведения итогов года в процентах от чистой прибыли. Указанный процент имеет стабильный характер и четко определяется в индивидуальном контракте соответствующего руководителя. В отдельных случаях, по предварительному согласованию с заинтересованным специалистом, данная премия может выплачиваться не в денежной форме, а путем передачи эквивалентного по рыночной стоимости пакета акций соответствующей туристской фирмы.

**Премия по итогам квартала** используется для всех категорий сотрудников, кроме высшего руководства и, возможно, младшего обслуживающего персонала. Выступая в роли необходимого дополнения к негарантируемому должностному окладу (имеющему исключительно дестимулирующую направленность), квартальная премия может начисляться по двум базовым вариантам. Традиционная схема предполагает расчет ее в процентном выражении от размера должностного оклада с возможным уменьшением при негативных результатах работы сотрудника в соответствующем квартале. Подобный вариант представляется допустимым, но не оптимальным, поскольку при отсутствии формальных замечаний к деятельности работника (в этом случае целесообразно не только лишать премии, но и уменьшать размеры основной оплаты труда) руководитель как бы обязан начислить заранее известную каждому из членов его подразделения сумму, т. е. премия превращается в фиксированную выплату, теряя свой стимулирующий характер.

Альтернативный вариант предполагает "привязку" к должностным окладам лишь на стадии распределения между конкретными подразделениями суммы квартальной премии, выделенной для фирмы в целом. В этом случае критериями подобного распределения являются именно размеры фондов основной оплаты труда, фактически выплаченные за расчетный квартал каждому из его подразделений. Внутри же подразделения общая сумма квартальной премии распределяется между отдельными сотрудниками по решению соответствующего руководителя, исходя из его личной оценки индивидуальных результатов работы каждого из них. При этом рекомендуется соблюдать два предварительных условия:

1. Размер премии самого руководителя определяется высшим руководством банка (непосредственно управляющим либо его заместителем, которому функционально подчинено соответствующее подразделение).
2. В подсистеме оплаты труда конкретной фирмы нужно использовать принцип "черного конверта" (т. е. полная закрытость информации по данному направлению финансовой деятельности).

**Премии по итогам года** в условиях коммерческого банка должны оказывать в основном психологическое воздействие на членов его трудового коллектива. Как и квартальные премии, они выплачиваются практически всем сотрудникам банка (для высшего руководства их функции выполняют специальные бонусы), но в отличие от них, практически не играют реальной стимулирующей роли. По своей экономической сущности премия по итогам года скорее выступает как доля трудового коллектива в доходах банка и именно в таком качестве должна декларироваться в соответствующих внутренних регламентах. Исходя из этого подхода можно рекомендовать два варианта распределения данной премии:

1. Пропорционально фактически начисленной основной и дополнительной оплате труда каждого сотрудника фирмы в расчетном периоде (традиционная практика исключения из распределения членов коллектива, не отработавших полного календарного года, представляется при этом явно дискриминационной).
2. Равными суммами внутри каждой из трех базовых категорий (руководители, эксперты и исполнители), что чисто психологически подчеркнет коллективный характер задач, стоящих перед персоналом фирмы.

Одна из выдающихся характеристик высокоэффективной деятельности компании - требовательная среда. Высший уровень руководства в таких организациях устанавливает постоянно повышаемые стандарты исполнения для компании и заботится о том, чтобы подчиненные вкладывали все усилия, отвечая на них. Конкурентной борьбы избежать невозможно, и управленцы ожидают, что персонал компании всегда готов к ней.

На другом краю находятся компании, похожие на старые цивилизации, которые приспособились к более расслабляющей среде. Большей частью стандарты исполнения ухудшаются, так как управленцы не могут заставить себя отвечать на вызовы, брошенные конкурентами. Очевидно, что квалификация руководства определяет среду в специфических компаниях. Но, по опыту, требование корпоративной среды, его исполнение и административные компенсационные выплаты зависят друг от друга. Причина этого кроется в том, что административные выплаты упрощают проблему поддержания конкурентоспособной атмосферы.

Правильно продуманная и управляемая программа компенсационных выплат становится инструментом, который унифицирует различные потребности бизнеса. Компенсации в своей основе - не только деньги, но в каком-то плане многоцелевая мотивация, которая незаметно варьирует ценностные стимулы разных людей. С другой



стороны, компенсационные выплаты - деньги - желание в достижении цели, которое может быть оценено в разумно точных условиях от человека к человеку. Следовательно, легче оценить мотивационное влияние денег, чем, например, влияние руководства, работу службы безопасности или ответственности. Другими словами, компенсационные выплаты - наиболее гибкая мотивационная система и, следовательно, более полезная для искусного применения в управлении.

И компенсационные выплаты могут быть многогранными. Если необходим для предпринимателя стимул, запасные варианты могут быть возможны для подталкивания интуитивных решений, влияющих на прибыльность предприятия. Если конкурентная борьба сурова и решения, влияющие на прибыль, зависят от индивидуалов, стимулирующие компенсационные выплаты могут быть использованы для вознаграждения удачно принятых решений.

Но разгадка мотивационной силы, на которую влияют компенсационные выплаты, лежит в основе того, что с помощью их можно наказывать и вознаграждать.' Повышение по службе, премии должны производиться до самого конца - более эффективного индивидуального исполнения.

Руководство высшего уровня часто обращается к системе вознаграждения и наказания с большой осторожностью, боясь, что слишком большое наказание может убить морально. Такая осторожность, робость подрывает основу всей концепции вознаграждения и наказания. Большие компании, имеющие несколько подразделений, недавно провели эксперимент, очень важный для этой проблемы. Их план - в стимулировании исполнителей повседневными выплатами, которые рассматривались как обычные премии. Но пришло время, когда доходы упали. Несколько подразделений получили значительно уменьшенные премии, другие не получили ничего. В следующем году доход продолжал падать в ускоренном темпе. Так, одна компания закончила тем, что стала выплачивать премии на 60 % меньше прежних. Некоторые отделы продолжали работать плохо - значительно хуже, чем их конкуренты. Но ряд отделов провели большую работу по уменьшению издержек, поддержав свою конкурентодоходность.

Если бы разумные поощрительные выплаты были бы выплачены работникам этих трех отделов, то никакие премии не могли бы быть выплачены отделам, плохо исполняющим свою работу. Исполнительный директор решил не изменять философию поощрительного плана компании - несмотря на то, что некоторые работники давили на руководство - и платил только премии в особенных ситуациях. Работники трех высших отделов получали обычные премии.

Это решение шокировало исполнителей плохо работающих подразделений. Все-таки неожиданно стало наблюдаться небольшое изменение. И, что более важно, без каких-либо подстегииваний со стороны руководства плохо работающие, неповоротливые подразделения незамедлительно начали программу уменьшения издержек, что значительно улучшило их доход.

Разгадка потрясающего успеха решения исполнительного директора лежит в демонстрации превосходного исполнения работы в одной группе и слабости, неумения другой. История компании, требующей выдающихся результатов от своих исполнителей, - без сомнения, показательный фактор.

Таким образом, административные компенсационные выплаты рассматриваются как

инструмент, позволяющий высшему руководству распознавать противоречия в своих требованиях к исполнительской группе, вознаграждать и наказывать в соответствии с причастностью каждого к доходу компании. Это дает возможность руководителям направлять усилия исполнителей в ту деятельность, которая более продуктивна, награждая важную работу повышением заработной платы, большими премиями и быстрым продвижением по служебной лестнице. Когда компенсационные выплаты выше, чем в среднем по индустрии, руководство может предъявлять к своим исполнителям повышенные требования. (Руководство избегает требовать многого от исполнителей, получающих премии ниже среднего - вот почему компенсационные выплаты ниже средних становятся такими дорогими.)

Если административные компенсационные выплаты хорошо запланированы, опыт многих успешных компаний показывает необходимость двух поддерживающих усилий по части менеджмента: 1) ясное понимание того, кто и за что ответственен и насколько важно каждое действие для компании; 2) развитие прочной основы для оценки того, как хорошо каждый человек выполняет то, что от него ожидают. Последнее предполагает исследование рынка и экономической информации, а также штата персонала лучшей квалификации.

В этом заключена необходимость объединять различные элементы в управленческих процессах, которые превращают административные компенсационные выплаты в мощное конкурентоспособное оружие. В сущности, когда компенсационные выплаты применяются эффективно, тогда высшие исполнители фактически вынуждены делать лучше свою работу, развивая индивидуальную ответственность и критерии индивидуального исполнения и проводя границы в выполнении работы отдельных исполнителей. Что, в свою очередь, отражается в административных процессах, так как необходимо постоянно вселять уверенность исполнителям в получении премий, продвижении по службе.

Секрет требований среды состоит в том, что конкуренция заставляет компанию действовать, развиваться гораздо в большей степени, чем бы то ни было. А административные компенсационные выплаты - один из наиболее важных инструментов руководства при поддержке и сохранении среды.

Итак, главными элементами менеджмента внутри фирмы становятся работники, а за ее пределами - потребители. Каждый работник должен быть ориентирован на потребителя, рост прибыли и снижение издержек, а не на формальное исполнение своих обязанностей.

Служба управления персоналом должна создавать конкурентную среду внутри предприятия, чтобы каждый работник мог реализовать свой потенциал максимально.

Таким образом, признается следующий принцип управления персоналом: руководитель только тогда может обеспечить длительный успех, если он приведет своих сотрудников к их личным успехам и достижениям через реализацию целей организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.1

Компенсационные  
ОАО "ЦСТЭ-Интур - Центральный совет по программы  
туризму"

1. Выплата дивидендов акционерам.
2. Оплата талонов на питание.
3. Скидки персоналу для посещения тренажерного зала, бассейна, сауны.
4. Бесплатные медицинские услуги.
5. Проведение торжеств - встреча Нового года, банкет на собрании акционеров и другие праздники, в зависимости от финансового состояния фирмы.
6. По результатам деятельности сотрудников в качестве поощрения предусматривается отдых за рубежом в счет отпуска и за счет средств фирмы или за счет личных средств сотрудников на льготной основе.
7. Оплаченный отпуск.
8. Бесплатное медицинское обслуживание в специализированной поликлинике.
9. Другие выплаты и поощрения, предусмотренные индивидуальными контрактами.

### **Компенсационные программы турагентства "Бегемот"**

1. Менеджерам, работающим в отделе продаж, выплачивают 1 % от стоимости путевки за каждого оформленного туриста.
2. Для вспомогательных отделов предусмотрены премии в процентном выражении (около 0,1 %) от совокупного дохода по всей фирме.
3. Фирма дает беспроцентную ссуду перспективным специалистам на покупку квартиры, автомашины.
4. Утверждено положение о социальных льготах: каждый сотрудник, проработавший в течение 1 года на фирме, имеет право на льготный отдых в счет отпуска. Продолжительность отдыха и процентная скидка начисляются в зависимости от количества проработанных лет в следующем отношении:
  - для лиц, проработавших 1 год, - 1 неделя со скидкой 20 %;
  - для лиц, проработавших 2 года, - 2 недели со скидкой 30 %;
  - для лиц, проработавших 3 года, - 3 недели со скидкой 40 %.

Членам семьи сотрудников фирмы разрешено оплачивать проезд один раз в год по себестоимости.

5. Фирма оплачивает питание сотрудникам на каждый рабочий день из расчета 25-35 рублей на человека.
6. В целях воспитания у служащих чувства приверженности своей фирме проводятся следующие мероприятия:
  - персонал обеспечивается фирменной одеждой;
  - распространяются футболки, кепки, брелки с названием агентства;
  - устраиваются праздники, организуются поездки за город на пикник.

В 1998 г. турагентство отметило свое пятилетие в ресторане "Серебряный век". Первокласным специалистам в качестве вознаграждений были вручены подарки, бесплатные путевки за рубеж, произведены различные выплаты.

## 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. Существует практический пример, подробно анализируемый в разделе "Современная концепция управления жизненным циклом продукта" и рассматривающий проблему управления жизненным циклом туристского продукта. 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. Так, в разделе "Проблемы эффективного планирования туристского продукта" отмечается, что подход к условиям эффективной организации туристского рынка является трудным и запутанным для всего управления.

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. Например, развитие внутреннего туризма в России в 1992-1998 гг. Чудо не сработало в стратегии управления. И это не оставляет сомнения, что управление туристским продуктом, как и всей сферой туристского обращения, само по себе при минимальной поддержке со стороны управления не будет ничем иным, как чудом, пока не даст позитивных результатов.

В разделе "Маркетинговое планирование рынка туристских товаров" затрагиваются также причины того, почему производители туристских услуг имеют больше преимуществ в планировании, чем производители промышленных товаров. Вывод базируется на исследовательских находках. Одна из туристских компаний обнаружила, что год за годом планы маркетинга сводились лишь к экстраполяции прошлого планирования. Учитывая это, стратегия управления призывает к использованию альтернативной практики. В результате переоценки прежней политики маркетинга можно получить максимальную выгоду.

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".

В разделе "Формирование каналов сбыта туристских услуг" обращается внимание на трудности, с которыми могут столкнуться менеджеры по маркетингу при необходимости введения изменений в распространении туристского пакета компании. Сами каналы распространения находятся вне зоны прямого контроля компании. Задача оценки деятельности дистрибьютеров может оказаться бесполезной там, где вовлечены личные отношения, которые могут быть испорчены. И важно отметить искусство

переговоров и примирения, так как менеджер по маркетингу должен быть подготовлен, чтобы пройти через изменения, которые были бы нежелательны как для распространителей, так и для партнеров по туристским связям и маркетингу.

Физическое распределение лежит вне поля зрения между рынком и реализацией. По этой причине в разделе "Физическая продажа: забытая граница дохода" распределение рассматривается как возможность получения прибыли, уменьшение которой беспокоит многие компании. И часто это происходит из-за простой неосведомленности управления о явной величине затрат, вовлеченных в туристский бизнес.

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.

### **5.1. 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 компания 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. В то время как имея 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 умирания. Размещение и реализация туристских ресурсов должны отвечать целям и амбициям жизненного цикла туристского продукта. Цель данного раздела - показать как концепция жизненного цикла продукта может быть обращена в инструмент активного получения прибыли, а также провести анализ жизненного цикла продукта, который помог бы компаниям осуществлять решения для получения высоких прибылей.

### **Концепция жизненного цикла**

Концепция жизненного цикла туристского продукта возникает из того факта, что объем продаж продукта соответствует типичной модели четырехфазового цикла (см. рис. 5.1). 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. 5.1. Модель четырехфазового 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, Таиланд, 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 такие основные компании, как "МИБС" (Москва), "Роза ветров" (Москва), "Тройка" (Турция) 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 преискурант 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 тысяч 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 ускорению появления на рынке спроса все большего разнообразия видов и направлений путешествий.

Поездки в Юго-Восточную Азию могут быть классическим примером ранней зрелости. Десять лет назад поездки во Вьетнам доминировали на рынке, стадия роста туристского потока была на подъеме. Но в последние 5-6 лет в результате расширения доставок в Таиланд, Японию и другие страны Юго-Восточной Азии вместе с резким упрощением административно-визовых формальностей значительно изменилась ситуация с въездом российских туристов в данный регион. И как результат - новый регион испытывает возрастание объема туристов, а следовательно, растет и прибыль от данного региона.

Тенденции быстрого достижения стадии 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 доставок, 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 жизненным циклом. Некоторые даже вкладывают в это дело капитал. Большинство из 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 70-80 гг. международные обмены в СССР развивались как результат мощного развития внутреннего туризма, то в настоящее время все страны - участники СНГ терпят убытки от туризма в целом, так как его развитие приняло однобокий характер. Стал развиваться только вывоз туристов, а следовательно, туристского капитала за рубеж. Так, уже упоминалось, что по данным ВТО за 1997 г. из России в год по каналам туризма "утекают" свыше 15 млрд долл. США, в то время как приток равен 1 млрд долл. США. Разрыв, что называется, 15:1 не в пользу российского туризма.

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 предприятия отказались посмотреть фактам в лицо. Из-за того, что руководство предприятий продолжительного пребывания отказывается обратиться к анализу жизненного цикла туристского продукта, оно напрасно тратит деньги и талант, которые могут быть выгодно направлены на рост более эффективного пакета туров и дальнейшее увеличение потенциала своих предприятий.

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, как, например, это сделали туристские фирмы "Бегемот", "Академсервис", "Роза ветров", а также "Мосинтур", расширяющие сеть своих туристских агентств и набор маршрутов. 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; расширение каналов сбыта для достижения наибольшей эффективности на первичном рынке.

Во время периода стагнации ключевым фактором становится контроль за общей прибылью. Производители и распространители продуктов с низкой стоимостью часто наслаждаются невысокой прибылью периода стагнации даже спустя продолжительное время после того, как их конкуренты исчезают со сцены.

Поэтому они имеют силу только в своих ограниченных рамках, а традиционное обобщение управленческих решений и жизненного цикла продукта не практикуется повсеместно. Туристские компании упускают возможность собрать вместе все наиважнейшие факторы, необходимые для управления жизненным циклом продукта.

## **Измерение**

## **контроля**

Управление жизненным циклом имеет два основных аспекта

- Контроль жизненных циклов всей туристской продукции по всей торговой линии: во-первых, планирование новых улучшенных предложений и сокращение торговой линии и, во-вторых, распределение денег и персонала между существующими туристскими продуктами и пакетами туров согласно возможностям получения прибыли с учетом всех составных звеньев жизненного цикла;
- Контроль жизненного цикла по каждому отдельному продукту с целью выявления дополнительных прибылей.

Опыт подсказывает, что существуют возможности для рыночного регулирования процессом изменения формы и продолжительности жизненного цикла каждого отдельного продукта на всех стадиях, исключая последнюю. Например, период представления турпродукта может быть сокращен за счет увеличения рыночных расходов и обеспечения более быстрого сетевого распределения. В следующей фазе рост может быть ускорен, а продажи и прибыль могут перескочить на более высокий уровень за счет использования, положим, дополнительных рынков, стимулирования расширения перечня услуг или увеличения рекламы и распродаж, короче, за счет более эффективно спланированной и осуществленной рыночной стратегии.

Стадия зрелости обычно предлагает менеджерам по маркетингу самые широкие возможности изменять форму и продолжительность жизненного цикла продукта. Насколько продукт приближается к стадии исчезновения, поскольку он заменяется более лучшим предложением, или потребности покупателя меняются коренным образом? Или только кажется, что стадия стагнации приближается в силу того, что рыночное регулирование достигло необходимого спроса потребителя по причине лучшего владения конкурентами искусством маркетинга? Вопрос будет находиться в стадии критики до тех пор, пока предполагаемая стадия зрелости будет вводить менеджера в заблуждение. Радикальные меры могут достаточно влиять на период молодости продукта благодаря смене перечня услуг, внешним изменениям, переоценке, увеличению количества каналов распространения или изменению комбинаций рыночной стратегии. Как показывают, например, меры по активизации туристских возможностей г. Сочи и всего Черноморского побережья России, успешное "воскрешение" продукта требует меньших затрат на управление и вложений фондов, чем новый продукт.

Конечно, это не всегда возможно. Стадия зрелости для некоторых туристских продуктов ускоряется из-за изменений привычек потребителя или из-за появления улучшенного продукта. В этом случае определяют, когда сократить время на регулирование и инвестиции, отдав предпочтение новому, более конкурентоспособному, продукту. Это ключевые особенности при принятии рыночных решений.

В конце концов, в стадии стагнации рыночная эффективность начинает почти полностью зависеть от знания того, когда надо сократить жизнь продукта, который со стороны управления требует большей доли внимания, чем прибыль, которую он приносит.

### **Контроль жизненного цикла**

Успех нескольких лидирующих компаний в управлении развитии жизненного цикла как каждого отдельного продукта, так и всей массы туристских предложений может стать огромным импульсом эффективного управления. Рассмотрим эти примеры.

Подгоняемые технологическими изменениями в области бронирования и оформления транспортных документов для все увеличивающегося потока туристов, туристские компании все более осваивают и участвуют в новых информационных системах, например Galileo, Sabre, Amadeus, Gabriel, Сирена и др. За последнее время (10-15 лет) эти системы приобретают транснациональный характер, конкурируя между собой, ведут к глобальному перераспределению туристских потоков. Сегодня практически нет ни одной крупной туристской компании, которая бы не осваивала указанные системы в сочетании с Internet. 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 Lee 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, Internet начал развивать локальные и региональные

подсистемы включения новых пользователей. Ныне, лидируя по числу пользователей, благодаря изменению формы жизненного цикла информационного обеспечения туризма, Internet также обеспечил рост другим новым туристским продуктам, увеличивая тем самым их торговую массу.

К середине 80-х гг. Ленинградский Совет по туризму и экскурсиям (ныне Петербургский Совет по туризму) добился прочной позиции на рынке туризма. Но общий рынок спроса развивался быстрее, чем предполагал Совет по туризму. Представив на рынок сбыта первый пакет туристских поездок на Кипр, в Турцию, ОАЭ, Египет, Совет по туризму нашел путь к резкому росту туризма. Это помогло ему обойти многие другие турфирмы на целое пятилетие в 90-е гг. Таким образом, Совет по туризму изменил жизненный цикл новой туристской продукции. Его доля рынка в туризме в северо-западном регионе России серьезно утвердилась, в то время как спрос на предложения других аналогичных организаций региона вошел в стадию стагнации, уменьшаясь в среднем на 15 % в год.

Другое изменение жизненного цикла продукта было на счету у этого же Совета на рынке гостиничных услуг. Здесь Совет предоставил широкий ассортимент новых видов обслуживания. Продажа основывалась на трех принципах:

1. Расширение свободной реализации мест размещения без предварительного запроса.
2. Увеличение возможностей по размещению и обслуживанию делового туризма с предоставлением услуг, необходимых бизнесменам (телефонная связь, факс, ксерокс, комнаты для секретариата и переговоров).
3. Большое участие гостиниц в размещении гостей и участников выставок, фестивалей, конференций и других видов конгрессного туризма.

Таким образом, Совет эффективно увеличил спрос на типы размещения и обслуживания, удовлетворил дополнительный спрос благодаря увеличению каналов загрузки и свободного размещения.

Десятилетие потребовалось крупной туристской корпорации "Беларустурист", чтобы успешно преобразовать стадию зрелости в стадию роста путем улучшенной рыночной стратегии. Компания изменила формулу и марку обслуживания, стабилизировала цены и тем самым нашла новых потребителей для своей гостиничной и туристской сети по всей Республике Беларусь через последовательную рекламную кампанию. Экономические показатели, в том числе и от транзитного туризма, в 90-е гг. увеличились в несколько раз. Сегодня "Беларустурист" остается одним из самых крупных туроператоров и является наиболее прибыльной корпорацией в Белоруссии.

Несколько лет назад маленькая туристская компания "Pansol Travel" (Кипр, Лимасол) существенно изменила жизненный цикл своей торговой марки благодаря тому, что стала предлагать только 4 вида туров из 50, сконцентрировав свои силы на обслуживании образовательных поездок, конгрессного туризма, отдыха на побережье и чартерных перевозок. Тем самым фирма стадию ранней стагнации заменила на стадию роста в жизненном цикле своего туристского продукта.

Энергичное управление жизненным циклом было продемонстрировано в 1994 г. авиационной компанией "Трансаэро" (Россия), представившей на рынок авиадоставок новые маршруты. В начале 90-х гг. конкуренция в этой области стала более суровой. "Аэрофлот" контролировал 3/4 авиаперевозок, но не смог увеличить свой контингент авиапассажиров, сократив жизненные циклы авиаперевозок. В 90-х гг. "Аэрофлот" предвидел быстрый рост перевозок, но затем он начал уменьшаться, и "Аэрофлот" был

вынужден открыть возможности для перевозок другим авиакомпаниям, в том числе и "Трансаэро".

Решение, принятое "Аэрофлотом", ускорило устаревание его собственного оборудования, большинство из которого служило на рынке авиадоставок уже 10-15 лет. В то же самое время "Трансаэро" укрепила свои летные позиции в авиаперевозках путем обеспечения расширения системы, которая создала возможности для приобретения новых типов самолетов.

Поскольку не существует единого рыночного механизма, эти примеры служат советом в практике принятия верных рыночных решений, число которых будет увеличено, если управление туризмом будет знать в каком месте жизненного цикла находится продукт как отдельно, так и во всей своей совокупности.

### **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 преимуществ, 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 развивать 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).

## 5.2. Проблемы эффективного планирования туристского продукта

Процесс планирования является попыткой представить себе картину будущего. Это процесс, который предполагает знание настоящего состояния дел и тенденций развития, которые помогают предвидеть будущее, а также овладение методикой, позволяющей смоделировать переход настоящего положения в будущее прогнозируемое состояние.

Планирование - это определение и упорядочение крупных задач организации, включающее:

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

Уровень качества планирования определяется следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства фирмы на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой. Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образы действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана.

Планирование - это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций.

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий.

Планирование включает в себя определение:

- конечных и промежуточных целей;
- задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- средств и способов их решения;
- требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое, или перспективное; среднесрочное; тактическое, или текущее.

**Стратегическое планирование** заключается в основном в выборе главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения представленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются также новые возможности фирмы, например расширение производственных мощностей путем строительства новых предприятий или приобретение оборудования, изменение профиля предприятия или радикальное изменение технологии. Стратегическое планирование охватывает период 10-15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах. Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование

проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящий период, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

При разработке плана основу составляют:

- анализ перспектив развития фирмы, выяснение факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;
- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении конкурентоспособности продукции фирмы на разных рынках и возможностей для повышения результатов работы в конкурентных направлениях при соблюдении оптимальных стратегий во всех видах деятельности;
- выбор стратегии на основе анализа перспектив фирмы в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами;
- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

**Текущее планирование** заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии. Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на 1 год) оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений в региональном, отечественном и международном масштабах, в частности: программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочными планами.

Туристское планирование ставит своей целью сформулировать задачи развития туризма, а также определить средства их достижения, стремясь к получению максимальных поступлений от развития туризма с экономической, социальной, культурной точек зрения, а также с учетом необходимости обеспечения динамического равновесия между туристским предложением и спросом.

Исторический анализ свидетельствует о том, что в 50-90 гг. туристское планирование в России, да и во всем мире развивалось быстрыми темпами, хотя и носило иногда бессистемный и беспорядочный характер. И тем не менее, начиная с первых исследований, посвященных исключительно развитию местной инфраструктуры и использованию достопримечательностей в туристских целях, прослеживается четкая тенденция, которая видна в планах развития отдельных туристских секторов вплоть до комплексного туристского планирования, которое представлено в общих планах туристского развития целого ряда стран.

За последнюю четверть века методы планирования претерпели серьезные изменения. Одновременно в связи с бурным развитием теории информации возникает множество математических моделей, а также система дифференцированных моделей. Меняется также и сам подход к планированию. Наиболее предпочтительным в области туристского планирования является системный подход. Он принимает во внимание всю сферу туристской деятельности (компоненты туристского рынка, их взаимозависимость), а также политические, экономические, социальные аспекты и их взаимовлияние.

Этот подход основывается на концепции туристского продукта (полный комплекс



туристского сервиса, который включает размещение, обслуживание, развлечения, транспорт и т. д.). В плане туристского планирования концепция туристского продукта очень удобна, так как процесс его создания является положительным моментом по двум причинам: во-первых, для того, чтобы быть привлекательным и конкурентоспособным, туристский продукт должен обеспечивать оптимальное использование существующих ресурсов, во-вторых, условием производства туристского продукта является сотрудничество всех заинтересованных в развитии туризма сторон (органов управления, руководителей гостиниц, турагентств и туроператоров, транспортных компаний, банков и т. д.).

В процессе планирования менеджер должен обеспечить создание привлекательного и конкурентоспособного туристского продукта для массовой реализации на рынке. Прежде чем приступить к разработке планов, необходимо ознакомиться с существующим положением дел, что обуславливает необходимость изучения и анализа:

- туристского предложения;
- туристского спроса.

Изучение этих аспектов, которые находятся в тесной взаимосвязи, проводится параллельно и одновременно.

**Анализ туристского предложения.** Анализ настоящего и потенциального туристского предложения включает:

- существующее предложение: доступность (транспорт), оборудование (размещение, обслуживание и рекреационная деятельность), общее представление о стране;
- потенциальное предложение: привлекательные аспекты природной среды (пейзажи, моря, озера, фауна, флора), привлекательные аспекты культурной жизни (археология, традиции, фольклор, народные промыслы), туристскую деятельность (спорт и досуг, курорты и культурные мероприятия);
- технические ресурсы (потенциал развития туризма): потенциальную деятельность (планы, туристские организации, коммерческая сеть), средства и возможности (кадры, подготовка кадров, финансовые ресурсы), потенциальные возможности многонациональных регионов (пейзажи, археология, общность языков).

**Анализ туристского спроса** включает детальный разбор каждого национального и международного туристского потока по следующим признакам:

- объемы, сезонный характер, динамика;
- социально-экономические характеристики;
- мотивировки;
- продолжительность пребывания;
- транспортные средства;
- размещение;
- организация.

На базе анализа статистических данных и результатов опроса можно подготовить прогноз:

- количественного характера (количество прибытий и расходы);
- качественного характера (типы продукта, продолжительность пребывания, обслуживание).

Планирование туристского продукта должно производиться не умозрительным способом, а основываться исключительно на предварительной оценке рыночного

потенциала. Для этого на первом этапе необходимо определить основные параметры ожидаемого рыночного спроса, а именно:

- территориальные границы рынка (город, район, область, регион);
- социальный состав клиентуры (молодежь, люди со средними или высокими доходами, люди третьего возраста и др.);
- виды туризма и цели путешествия;
- возможные объемы и сезоны поездок.

Для сбора и анализа этих данных можно использовать такие средства, как публикуемые материалы и статистические отчеты, экспертные оценки, рекламные объявления других фирм, выборочные опросы населения, организация пробных туров и т. д.

На втором этапе фирма на основе тщательного изучения и прогнозирования возможного рыночного спроса должна определить содержание своего туристского продукта, в частности:

- страну или регион путешествия и вид туризма. Например, если предусматривается экскурсионно-познавательные туры, то для них выбираются страны или регионы с наиболее интересными туристскими достопримечательностями;
- сезон и продолжительность поездок. Для экскурсионно-познавательных поездок в страны с умеренным климатом обычно выбираются летние месяцы (май-сентябрь), а в страны с жарким климатом - зимние (ноябрь-февраль);
- маршрут, т. е. перечень городов или населенных пунктов, посещаемых туристами во время своего путешествия по стране. Он также зависит от целей поездки;
- общее количество групповых и индивидуальных туров по каждой стране, с которыми фирма намерена выйти на рынок, их разбивка по сезонам и месяцам. Планируется на основе оценки рыночного спроса;
- пакет и классность услуг. В зависимости от оценки рыночного спроса туристская фирма должна наметить содержание пакета услуг и его классность.

Сегодня во многих крупных туристских компаниях число направлений настолько велико, что их подробное планирование стало слишком тяжелой работой для одного человека. Поскольку специалистам по маркетингу не хватает времени для составления плана введения новых направлений на рынке, появилась потребность в менеджере туристского продукта.

В настоящее время многие компании обратились к концепции менеджера продукта (например, "Академсервис", "Роза ветров", "Svetal" и др.). Результаты оказались положительными. Концепция включает:

- определение рынка каждого турпродукта, его конкурентоспособных позиций и возможностей компании;
- понимание экономических последствий влияния рынка, которые произойдут от альтернативных решений и стратегий для каждого направления;
- точные показатели продукта (такие как объем, прибыль, доля рынка и т. д.) и обоснованные программы для их достижения;
- календарный контроль над согласованными планами и их своевременное урегулирование в случае, если нужно стабилизировать позиции продукта на рынке и его доход.

Однако не все компании, принявшие концепцию менеджмента продукта, добились положительных результатов. Почему же опыт компаний был таким противоречивым?

Слишком часто вину за плохое планирование возлагают на менеджеров. Однако всю

ответственность следует возлагать на высшее руководство. Очень часто руководство не в силах распределить обязанности между менеджерами или предоставить им соответствующие инструкции, необходимые для эффективного планирования.

Компании, которые воспользовались концепцией менеджера по планированию, следуют определенным правилам:

- подбирают квалифицированный персонал;
- распределяют обязанности между менеджерами;
- разрабатывают соответствующие инструкции;
- структурируют работу менеджера так, чтобы у него было время для планирования.

Так как компания делает акцент на то, чтобы обеспечить туристскому продукту рост продаж и прибыльность, менеджер должен проанализировать продукт с экономической точки зрения и определить возможности рынка.

В компании "Svetal" (Россия - США) менеджеры по планированию сделали весомый вклад в увеличение продаж и прибыльности нескольких направлений. В данном случае менеджмент следовал политике назначения на должность по маркетинговой работе только высококвалифицированных сотрудников. Однако если в дальнейшем какой-либо аспект деятельности сотрудника не удовлетворял руководство, то на его место назначался другой. Хотя такие меры увеличили текучесть кадров, руководство убеждено, что это единственный путь для поддержания высокого уровня продаж, который требуется для удовлетворения потребностей компании.

Но все еще слишком много компаний принимают на должность менеджера продукта людей без соответствующего образования.

Многие квалифицированные менеджеры продукта никогда по-настоящему не делали свою работу, так как они в полной мере не понимали, что она в себя включает. Если в процессе планирования подробно не определены границы задания и конечный результат, то возникает путаница.

Рассмотрим затруднительные положения, в которые попали небольшие туристские фирмы, так как там не были распределены обязанности между менеджерами.

Менеджер продукта компании "Анита-тур" (Россия) настолько увлекся работой по планированию, что практически не покидал офис. Он не имел контакта ни с линейными руководителями, ни с рынком. Следовательно, его планы, несмотря на то, что они производили впечатление детально разработанных и универсальных, не соответствовали потребностям туристского продукта.

Главная обязанность высшего руководства фирмы - обеспечить менеджера сформулированным уставом и соответствующими должностными инструкциями для осуществления планирования. Руководство также должно наблюдать за тем, чтобы менеджеры по планированию точно понимали и выполняли свои обязанности. Поскольку планирование должно быть определено как сущность работы менеджера продукта, то оно должно получить главенствующее положение. Многие менеджеры не могли найти время для планирования, так как у них было много других обязанностей.

В туристской компании "Чайка-тур" (Россия) менеджеры туристского продукта установили, что они проводили более 50 часов в неделю на рабочем месте, но едва ли десятая часть этого времени была посвящена планированию. Их работа с самого начала

была перегружена деятельностью по сбыту. Впоследствии руководство компании согласилось, что нужно было принять меры для того, чтобы менеджеры могли тратить больше времени на планирование.

В компании "Апекс Тревел" (Россия) основной акцент был сделан на то, чтобы сконцентрировать работу менеджеров на их обязанностях по планированию. От менеджеров этой компании требовалось, чтобы они в течение 3/4 каждого года готовили письменный план на год вперед, который состоял бы из пяти компонентов (см. приложение 5.1 на с. 326). Остальное время было для административных и управленческих обязанностей. Но вся эта деятельность определялась в соотношении с работой по подготовке годового плана туристского продукта. Цель отдела менеджеров этой компании такова: оценить результаты существующих программ по различным направлениям и установить величину потребности в новых.

Анализ деятельности российских турфирм свидетельствует о растущем интересе к планированию и концепции менеджера по планированию. Однако он указывает и на имеющиеся недостатки в планировании, важнейшими среди которых являются: нерешительность в отношении претворения в жизнь намеченных планов, а также проблемы, связанные с использованием соответствующей методологии.

Следует отметить, что способность менеджера продукта выполнять задание по планированию зависит также от того, создает ли высшее руководство фирмы соответствующие условия для эффективной работы. Вот основные принципы, на которые следует обратить внимание руководству фирмы: начните с квалифицированного персонала, подробно определите их обязанности и обеспечьте соответствующими инструкциями, структурируйте их работу так, чтобы осталось время для планирования. Слишком много компаний пренебрегало этими принципами, тем самым не используя важных преимуществ, которые могли бы получить от эффективного планирования.

### 5.3. Маркетинговое планирование рынка туристских товаров

Маркетинговое (рыночное) планирование всегда являлось важным вопросом в развитии и успешном существовании туристской фирмы. И именно оно - планирование - станет одним из важнейших инструментов управления, если компании продолжат борьбу за выход на рынок с новыми товарами и предложениями. Однако никто еще не придумал, как разработать маркетинговый план, не затратив на это много времени.

Маркетинг в туризме - это система управления и организации деятельности туристских компаний по разработке новых, более эффективных видов туристско-экскурсионных услуг, их производству и сбыту с целью получения прибыли на основе повышения качества туристского продукта и учета процессов, которые протекают на мировом туристском рынке.

Маркетинговое планирование - один из важнейших элементов управления маркетингом, без которого вся система маркетинговой деятельности фирмы распадается на отдельные, не связанные между собой "кусочки" (при этом какие-то кусочки будут дублироваться различными подразделениями, а какие-то вовсе не будут выполнены).

Маркетинговое планирование в туризме помогает координировать торговую политику, правильно осуществлять тактику продаж и получать прибыль. Основной функцией маркетинга является целенаправленное воздействие на формирование рекреационных потребностей, спроса, монопольных и коммерческих цен, сегментации рынка, а также на развитие ассортимента туристско-экскурсионных услуг.

Используя маркетинговое планирование, многие туристские компании избегают ошибок и непредвиденных обстоятельств при выходе на новый туристский рынок.

Например, компания "Зевс Тревел" (Греция) перед выходом на российский рынок в течение 10 лет работала на рынке Великобритании. В 1993 г. фирма стала искать новые возможности для увеличения потока туристов на Кипр. По словам директора компании господина Кростоса Лориса, Россия тогда была новым рынком сбыта туристских предложений. В то время на Кипре появились первые российские туристы. Четко просчитав все свои шаги перед выходом на рынок России, фирма решила начать освоение с Москвы, где в 1994 г. был выпущен первый каталог. Компания работает как туроператор. Агентами "Зевс Тревел" являются более тысячи турфирм, которые находятся во всех крупных городах России. Предполагается увеличение числа агентов из других городов России, а следовательно, и увеличение числа туристов из регионов.

Из примера видно, что благодаря планированию компании удастся открывать для себя новые рынки и, следовательно, увеличивать поток туристов на Кипр. Поэтому вполне понятно, почему многие туристские компании прибегают к маркетинговому планированию, которое включает следующие этапы:

1. Изучение спроса на туристский продукт, требований потребителей к качеству услуг, уровню цен.
2. Составление программ маркетинга по продукту с учетом издержек производства, затрат на рекламу.
3. Установление верхнего предела цен на продукцию, услуги и рентабельность их производства.
4. Разработка ассортиментной и инвестиционной политики фирмы.
5. Определение конечного результата деятельности фирмы, доходов и прибыли.

При этом основными целями для туристской компании являются:

- сохранение и защита традиционного рынка (клиентуры);
- введение, развитие и увеличение нового рынка;
- расширение сезонности.

Для выполнения этих целей необходимо:

- ежегодно корректировать маркетинг-планы;
- назначать группы для разработки программы деятельности фирмы;
- проводить кооперирование с туроператором по загрузке, индустриальному обеспечению на условиях совместного участия в рынке;
- разрабатывать совместные меры по продвижению продукта на туристском рынке;
- апробировать новые товары, услуги и т. д.

Учитывая все вышесказанное, туристские компании разрабатывают сложные системы планирования, построенные таким образом, чтобы направить бизнес на максимальное удовлетворение потребностей рынка.

Здесь надо отметить, что то планирование, которое успешно было реализовано в одной туристской компании, не всегда оправдывает ожидания в другой. Нередко менеджеры или руководители туристских агентств бывают недовольны результатами маркетингового планирования, которое требует больших финансовых затрат и много времени. Почему складываются такие ситуации и как правильно использовать опыт, полученный компаниями, правильно разработавшими и успешно применившими маркетинговое планирование?

Современный туристский рынок можно охарактеризовать как крупный самостоятельный хозяйственный комплекс, который состоит из групп отраслей и предприятий, деятельность которых направлена на удовлетворение разнообразных и постоянно растущих потребностей людей в различных видах отдыха и путешествий в свободное время.

Индустрию туризма образуют предприятия, выпускающие товары и услуги, производство которых без туризма теряет смысл. Сюда относятся:

- транспортные предприятия;
- предприятия питания;
- предприятия размещения;
- туристские, экскурсионные бюро и компании;
- учебные заведения туристского профиля;
- информационные и рекламные службы;
- предприятия по производству сувениров;
- предприятия по производству предметов туристского снаряжения и инвентаря;
- научно-исследовательские организации туристского профиля.

Высшей целью любой туристской компании является достижение коммерческого успеха, что предполагает получение максимального результата при минимуме затрат. Все планирование, осуществляемое на предприятии или в туристской компании, разрабатывается с целью получения прибыли для каждой компании отдельно, учитывая всю специфику бизнеса.

Например, компания "The Leading Hotels of the World" (США) существует с 1928 г. и объединяет самые роскошные отели мира. С момента образования одной из составляющих группы независимых отелей была маркетинговая компания, где специалисты-маркетологи работали над будущим компании. Сегодня она имеет свою

огромную маркетинговую компанию с главным офисом в Нью-Йорке и 15 региональными отделениями в крупнейших городах мира. За 70 лет существования группы результаты на лицо. Она начала свое существование, когда 38 влиятельных владельцев европейских гостиниц объединили свою собственность, создав группу "Самые роскошные отели Европы и Египта". Ныне компания владеет собственностью в более чем 300 городах и курортах всего мира. По словам президента компании Жозефа Джакопонелло, всякий раз перед выходом на новый рынок их маркетинговая компания планирует и взвешивает каждый шаг, изучает рынок, потребителей, составляет общий план выхода на рынок и продажи услуг. Маркетологи выделяют также то, на что им следует обратить особое внимание. Но окончательное решение принимает совет директоров компании. В 1995 г. членами группы независимых отелей стали и две российские гостиницы: "Grand Hotel Europe" в Санкт-Петербурге и "Baltshug Hotel Kempinski" в Москве.

Однако методы маркетингового планирования, применяемые в компании "The Leading Hotels of the World", будут сильно отличаться от методов планирования в авиакомпании или туристском агентстве. В процессе применения методов планирования на практике и возникают основные проблемы. Большинство из них происходит из-за того, что опыт и методы планирования берутся у других компаний и используются без переработки.

Все крупные туристские компании имеют две отличительные особенности, которые определяют подходы к методам планирования:

1. Для каждого рынка и канала сбыта разрабатывается подробная стратегия маркетинга. Небольшие туристские агентства преимущественно реализуют свой продукт на одном, максимально на двух туристских рынках. А крупные туристские компании работают на различных рынках, используя огромную агентскую сеть.

Например, компания "Ланта-Тур" (Россия), которая является крупным туроператором, специализирующемся не только на организации собственных туров, но и на оптовой реализации авиабилетов по разным направлениям, предлагает агентствам самые разные варианты сотрудничества в продаже авиаперевозок. Для того, чтобы получить от авиакомпании оптимальный групповой тариф, "Ланта-Тур" необходимо поддерживать высокую загрузку на выбранное направление и соблюдать жесткую систему выполнения контракта с перевозчиком. Именно в связи с этим компания расширила свою агентскую сеть по бронированию и продаже авиабилетов.

2. Отдел по маркетингу в крупных туристских компаниях должен следить не только за состоянием на рынках и каналах сбыта, но и планировать ограничительные меры, так как сам по себе маркетинг не контролирует действия, которые влияют на функционирование компании на рынке.

В туристском мире успех маркетинга зависит:

- от комплексного анализа рынка;
- производства туристского продукта;
- анализа систем и каналов реализации;
- рекламы продукта.

Стратегия маркетинга основывается на рекламе, производстве и продвижении туристского продукта. Роль маркетолога в туристской компании состоит в том, чтобы, проанализировав все требования рынка, преподнести их топ-менеджерам так, чтобы последние смогли разработать стратегию, посредством которой можно удовлетворить все эти требования.

Например, маркетологи авиакомпании "Avianca" давно занимались изучением российского рынка и планировали рейс из Москвы в Латинскую Америку. После составления плана выхода на российский рынок, анализа рынка и согласования всех действий с советом директоров компании 30 января 1998 г. был совершен первый беспосадочный рейс в Латинскую Америку. "Avianca" - одна из старейших авиакомпаний мира, была основана вслед за авиакомпанией "KLM". Представляя себя в Москве "Avianca" поручила уже известной на российском рынке компании "Reservation Services", принадлежащей всемирной многоотраслевой корпорации "Carlson Companies" (США). Маркетологи "Reservation Services" планируют отправить в Латинскую Америку около 300 туристов.

Однако в большинстве небольших российских туристских агентств маркетинговое планирование еще не твердо обосновалось в процессе управления. Оно остается той областью деятельности, где разговоров гораздо больше, чем дела и внимания со стороны руководителей. За последние годы туристские компании уделяют все больше и больше внимания планированию товарного или рыночного бизнеса. Но здесь возникает новая проблема - планы становятся слишком развернутыми, что является помехой для процесса формирования и продвижения туристского продукта.

Многие руководители осознают, что планирование должно быть результатом тяжелой работы. Однако они не поощряют чрезмерной писанины, которая в большинстве случаев не ведет к достижению реальных бизнес-целей.

На практике часто можно столкнуться с той ситуацией, когда маркетологи разрабатывают подетальный и сверхструктурированный план планирования. На это уходит слишком много времени, а результат зачастую не удовлетворяет ожиданий менеджеров.

Еще одна проблема, возникающая при планировании, - это отказ от разработки альтернативных стратегий. Если сравнить планы, разработанные в различных туристских компаниях, то можно заметить, что многие планы - это не более чем переработанные на новый лад старые. Происходит это из-за того, что маркетологи застопорились на бытующем понимании ситуации на туристском рынке и не могут выявить нового подхода.

Планирование требует глубокого анализа. Часто поверхностный анализ приводит к тому, что многие маркетологи недооценивают конкурентоспособность фирмы, не обращают внимания на высокие цены, скудость ассортимента, низкое качество услуг.

Например, компания "Club Med" (Club Mediterranee - Франция), занимающаяся организацией клубного отдыха на курортах мира, в 1997 г. понесла убытки в размере 216 млн долл. США, чуть ли не в два раза превысившие потери компании в 1996 г. Это произошло из-за того, что маркетологи недооценили конкурентоспособность компании. Компания принимает меры по реанимации "Club Med". Согласно разработанной стратегии, цены на клубный отдых пересмотрены в сторону их понижения. Грядущие перемены коснутся и самой концепции отдыха в городках "Club Med", которая основана на принципе "все включено". Некоторые городки будут реконструированы.

Без общего понимания бизнеса поиск и разработка альтернативных стратегий бесполезны. Таким образом, вместо сопоставления ряда стратегий дальнейшего развития туристского бизнеса и фирмы в рамках этого бизнеса, руководители зачастую довольствуются только одной, которая в большинстве случаев является



перефразированием старой стратегии.

Опыт компаний, успешно реализовавших маркетинговое планирование, показывает, что при разработке стратегии надо сосредоточиться на конкретных фактах, а не на абстрактном понимании бизнеса. Успешная реализация маркетингового планирования зависит:

- от участия руководителей в процессе планирования;
- разработки товарных и рыночных стратегий на основании конкретных фактов и заключений;
- последовательной реализации стратегии.

**1. Участие руководителей в процессе планирования.** Результаты маркетингового планирования применяются во многих компаниях, но они действительно имеют какое-либо значение только в том случае, когда в процессе планирования принимает участие руководитель.

Например, один из красивейших кипрских отелей "Hawaii Beach Hotel" стал одним из трех финалистов Thomson Gold Awards 1997 г. в категории конгрессного и инсентив-туризма. По словам главного менеджера по продажам и маркетингу, отель не всегда был одним из лучших, и нынешним своим положением он обязан слаженной работе отдела маркетинга, руководителей и управляющих, которые всегда принимают участие в процессе планирования деятельности отеля. Этот отель можно охарактеризовать фразой "классическая элегантность и изысканность". 255 номеров соответствуют категории "пять звезд" и отвечают самым высоким требованиям. Российские туристы составляют 17% от общего количества гостей отеля. "Hawaii Beach Hotel" хорошо известен на российском рынке, он первым вышел на рынок Восточной Европы, и в частности на российский.

Из примера видно, что участие руководителей в процессе планирования немаловажно. Существует четыре пути, посредством которых руководители должны принимать участие в планировании для достижения успешных результатов:

а) **Конкретизировать цели организации.** Недостаточное участие руководителей в маркетинговом планировании - это наиболее часто встречающаяся претензия со стороны маркетологов. "Если бы мы четко знали, чего они хотят" - вот та фраза, которую можно нередко услышать из уст маркетологов. И все-таки, перед тем как проводить работы по маркетинговому планированию, руководители должны дать четкое описание целей организации, включая долгосрочные, среднесрочные, корпоративные и т. д., а также какую прибыль они планируют получить, за какой срок хотят выйти на новый рынок и т. п. Обладая такого рода информацией, маркетинговые планы, составленные маркетологами компании, не будут расходиться с ожиданиями топ-менеджеров.

б) **Четко определить сферу бизнеса, в которой работает организация** (это особенно важно, если их несколько). Маркетинговое планирование во многом зависит от сферы бизнеса, в которой работает предприятие. Четкое определение сферы бизнеса поможет маркетологам глубже проанализировать положение фирмы на туристском рынке.

в) **Обеспечить связь между всеми подразделениями компании.** Даже самый продуманный план потерпит неудачу, если маркетологи не будут сотрудничать с другими подразделениями компании. Все подразделения фирмы, связанные между собой, должны слаженно и оперативно работать. Это особенно важно в крупных туристских компаниях, где без связи между подразделениями маркетологи вряд ли

имеют шанс на успех.

г) **По возможности содействовать плану маркетинга.** Если руководители действительно хотят получать прибыль и развивать свою фирму, они должны активно участвовать в составлении планов маркетинга. Они должны принимать участие в обсуждениях основных предложений и способствовать развитию альтернативных стратегий, стимулировать обмен идеями и мнениями. Обмен мнениями в маркетинге - это основа процесса планирования.

**2. Разработка товарных и рыночных стратегий на основании конкретных фактов и заключений.** Стратегии, которые разрабатываются в крупных туристских компаниях, основываются на экономических и рыночных фактах. Разработанные один раз, эти стратегии служат основой для долгосрочного планирования.

Разработка стратегии - это искусство, которым овладели немногие компании. Для того чтобы иметь необходимые знания и опыт, нужно изучить сферу бизнеса и направление развития рынка, а также разбираться в развитии своей фирмы и в развитии фирмы-конкурента. Для того чтобы иметь полное представление о рынке, маркетологи должны быть ознакомлены с его структурой. Они должны уметь определить какие действия могут повлиять на положение фирмы на рынке и на перспективу ее развития. Учитывая все вышесказанное, маркетологи должны также разработать план улучшения уязвимых и неконкурентоспособных мест туристской фирмы.

Например, французская компания "Ring-Tours", специализирующаяся на приеме туристских групп и индивидуалов в Париже, завоевала свое нынешнее положение на туристском рынке благодаря усердной работе отдела маркетинга. По словам генерального директора компании, благодаря маркетологам компания всегда знает, что ее ждет в будущем. Компания специализируется по приему во Франции туристов, организации конгрессных и инсентив-туров, туров для деловых людей и тематических поездок. И все это при достаточно низких ценах, обслуживании европейского уровня и высоком профессионализме сотрудников. Специалисты компании ежегодно принимают участие в международных семинарах, посвященных проблемам маркетинга и состоянию современного туристского рынка. Это помогает им идти в ногу со временем.

**3. Последовательная реализация стратегии.** Все ведущие туристские компании следуют трем основным правилам, которые дают им возможность последовательно и успешно выполнять работу по реализации стратегии фирмы:

- Руководители компании стараются не применять программу или проект, которые не связаны со стратегией организации. И это помогает всем подразделениям компании сосредоточиться на достижении главной и общей цели организации;
- Руководители стараются поддерживать и способствовать реализации тех программ и планов, которые соответствуют основной стратегии фирмы, особенно, если они были разработаны в процессе работы организации;
- Руководители также следят за тем, чтобы основные программы и планы были отражены в последующих стратегиях развития туристской фирмы.

Подводя итоги, следует отметить, что применение маркетингового планирования в туристских компаниях создает организованную систему изучения рынка туризма на базе комплексного анализа и в целях наиболее эффективного воздействия на рынок функционирования и разработки научно обоснованных направлений, перспектив его дальнейшего развития. Схема маркетингового планирования приведена в [приложении 5.2](#)

#### 5.4. Формирование каналов сбыта туристских услуг

Успешная работа предприятия зависит не только от производимого продукта. Недостаточно произвести качественный товар, он должен найти своего потребителя. Встреча продукта с потенциальным потребителем является важнейшим условием его реализации. Поэтому многие производители предлагают рынку свои товары через посредников, формируя собственные каналы продаж.

**Канал продаж** (или канал дистрибьюции) - это совокупность фирм или отдельных лиц (посредников), которые принимают на себя или помогают передать другому лицу право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю, помогая таким образом производителю обеспечить нормальный процесс его коммерческой деятельности.

Другими словами, канал продаж - это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Благодаря ему устраняются длительные разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы их приобрести.

Процесс продвижения туристских услуг от производителя до конечного потребителя не прямой, часто не предусматривающий их непосредственного контакта. Современный туристский рынок характеризуется наличием большого количества посреднических звеньев, без которых производители туристских товаров и услуг просто не смогли бы нормально функционировать. Посредники занимают промежуточное положение между производителем и потребителем и являются неперенным элементом рыночного хозяйства, процесса товародвижения.

На туристском рынке имеется территориальная разобщенность между производителем и потребителем. И поэтому контакты с потенциальным потребителем зачастую возможны только через специфические посреднические организации - туроператоров и турагентов. Производителями на туристском рынке являются производственные, сервисные, культурные организации, такие как гостиницы, рестораны, музеи, выставки, транспортные компании, спортивные учреждения и т. д. (см. [приложение 5.3](#)).

В туризме посредники реализуют услуги нескольких производителей. В процессе продвижения туристские услуги комплектуются в так называемый туристский продукт туроператора и через каналы продаж (турагентства) доводятся до потребителя. Реализация туристского продукта и услуг на туристском рынке может осуществляться непосредственно напрямую потребителю или через каналы продаж, включающие одного или нескольких посредников. Наиболее ярким примером в данном случае могут быть гостиницы, которые реализуют свои услуги по размещению через многочисленные турфирмы, а также обслуживают туристов, обратившихся к ним напрямую, минуя посредников в лице турагентств. Хотя многие производители сами выполняют роль и функции посредников и сами доставляют свой продукт к конечному потребителю, в туризме использование торговых посредников и формирование каналов продаж является скорее правилом, чем исключением.

Можно выделить два направления формирования каналов продаж - внешние и внутренние.

**Внешние каналы продаж** - это определенное число зарубежных турфирм-посредников, принявших на себя согласно договору обязательство продавать в своей

стране туристский продукт или услуги организации, посредником которой они выступают. Туристские предприятия и организации вынуждены прибегать к этому посредническому аппарату, поскольку создание собственных агентств за рубежом связано с большими валютными затратами, а также с государственной политикой каждой страны. Гораздо выгоднее использовать зарубежные туристские организации, имеющие хорошие позиции на местном туристском рынке.

В 1996 г. всемирно известная американская компания "Sandals", которой принадлежит группа престижных клубных курортов в Карибском бассейне, назначила своим генеральным агентом российского туроператора "Svetal" и подписала с ним контракт на реализацию своего туристского продукта на территории России. Таким образом, "Svetal" и сеть его посредников (турагентств) являются внешним каналом продаж компании "Sandals".

**Внутренние каналы продаж** - это система филиалов, отделений, представительств и посреднических организаций в своей стране.

То есть филиалы "Svetal", расположенные в России, а также отечественные турагентства, реализующие туристский продукт компании, являются внутренним каналом продаж "Svetal".

По характеру операций турфирмы подразделяют на розничные и оптовые.

**Розничная торговля** туристскими услугами - это любая деятельность по продаже этих услуг конечным потребителям - туристам - для их личного некоммерческого пользования. Розничные турфирмы - это в основном турагентства, которые выступают посредниками между туроператором и потребителем. Они играют важную роль на рынке, так как через них проходит продажа подавляющей части туристских услуг.

**Оптовая торговля** туристскими услугами - это любая деятельность по продаже этих услуг тем, кто приобретает их с целью перепродажи. Наиболее крупными оптовыми продавцами туристских услуг являются фирмы - туроператоры или турорганизаторы, которые играют особую роль в деле формирования рынка туристских услуг.

На практике часто трудно провести четкое разграничение между чисто розничными и оптовыми турфирмами, поскольку туроператоры могут выполнять и розничные, и оптовые операции, они нередко также имеют отделения и филиалы для розничной продажи напрямую клиентам.

Взаимоотношения с посредниками оформляются и закрепляются контрактом или договором. Посредники благодаря своим контактам, опыту и специализации позволяют обеспечить широкую доступность товара и доведение его до целевых рынков. Каждый из посредников в свою очередь также формирует соответствующий канал продаж. Например, туристская компания "ЕХОtour" - туроператор по Турции, работающий на российском туристском рынке, является посредником между турецкими производителями услуг и российским потребителем. В свою очередь, "ЕХОtour" создала в России свой канал продаж (сеть посредников), состоящий из 62 турагентств.

Использование посредников, т. е. формирование каналов продаж, выгодно прежде всего для производителя. Обеспечивается широкая доступность товара при движении его непосредственно до рынка сбыта и достигается более широкий охват рынка и потребителей, нежели при работе напрямую.

Например, испанская компания "Soltour Este" предлагает свой туристский продукт, включающий услуги различных производителей, турагентствам для их последующей реализации потребителям (туристам). Центральный руководящий офис "Soltour Este" находится в городе Пальма де Майорка (Испания). Фирма располагает широкой сетью своих представительств не только на Майорке, но также и на Канарских островах, в Барселоне, Бильбао, Мадриде, Малаге, Валенсии и некоторых других городах Испании. Помимо этого в 1994 г. "Soltour Este" открыл сеть агентств и оптовые представительства в России (Москва и Санкт-Петербург), в Хорватии (Загреб), в Словении (Любляна). В 1995 г. фирма открыла представительство в Венгрии (Будапешт) и Чехии (Прага), а в 1996 г. - на Украине (Киев) и в Польше (Варшава).

За счет этого услуги испанских производителей, входящих в туристский продукт "Soltour Este", реализуются не только на испанском рынке, в стране своего базирования, но и могут быть доведены до потребителей тех стран и регионов, в которых "Soltour Este" имеет представительства и филиалы, т. е. испанские гостиницы, транспортные компании, музеи и т. д. За счет посреднической функции компания "Soltour Este" смогла охватить рынки других стран и обеспечить себе сбыт на них. С посредником система сбыта может работать более эффективно.

Функция системы дистрибуции в туризме - обеспечить потенциальным потребителям туруслуг возможность получения информации, которая поможет им сделать правильный выбор, а после этого - необходимые заказы, касающиеся их путешествия.

Систему дистрибуции составляют все те компоненты, которые выступают в качестве посредников между производителями туристских услуг и их непосредственными потребителями. Важность посредников и каналов продаж в туризме объясняется несколькими факторами:

- Так как посредники работают непосредственно на рынке, они имеют более точную информацию о спросе, мотивациях и предпочтениях потребителей. Чтобы получить подобную информацию, производителю туристских услуг пришлось бы затратить и время, и деньги.
- Посредники способны быстро определить, как меняется спрос в зависимости от конъюнктурных изменений.
- Существование посредников и их услуг позволяет производителю туристских услуг сконцентрироваться на деятельности, в которой они специализируются, контролировать и улучшать качество своей работы и услуг.
- Посредники объединяют разные типы услуг, предлагаемые различными производителями, в единый пакет услуг, который является привлекательным для потенциального клиента и отвечает его потребностям, в зависимости от спроса на рынке.
- Посредники не только создают пакет услуг, хотя это и является их самой важной функцией, но также дают информацию о маршрутах, типах услуг, предоставляя, таким образом, туристу право выбора.

Широкая сеть посредников способна оказать помощь в продвижении и сбыте туристского продукта. Ведущие авиакомпании мира, такие как "British Airways", "Lufthansa", "Finnair", "Swissair" и другие, увеличивают число своих клиентов и захватывают целевые рынки за счет целенаправленного расширения сети своих посредников на этих рынках. Тесно сотрудничая с турфирмами Москвы, Санкт-Петербурга и других регионов нашей страны, авиакомпании расширяют свое присутствие на рынке России и увеличивают сбыт своих услуг по перевозке, поскольку турфирмы, являющиеся их агентами, обеспечивают данным перевозчикам до 25-30 % в

реализации авиабилетов.

Выбор каналов продаж является сложным управленческим решением. Исследование каналов и изучение посредников - взаимосвязанные процессы, обеспечивающие формирование эффективных каналов продаж.

Анализ преимуществ и недостатков тех или иных каналов позволяет производителю сделать правильный, обоснованный выбор, поскольку результаты его хозяйственной деятельности во многом зависят от того, насколько правильно выбран канал продвижения туристского продукта.

Американская компания "Sandals", решившая выйти на российский туристский рынок, начала свою деятельность по завоеванию рынка с поиска и выбора надежного партнера, способного дать компании преимущества в продвижении своего туристского продукта. Как известно, генеральным агентом был избран "Svetal". В результате за два года сотрудничества "Svetal" вывел Россию по объемам продажи туристского продукта "Sandals" с семнадцатого на пятое место в Европе.

Каналы продаж находятся за пределами предприятия производителя и вне прямого управленческого контроля. Стратегически дистрибьюторы не могут быть управляемы так же, как другие сферы управления. Работа через независимых посредников предполагает ряд моментов:

- Торговые посредники - независимые организации, главная цель которых - увеличить собственный объем продаж и прибыль, а уже потом - производителя. Поэтому они обращают свое внимание на те товары и услуги, которые пользуются наибольшим спросом и которые можно реализовать без особых усилий.
- Посредники в первую очередь заинтересованы в рекламе собственного имиджа и приобретении своих клиентов. Это значит, что они отдадут предпочтение тем производителям, которые позволят им скорее достигнуть этой цели.
- Посредники продают конкурирующие туристские продукты и услуги. Поскольку их комиссионные стандартны, у них нет желания прилагать особые усилия по продаже, пытаясь выделить какого-то одного производителя.
- Посредники заинтересованы в основном в продаже тех туристских продуктов и услуг, которые находят наибольший спрос у потребителя, а не в продаже того полного объема услуг, который предлагает производитель.

Поэтому работа по формированию и особенно управлению каналами продаж достаточно кропотливая и беспокойная, однако компания, прилагающая последовательные и тщательно спланированные усилия к управлению своими каналами продаж, очень близка к успеху.

Решения о дистрибуции имеют сильное влияние на продвижение товара. Ценовая политика руководства гостиницы будет зависеть от того, с кем сотрудничает отель, так как туроператор гарантирует оптовую загрузку номеров по более низким ценам. Закупка наименьшего количества номеров происходит по более высоким ценам.

Выбранный метод дистрибуции также может повлиять на политику производства. Чартерной авиалинии придется адаптировать свои рейсы в соответствии с требованиями туроператора, который купил транспортный потенциал самолета.

Территориальное расположение, сегмент рынка, специализация фирмы и т. п. являются одним из рассматриваемых компонентов, которые могут влиять на структуру канала

продажи. Для производителей туристских услуг при формировании канала продаж и поиске партнера-посредника наиболее перспективными являются те, чья специализация соответствует специализации самого производителя или его туристскому продукту и услугам. То есть гостиница, занимающаяся конгрессным бизнесом и обеспечивающая условия для проведения конгрессов, в первую очередь принимает во внимание турфирмы, специализирующиеся на организации конгресс-туров или бизнес-семинаров.

Зачастую любая компания сталкивается с проблемой того, как добиться больших достижений со стороны своих посредников, и с проблемой замены тех, кто не отвечает установленным требованиям. Чтобы успешно решать данные задачи, руководство должно осуществлять контроль за характеристиками экономической деятельности посредников и проводить программу поддержки тех, у кого наиболее высокий потенциал.

Наиболее часто в туризме применяется такая программа, которую проводит "Svetal", - прогрессирующая система комиссионных (т. е. зависимость комиссионного вознаграждения посредника от общего объема его продаж), а также поощрение лучших агентов в виде денежного вознаграждения и бесплатных поездок. Такие меры служат стимулом для увеличения эффективности работы.

Обычно нестабильность в торгово-распределительной сети гораздо больше, чем аналогичные перемены в рыночной среде, а смены в покупательских привычках и предпочтениях значительно усложняют модель дистрибьюции многих производителей и поставщиков туристских услуг. Современные исследования основных потребительских и производственных проблем показали, что ускоряющийся темп рыночных перемен вызван увеличением разнообразия неиспользованных возможностей. Но чтобы воспользоваться этими возможностями, компания сначала должна выявить их. Это трудно сделать без серьезной переоценки реальной стратегии дистрибьюции, зависящей от динамики рынка. Такое исследование может помочь раскрыть возможности, приносящие прибыль, которые могут быть реализованы за счет модификаций в существующей посреднической структуре.

Ни один канал продаж не остается надолго неизменным, что происходит по инициативе как самих посредников, так и производителей под влиянием рыночных изменений. Причинами изменений и модификаций в посреднической системе со стороны производителя являются желание увеличить объемы продаж, долю и охват рынка, стремление обеспечить себе монопольное положение на рынке, поиск новых возможностей и т. д. Эти изменения могут принимать форму различных мероприятий, таких как отказ от сотрудничества с одним посредником и подписание партнерских соглашений с другим, или же это могут быть достаточно радикальные меры.

Например, в мае 1996 г. директора нескольких туроператорских фирм Москвы, а именно "BSI, Inc.", "Royal Carribean", "Verum", "Ланта-Тур", "Айрин", "Примэкспресс", "Турэнергосервис", решили создать своеобразный союз, которому впоследствии было дано рабочее название "Объединение туроператоров Москвы". Основой объединения послужили региональные турагентские сети, без которых не может существовать ни одна серьезная фирма, поскольку столичный туристский рынок перенасыщен, и самый перспективный путь для увеличения объемов продаж - это работа с регионами.

Было решено, что каждый туроператор вносит в совместное пользование равное количество своих лучших региональных агентов. Таким образом, каждому из

партнеров стала доступна вся объединенная сеть. Конечно же, не все шло гладко в работе с такой грандиозной сетью, однако это мероприятие по модификации существовавших каналов продаж принесло турфирмам реальные результаты в продвижении и реализации своего туристского продукта.

Еще одним таким примером модификации канала продаж служит объединение (в марте 1998 г.) двух крупнейших туроператоров Москвы - "Интуриста" и "Бегемота", что также привело к объединению двух каналов продаж.

В любом случае, создание нового канала продаж или модификация существующего отражает стремление производителя, поставщика туристских услуг соответствовать рыночному спросу, реальному и потенциальному, который не может быть удовлетворен через существующие каналы.

Как и в большинстве ситуаций на рынке, появятся альтернативные пути формирования и усовершенствования торгово-распределительной сети (каналов продаж), и управлению необходимо будет выбрать наиболее приемлемый и разумный вариант. Перед тем как остановить свой выбор на том или ином варианте, управлению следует по возможности тщательно оценить каждый, исходя из:

- стоимости осуществления перемен;
- стоимости обеспечения сбыта и рыночной поддержки нового посредника (канала продаж) в противовес к существующему;
- ожидаемых результатов сбыта и дохода.

Приняв решение, управлению не следует заострять внимание на первых результатах, чтобы оправдать принятый вариант. Может пройти какое-то время, прежде чем кривая графика общих продаж покажет положительную реакцию.

Исходя из вышесказанного, можно подытожить, что формирование соответствующих каналов продаж в туризме выступает не только как насущная необходимость в силу специфики данной сферы, но и является залогом успешного функционирования туристского предприятия на рынке, увеличения объемов продаж и максимизации прибыли за счет широкого охвата реальных и потенциальных рынков сбыта. С одной стороны, высокая доля посредников усложняет механизм туристского рынка, но, с другой стороны, само посредничество обеспечивает возможность нормального функционирования туристского рынка и облегчает планирование и осуществление путешествия для туриста.



### 5.5. Физическая продажа: забытая граница дохода

Если бы шесть главных функций, важных для управления любым бизнесом, были классифицированы в соответствии с количеством времени и внимания, которое уделяется им со стороны высшего менеджмента, то можно с уверенностью сказать, что распределение заняло бы место где-нибудь в начале этого списка.

Тем не менее, если бы те же самые функции были классифицированы с точки зрения затрат на них, выраженных в процентах, то распределение находилось бы где-нибудь в начале списка.

Туристские услуги - особый род "невидимого" товара, и отношения при его реализации весьма разнообразны и специфичны. Услуги, продаваемые турфирмами, имеют ряд отличительных особенностей:

- неосвязаемость; продукт, который должен быть продан, нельзя увидеть, покупатель не может дотронуться до него и попробовать, перед тем как купить;
- услуги не могут накапливаться;
- процессы производства и потребления происходят одновременно;
- потребитель участвует в производственном процессе.

Из этого следует вывод, что и система сбыта, и выбор каналов распределения будут значительно отличаться от материального распределения физических товаров.

Существует два метода сбыта - **прямой метод**, предполагающий установление непосредственных связей между продавцом и покупателем, и **косвенный метод**, предполагающий использование торгово-посреднического звена. В связи с этим рассмотрим основные схемы связей при реализации туров.

**Туроператор - Турист.** Профессиональный туроператор занимается разработкой туров. Специфика его услуг заключается в подборе и комбинировании основных и дополнительных туруслуг, их предварительном планировании и стандартизации. Продажа туров собственно туристам не является функцией туроператора. Это функция турагентств, которые осуществляют только посреднические услуги по розничной продаже как программных пакетов туроператоров, так и услуг отдельно взятых туристских предприятий (гостиниц, авиакомпаний и т. д.). Однако нередко крупные туроператоры имеют собственную сбытовую сеть - принадлежащие им турагентства. Например, два крупнейших туроператора Швейцарии - "Kuoni Travel Ltd." и "Hotelplan" - имеют довольно широкую агентскую сеть. "Kuoni Travel Ltd." - туроператор и турагент - имеет 60 агентств в Швейцарии и около 60 агентств в 16 странах мира. "Hotel-plan" - туроператор широкого диапазона и одновременно тур-агент, имеющий 50 филиалов в Швейцарии и около 40 агентств в 7 европейских странах.

Подобная стратегия туроператора получила широкое распространение в 80-е гг. и была названа стратегией "прямого маркетинга". Ее сущность заключается в установлении прямых контактов непосредственно с потребителем, потенциальным клиентом. Это возлагает на туроператора ряд дополнительных функций:

- выявление потенциальных потребителей, на которых должны быть ориентированы мероприятия по сбыту;
- разработка мероприятий по сбыту;
- создание информационной системы по клиентуре фирмы;
- создание эффективной системы обработки информации, поступающей от потребителей, и системы быстрого реагирования на нее.

Из данной стратегии вытекает вопрос: "Что дешевле - иметь собственную сеть агентств или пользоваться на комиссионных началах услугами посредников - турагентств?" Раньше первостепенное значение для производителей услуг имел коммерческий интерес: как продать больше и с наименьшими затратами на мероприятия по сбыту. В конце 80-х - начале 90-х первичным становится не коммерческий интерес в "настоящем", а запросы потребителя, обращение напрямую к конкретным группам потребителей, приобретение постоянной клиентуры. Именно это является гарантией коммерческой стабильности фирмы в будущем. Отсюда - тенденция к расширению собственной сети турагентств или отношениям франчайзинга с турагентами.

**Туроператор - Турагентство - Турист.** Как уже было сказано выше, турагентство - посредник между туроператором и туристом. Турагентство также занимается продажей отдельных услуг туристам (транспортные услуги, оформление выездных документов, дисконтных карточек, продажа туристской литературы, обработка фотопленок и множество других). Большинство туроператоров предлагают свои услуги рынку через агентства. Каждый из них стремится сформировать собственный канал распределения. Почему туроператор готов переложить часть работы по сбыту на посредников? Ведь это означает, что он, в какой-то мере, теряет контроль над тем, как продают товар, что при перечисленных выше особенностях туристских услуг (неосвязаемость, совпадение процессов производства и потребления и т. д.) является очень важным. И тем не менее, многие туроператоры считают, что использование посредников приносит им определенные выгоды. Ниже речь пойдет о них.

У многих туроператоров не хватает финансовых ресурсов для осуществления прямого маркетинга. Туроператор по Испании "Soltour Este", к примеру, продает свои туры с помощью нескольких десятков сотен московских и региональных турагентств. Даже такой крупной турфирме было бы трудно найти средства, чтобы выкупить хотя бы часть этих агентств.

Для того чтобы добиться с помощью прямого маркетинга экономичности системы массового распределения, многим производителям туруслуг нужно было стать посредниками в продаже услуг других фирм. Например, многие фирмы-туроператоры, количество собственных маршрутов которых не превышает 1-2 (такие, как "Lagus Viaggi" (Италия), "Pactour", "Trektravel" (Турция)), сочли бы непрактичным открытие по всей стране своих представительств по продаже туров в Италию или Турцию. Им бы пришлось продавать их вместе с туруслугами других туроператоров, что, в конце концов, превратило бы их во владельцев сети турагентств. Так что им гораздо легче работать через обширную сеть дистрибьютеров. Но даже если туроператор и может позволить себе создать собственные каналы распределения, во многих случаях он заработает больше, если увеличит капиталовложения в свой, основной бизнес.

Использование посредников объясняется, в основном, их большой эффективностью в обеспечении широкой доступности туруслуг и доведении их до целевых рынков. У турагентств гораздо больше опыта, контактов, размаха деятельности, чем у туроператоров.

Две схемы, приведенные ниже, показывают один из основных источников экономии туроператора при использовании турагента. В схеме А показано, как три туроператора (ТО) пытаются достичь клиентов (К) при помощи прямого маркетинга. Для этого требуется девять контактов. Схема Б показывает, как те же туроператоры работают с одним турагентом, который устанавливает контакты с тремя клиентами. Здесь требуется только шесть контактов. Таким образом, турагент помогает сократить

туроператорам объем дополнительной работы, который необходимо выполнить при прямом маркетинге.

Но, независимо от того, какой системы сбыта придерживается турфирма, она стремится снизить издержки на распределение. С помощью новых технологий и новых мощных компьютеров некоторые турфирмы смогли оптимизировать затраты на систему распределения. Другие же довольно долго и с небольшим успехом "перемалывают" одну и ту же проблему, третьим лишь частично удалось усовершенствовать систему. Помимо компьютеров, распределение редко поддается эффективному регулированию, как, скажем, производство или маркетинг. Степень эффективности распределения трудно измерить и проконтролировать. Особенно на это влияют некоторые маркетинговые решения: небольшие изменения в политике обслуживания клиентов могут значительно увеличить издержки на распределение; максимизация продаж, которая является результатом их стимулирования, может привести к материальным расходам на дополнительный штат сотрудников в сфере распределения; решение увеличить денежный оборот продаж может привести к экономически невыгодному уровню оборотных фондов и расходов по обслуживанию, опять же повышающих затраты на распределение. В свете этих тенденций встает вопрос: что делают турфирмы с лучшим управленческим аппаратом, чтобы более эффективно осуществлять контроль над распределением и снизить расходы на него.



Схема А

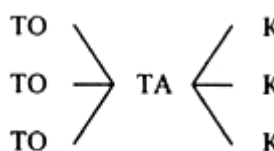


Схема Б

Существует четыре основных элемента управления распределением: 1) важность экономики распределения, демонстрируемая органами высшего управления; 2) сбор, использование и своевременный контроль над потоками информации; 3) энергичное поведение и общая компетенция персонала по распределению; 4) способность работать над общими проблемами распределения. Руководство многих турфирм считает, что отличная система распределения имеет ключевое значение в успешной конкуренции фирмы.

### Экономика распределения

Поскольку экономика распределения находится в значительной степени под влиянием политики решений в других сферах бизнеса, то бдительность в управлении будет играть решающую роль в стоимости и эффективности распределения. Это снова и снова подтверждается опытом ведущих турфирм России.

О методах, используемых большинством туроператоров при выборе своих турагентов, можно выразиться словами генерального директора фирмы "Натали-турс" Н. Воробьевой в интервью журналу "Туристский бизнес" (февраль 1998 г.): "Сегодня "Натали-турс" готова идти на сотрудничество с любой российской турфирмой при наличии у нее, конечно, стандартного набора разрешительных документов. В дальнейшем же, в зависимости от того, как зарекомендует себя фирма, мы оставляем за собой право прекратить или продолжить с ней контакты". Кажется, причина исходит из одержимости объемами, предполагающими, что большие продажи означают большую прибыль. Однако здесь же Н. Воробьева добавляет: "Уже в ближайшие годы станет реальной ситуация, когда туроператор будет работать с устоявшимся кругом партнеров, а новая фирма должна будет представить очень веские аргументы для того,

чтобы в него пробиться. Что бы ни говорили о наших национальных особенностях, законы турбизнеса и для России, и для Европы едины".

При выборе агентства необходимо изучить следующие вопросы: объем услуг, предоставляемых агентству туроператором; возможность увеличения продаж при помощи агентства; расходы, необходимые для поддержания турагентства; местонахождение агентства по отношению к потребителю; степень соответствия практики агентства требованиям туроператора; участие агентства в мероприятиях по стимулированию продаж; финансовое положение агентства; форму управления агентской фирмой; размеры расходов в связи с использованием агентства; объем рекламной деятельности, осуществляемый агентством и условия ее оплаты; отношение турагентства к деятельности конкурента; регулярность оплаты счетов турагентом; объем предоставляемой турагентством информации о рынке; наличие жалоб со стороны конечных потребителей на работу турагентства.

К примеру, руководство фирмы "Тройка" сетует на то, что из 1852 ее турагентств активно работают лишь 337. И это несмотря на то, что ежегодно представители фирмы посещают множество регионов России, популяризируя предлагаемые направления, предоставляя каталоги, проспекты, прайс-листы. А ведь это требует немалых материальных затрат. Из-за недостаточно тщательного контроля за выбором своих турагентств фирма не окупает понесенных затрат. Вот почему так важно внимательно относиться к выбору турагентств. Но лишь некоторые руководители турфирм обращают существенное внимание на рассмотрение таких вопросов.

### **Контроль за потоками информации**

Поскольку туристские услуги неосязаемы, то оперативность и эффективность передачи и получения информации о них играет значительную роль в эффективности распределения. Достаточно ли информации? Насколько точны и своевременны основные ценовые показатели, относящиеся к главным элементам распределения?

Используют ли управленческие органы фактические сведения для контроля за результатами исследования и улучшают ли свою политику в таких областях, как планирование, производство и распределение?

Сегодня нет нужды говорить о пользе персональных компьютеров в работе туристских фирм. Они позволяют эффективно вести бухгалтерский учет, движение туристских путевок, заполняемость чартерных рейсов, давать точную информацию о наличии мест в гостиницах, снабжать необходимыми бланками. Персональный компьютер может использоваться турфирмами как для своих внутренних задач, так и для передачи информации через глобальные компьютерные сети многомиллионной армии абонентов этих сетей и в различные телеконференции (электронные газеты объявлений). Но такой подход к деловой жизни оказался неожиданным и новым для многих руководителей турфирм, привыкших по старинке посылать письма в конвертах; деловую и юридическую информацию выбирать из груды печатных изданий; для рассылки рекламных предложений держать громоздкий телетайпный аппарат и отправлять факсы с помощью секретарей. Между тем, приобретя модем и заплатив в среднем 20 долл. за подключение к компьютерной сети для получения абонентского адреса и в среднем 15 долл. за базовые услуги в месяц, можно вести переписку со всеми пользователями электронной почты во всем мире. Электронная почта позволяет очень быстро (за считанные секунды) переслать большой объем информации на компьютер адресата или на почтовую группу. При этом нет необходимости учитывать разницу в часовых поясах, время работы офиса партнера, что важно в работе с региональными

турагентствами. Это могут быть условия договоров и контракты, списки групп, извещение о приеме туристов, каталоги туроператора, цены и другая информация. Применение электронной почты сокращает расходы на обмен сообщениями в десятки раз. Не секрет, что даже средние турфирмы ежемесячно тратят на международные и междугородные телефонные переговоры несколько тысяч долларов. Появившиеся новые сервисные программы позволяют разговаривать с любой точкой мира по цене несколько центов за минуту, что в 5-10 раз дешевле телефонной связи. За последнее время ряд крупнейших туроператоров разместил свои страницы в Internet.

Впервые среди российских туроператоров в 1996 г. свой собственный сервер открыла компания "Академсервис". Особенностью сервера является возможность формирования и отправки заявки на нужную гостиницу с помощью специальной формы резервирования, детально описывающей все параметры заказа (размещение, трансфер, визовая поддержка). Уже через несколько секунд компания получает заказ, отправленный из любой точки земного шара. На каждый турпродукт, представленный на сервере, можно оставить заказ. Этот вид продажи значительно сокращает время оформления заказа, а следовательно, дает возможность обслужить максимальное количество туристов. Для турагентств "Академсервис" предлагает программу привлечения туристов через Internet. Агентство получает дополнительные 5 долл. к своей комиссии, если клиент отправлен через Internet.

Широко используется в целях рекламы и продвижения услуг прямая почтовая рассылка.

Во всемирной компьютерной сети существуют разделы бронирования основных туруслуг. Это такие системы бронирования, как Internet, Amadeus, Sabre, Worldspan, Travel Web, сокращающие время подтверждения заказа с нескольких часов или даже дней до нескольких секунд, что повышает эффективность продаж. Это позволяет турфирме выйти на принципиально новый уровень в обслуживании клиентов: практически любое бронирование теперь может быть совершено в тот момент, когда клиент находится в офисе турфирмы. Так, например, в числе активных пользователей Amadeus российские компании "Аэроклуб", "Моско", "Ланта-Тур", "Нико Туре".

Если говорить о новых технологиях, то в последнее время в развитых странах мира получили распространение так называемые call-centers - центры по обработке телефонных звонков, или современный коммутатор. Он помогает справиться со шквалом телефонных звонков в "высокий" сезон, отвлекающих сотрудников фирмы от их основных обязанностей. Раньше для этих целей нанимали временных работников. Теперь предпочтение отдается call-centers, так как стоимость этих услуг оказывается дешевле.

Поэтому менеджерам всех звеньев турфирмы необходимо следить за новыми технологиями, ноу-хау в области передачи, обработки и получения информации.

### **Компетенция персонала**

Для успешной продажи важны профессионализм сотрудников, детальное знание продаваемой услуги. Это позволит улучшить обслуживание клиентов, увеличить объем продаж, а следовательно, снизить издержки. Нередко в турфирмах наблюдается такая ситуация, когда менеджер по продажам не в состоянии дать исчерпывающую информацию о предложенном туристском направлении, программе обслуживания, гостинице, трансфере, погодных условиях в регионе. Результат - разочарованный

клиент уходит в другую фирму, к менеджеру, которой сможет лучше объяснить все детали тура, ответить на все вопросы. С другой стороны, рациональное управление персоналом с использованием принципов хорошего менеджмента также способно обеспечить координацию всех служб организации для достижения качества обслуживания туристов. Это - доверие, удовлетворенность, конструктивный подход, рациональная структура менеджмента, выявление наиболее важного в деятельности турфирмы. Мотивация труда достигается при помощи учета иерархических потребностей сотрудников.

Задача руководства - создать условия, удовлетворяющие их, и тем самым мотивировать интенсивный и качественный труд сотрудников. В свою очередь, энергичный и бдительный персонал может содействовать и помогать руководителю в контроле и оптимизации распределения.

В заключение можно кратко сформулировать **четыре принципа эффективного распределения:**

1. Знание и контроль своих затрат. Даже небольшой прогресс будет невозможен без знания издержек по каждому сегменту системы распределения. Обладая такой информацией, руководство может предвидеть будущие проблемы, установить правильные приоритеты, подсчитать потенциальные сбережения, принять соответствующие меры по модернизации производства.
2. Понимание важности распределения. Пользу распределения и различное влияние альтернативных форм распределения и стратегий должно осознавать не только высшее руководство, но и руководители функциональных подразделений. До тех пор, пока руководство не поймет, что решение в одной области повлияет на общие издержки и производство, оно не сможет заменить одни издержки на другие, чтобы получить общую низкозатратную конкурентоспособную систему.
3. Совершенная система распределения требует специально разработанных и выбранных методов. Многие турфирмы озабочены проблемами компьютерной техники, но им недостает ясного понимания задачи распределения. Необходимо сочетать энтузиазм в новых технологиях с детальным знанием своих собственных систем распределения. Техника будет полезна в том случае, если она отвечает специфическим требованиям турфирмы.
4. Повышение навыков и возможностей в распределении. Талант и необходимые знания в управлении распределением не могут быть получены путем замены должностей и организационных связей. Требуется высокий уровень компетенции и опыта как высшего менеджмента, так и остальных сотрудников фирмы.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5.1

### Пять компонентов планирования продукта

#### 1. Обзор характеристик отрасли

Общий объем рынка и потенциал экономического развития  
Рост рынка  
Тенденции конкуренции  
Тенденции прибыльности индустрии  
Другие факторы

#### 3. Основная стратегия фирмы

Экономика нашего предприятия  
Оценка экономики конкурента

Прогнозируемые условия в отрасли

#### 2. Анализ текущего предприятия

Достигнутые показатели прибыли  
Характеристика продаж  
Результативность деятельности  
Конкурентное сравнение

#### 4. Цели и задачи на следующий период

Рост продаж  
Совершенствование продуктов  
Распределение накоплений  
Реклама и продвижение  
Другие функции маркетинга

#### 5. Суммирование результатов

Продукт А

Продажа

Прибыль

Доля рынка

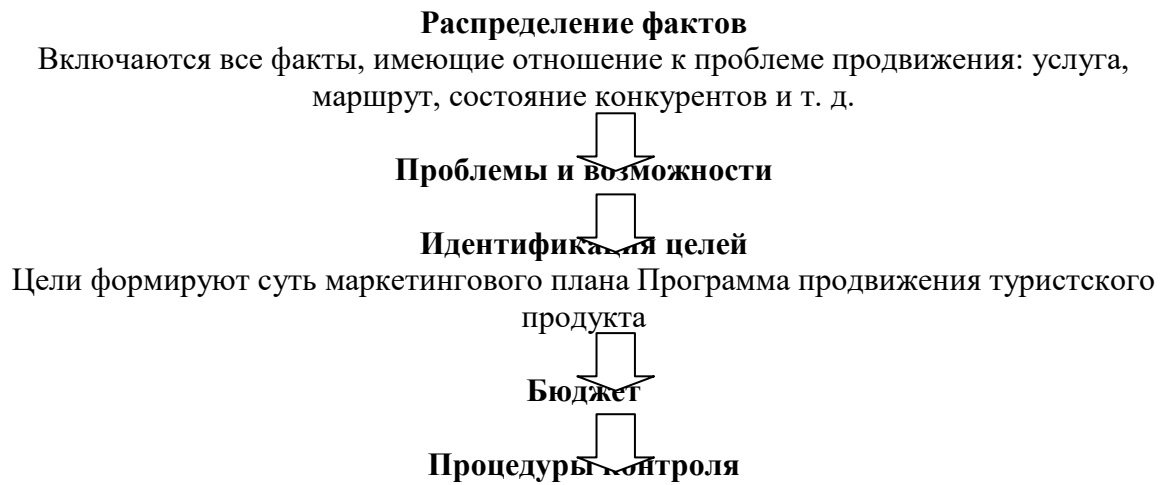
Прошлый год

Текущий год

Планы на следующий год

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5.2

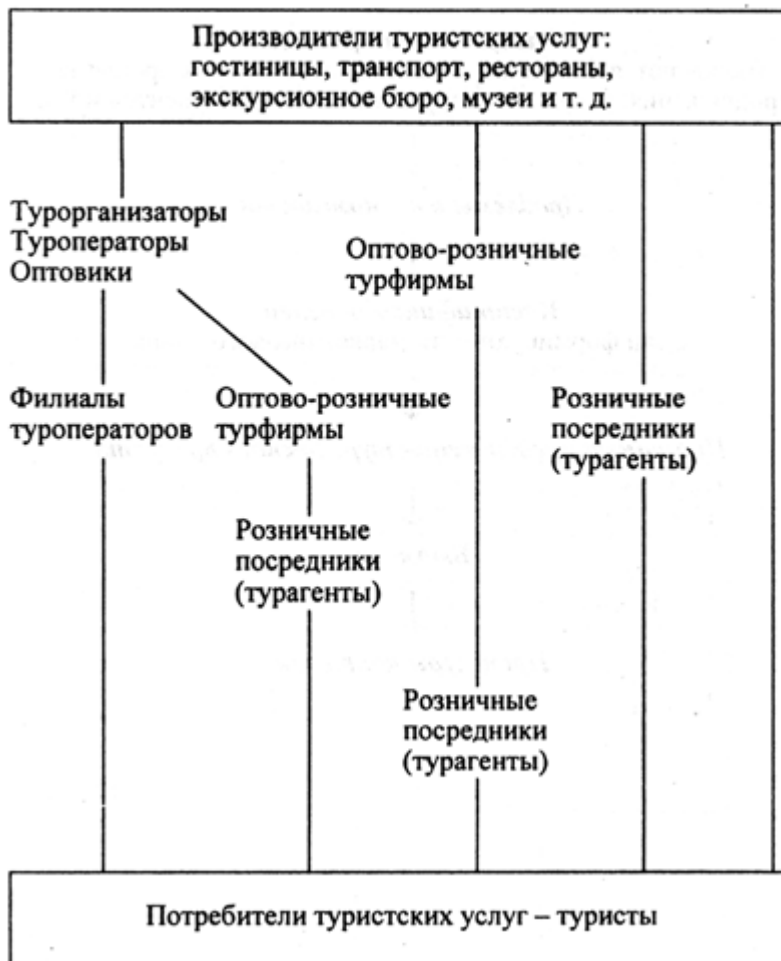
### Схема маркетингового планирования





### ПРИЛОЖЕНИЕ 5.3

#### Формы сбытовой сети



## ЧАСТЬ 6

### Проблемы управления технологическими инновациями в туризме

Задачей любого руководства, в частности руководства турфирмы, становится получение гарантий, что доход от вложений в технологии 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. Гостиницы, например, сети "Holiday Inn" и "Rodos Palace" являются крупными туристскими предприятиями Греции, отличающимися стабильностью и устойчивостью своего бизнеса. Тем не менее, "Holiday Inn" недавно завершила программу обновления, смета которой составила 6 млн долл. США. Для осуществления этой программы, которая была изучена до мелочей, понадобился 2-летний срок. Одновременно гостиница приобрела сертификат качества ISO-9001 благодаря высокому уровню оказываемых услуг. Сегодня это единственная гостиница в Афинах, которая получила данный сертификат. Такие инновации сильно укрепили конкурентные позиции предприятия.

Отель "Rodos Palace", в свою очередь, отстроил новое крыло по проекту известного архитектора Мориса Бейли. Номера гостиницы оснащены современной автоматизированной системой обслуживания, благодаря которой при входе клиента в номер по телевизору звучит голос, встречающий его по имени, а затем излагающий ему предоставляемые удобства и оказываемые услуги, проводя так называемую экскурсию в кресле. Стратегия развития любого туристского предприятия должна предполагать определенную долю нововведений.

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).

В туристской индустрии имеются аналогичные примеры. Так, в 1992 г. тремя профессионалами в различных сферах деятельности, удачно дополняющими друг друга, было основано АО "Тройка".

Основными направлениями деятельности группы компаний "Тройка" являются: строительство, международные транспортные услуги и перевозки, туризм и международная торговля. Компания "Тройка Туризм" является лидирующим туроператором по Турции; ее головной офис находится в Стамбуле, отделения - в Москве, Анталии и Измире (Турция). Компания также имеет широкую сеть туристских агентств на территории России и стран СНГ. Каждое из трех направлений независимо, но все они объединены под одним крылом группы компаний. Основным полем деятельности является Российская Федерация и страны СНГ. В программах на будущее "Тройка" намерена расширить и разнообразить основные виды деятельности. Так, в 1994 г. в группу компаний вошла "Тройка - инженерные услуги".

Идя в ногу со временем, группа компаний постоянно использует последние достижения мировой технологии. Так, "Тройка Туризм" пользуется программой Tour-Win. В основе программы - СУБД (система управления базами данных). Tour-Win носит справочно-поисковый характер и позволяет упростить и ускорить функции туристского менеджмента (например, оформление заявки клиента, составление графиков бронирования и пр.).

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.

### **6.1. Влияние технологических нововведений на эффективность туристского бизнеса**

Было время, когда никто не мог предположить, что в 1961 г. человек выйдет в космос, что компьютеры смогут сокращать работу, продолжающуюся несколько лет, до нескольких секунд, что наука и технологии будут применяться в таких масштабах, как сейчас. В этот период в наиболее развитых странах общие инвестиции возрастали менее, чем на 3 %, но вложения в исследования и разработки возросли до 6-15 % в год.

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 Ата-deus, Gabriel, Sabre, Word Span, Apollo и другие имеют свои представительства в Internet. Кроме того, Internet-технологии позволяют туристским фирмам экономить колоссальные средства за счет сокращения расходов на международные телефонные разговоры и рассылку факсов.

Например, стоимость посылки одной страницы факса в Турцию составляет порядка 2,5 долл. (стоимость 1 минуты) и 0,1 долл. - за ту же страничку по E-mail. Есть другой способ - использование каналов E-mail: снять почтовый ящик электронной почты за 5 долл. в месяц и принимать неограниченное количество информации за плату от 1 (по России и странам СНГ) до 5 (по всему миру) центов за килобайт. С учетом стоимости регистрации (20 долл.) через фирму "Relcom" расходы подобного рода могут быть снижены более чем в 25 раз, а в некоторых случаях, при хорошей организации работы и умелом выборе наиболее подходящих систем, - в 100 и более раз.

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 Alean - проект, появившийся в русском Internet, используя глобальную компьютерную сеть, объединил тур-агентов, 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 Alean не требуется специального дорогостоящего программного обеспечения, потому что она основана на стандартных технологиях сети Internet.

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 авиабилетов.

По прогнозам (данные "Herbald Tribune") в последующие годы 90 % билетов будет реализовываться посредниками типа "TISS" и подобными Internet-компаниями. При этом комиссионные уменьшаются вдвое.

Использование подобных технологий имеет огромный потенциал для системы взаимных зачетов, например для 58 региональных представительств Всероссийского народного туристского общества (ВНТО).

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

Изо 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 5 составляющих: 1) определить цели и стратегии компании; 2) определить значение R&D; 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 наиболее 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 (так, афинский отель "Holiday Inn" не смог бы провести столь успешных мероприятий по модернизации без предварительных исследований такого типа); 2) применение R&D для создания благоприятствующей перспективы новшества 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. Греческие фирмы объединили свои силы и при активном участии "Hellas" (Национальная организация туризма Греции) разработали замечательное текстовое рекламное обращение "Афины - центр центров всего мира": "В конечном счете, Афины - это не начало и не конец. Афины находятся везде. В любой точке карты. И любая точка карты находится в Афинах. Потому, что Афины - центр центров всего мира..."

Данное обращение используется "Hellas" в специальных выпусках газеты "Travel View" при описании красоты Греции, а также фирмами "Med-Imer" и "Mibs" (Кипр - Греция) в своих каталогах. Такая тактика позволяет использовать самых профессиональных и дорогих разработчиков и одновременно тратить на это минимальные средства.

Несомненно, успешный инициатор будет вознагражден определенным престижем, но инициатива не в каждом случае является предпосылкой к успеху. Основание немецкой фирмы "TISS" в значительной степени обязано развитию технологий.

Как только общие цели будут установлены, управление должно определить будущую

роль, тактику и программу с позиции как возможностей, так и угроз. Даже у фирм с массивными R&D-ресурсами может возникнуть намного больше обещающих возможностей. Многие компании, например "Инна-Тур" - Россия - (Франция, Англия, Австрия, Швейцария, Тунис) или "Натали-турс" - Россия - (Испания, Таиланд), входящие в первую шестерку по сводному рейтингу туроператоров по статистическим данным "TTG" ("Туристская деловая газета", август 1997 г.), а также "TES" (Египет, Тунис, Турция, Таиланд) и многие другие используют мощные технологии систем Amadeus, Gabriel, Sabre и др. Но лучше всех, пожалуй, показала преимущества компьютерных технологий фирма "TISS". Как говорилось выше, два человека обеспечили годовой доход в 140 млн немецких марок, занимаясь продажей авиабилетов в режиме "on-line" (горячей линии). Следовательно, руководству следует определять приоритеты совместно с отделом исследований.

**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 обстоятельств 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 данной отрасли, придется удвоить ежегодный расход на научные исследования и поиск технологических новшеств.

Если маленькая фирма соответствует уровню продаж более крупных конкурентов (упомянутая выше немецкая фирма по продаже авиабилетов "TISS" служит хорошим примером), 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 возвращений 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. Отелю "Holiday Inn" в Афинах, вероятно, не составит особого труда оценить эффективность обновления отеля и повышения качества обслуживания, так как учтены все расходы.
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. Другие 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. Доказательство этого - сотрудничество туристских объединений и корпораций в рамках Всемирного форума по туризму (1992 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 возвратов 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 про грамме **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 тур-продуктов, 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 быстроедействие 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.

## 6.2. Проблемы управления в условиях технологических новаций

В связи с беспрецедентным воздействием технологий на бизнес и возрастающей важностью научных исследований и разработок (R&D) в спектре корпоративной деятельности все большее внимание направлено на особенные проблемы R&D: организацию, планирование и управление, составление бюджета и, особенно, стимулирование и управление творческим процессом.

Изменение в традиционных подходах управления R&D давно стало очевидным, и это значительно повлияло на многие туристские корпорации и их сферы деятельности. Профессиональная литература для управляющих, ответственных за руководство R&D, уже существует.

Однако в высокотехнологичных туристских корпорациях трудноопределимый, но не менее значительный комплекс проблем был не сразу распознан многими менеджерами. Речь идет о необходимости согласовывать R&D с планами и возможностями компании. Рассмотрим два примера.

1. Несколько лет назад туристская фирма "Ruslan Travel" (Греция), выступавшая как турагентство, была приобретена одним из главных заказчиков - туроператором России. Через несколько месяцев фирма оказалась на грани банкротства к удивлению головной корпорации. Субконтракты, которые были приняты фирмой от корпорации, очевидно, под честное слово, привели к огромным техническим проблемам. Турагентство и крупный туроператор едва ли могли за сутки превратиться в ориентируемый на совместное предприятие гибрид с отрицательным сальдо.
2. Большая международная туристская корпорация столкнулась с непредвиденным изменением расценок и планов в целом после выведения на рынок нового турпродукта. Издержки были постоянно недооцениваемы, и выход на другие технологические системы неоднократно прерывался. Как оказалось, управление не сумело "изловчиться" и приспособиться к плану, стоимости и средствам управления, чтобы обеспечить продвинутый тариф введения турпродукта (программы). Стоимость такого "урока" составила более чем 2 млн долл. США.

Такие проблемы в последнее время стали источником повышенного интереса к высшему управлению. Не удивительно, что при этом возросло значение R&D. До сегодняшнего дня во многих секторах туризма исследования и разработки занимают место среди двух или трех самых главных потребителей средств компании.

Руководители, которые однажды приняли на веру R&D, больше не желают позволять "технологическому хвосту" разбалансировывать компании. Многие менеджеры начали искать способы оценки результатов, которые, как они справедливо считают, не всегда соответствуют планируемыми. И они продолжают искать лучшие способы отсортировать и определять смысл бесчисленных признаков, причин, фактов и мнений влияния технологий на общую стратегию.

Исследования, проведенные за последние годы среди широкого диапазона туристского сектора, показывают, что процессы управления каждой высокотехнологичной компанией особенно чувствительны к некоторым переменным (ключам), и поэтому компании, работающие над распознаванием этих переменных, вероятно, превзойдут своих оппонентов в конкурирующей эффективности.

### **Вопросы управления**

Пока еще не найдена "ошибкоустойчивая" формула для получения наилучшего возможного результата от R&D, очевидно, она и не существует, так как требования каждой компании в некотором смысле уникальны. Существуют в то же время переменные, которые являются фактически универсальными. К ним относятся:

- **Деловая стратегия.** Соответствует ли капиталовложение в R&D общей стратегии? Следует ли вкладывать капитал в те же самые технологии, в которые инвестируют конкуренты, или в принципиально другие? Как можно идентифицировать угрозы и (или) возможности извлечь прибыль из технологий конкурентов для собственной корпорации и в смежных компаниях?
- **Организация.** Как можно обеспечить наибольшую гибкость структуре организации перед лицом быстродействующих технологических изменений? Как должна эта структура и работа компании в целом изменяться, соответствовать назревающим изменениям в цикле жизни производимого продукта? Как можно лучше всего перенести технологию через R&D до производства и маркетинга?
- **Планирование и управление.** Как нужно формулировать цели исследования? Должен ли Способ управления исследованием отличаться от способа управления разработками? Как можно спроектировать интеграцию планирования и управления с периодическим функциональным обеспечением информации?
- **Маркетинг.** Какой стратегии турпродукта (рынка) лучше следовать? Какие технические преимущества должны быть обеспечены в турпакетах, их стоимости и уровнях капиталовложения, чтобы гарантировать реальное конкурирующее преимущество?

### **Сочетание исследований и разработок**

Понятия "исследования" и "разработки" настолько близки в управлении, что различия между ними часто игнорируются при принятии исполнительных решений. Это становится особенно очевидным, когда компании пытаются применять опыт исследований к проблемам в разработке или наоборот.

Не пытаясь формулировать приемлемую область определения двух понятий (концепций), просто используем понятие "R-интенсивный" тип (R - от research) - для обозначения концепции информированности на базисном и экспериментальном уровнях и "D-интенсивный" (D - от development) - для описания тенденции по отношению к коммерческой реализации турпродукта.

Большинство компаний, конечно, находятся где-то посередине, но лучше всего они могут быть описаны в терминах двух экстремальных значений.

**R-интенсивные организации**, как правило, имеют шесть характеристик:

1. **Работают с неопределенными спецификациями проекта.** Так как управление обычно может идентифицировать проблему, но не может определить желательное решение, задача R-интенсивной организации скорее будет состоять в том, чтобы обнаружить и оценить альтернативные решения, чем выполнить одиночное решение.
2. Имеют тенденцию **скорее "передать по радио" цепи и данные о состоянии рынка среди технического персонала, чем передавать специфические виды информации отдельным личностям.** Будучи неспособными предъявить специфические требования для исследования, они используют "радиопередачу", чтобы стимулировать генерацию вариантов, которые будут соответствовать целям верхнего управления и стратегии.

3. **Недирективны в назначениях работы.** Так как спецификации проекта в R-интенсивных компаниях будут вообще менее определенные, а техническое понимание и потенциальное содействие определяются скорее как индивидуальные качества, нежели атрибуты группы, менеджеры должны разрешить свободу для индивидуальной инициативы и профессионального развития, вместо того, чтобы назначать определенных людей разрабатывать специфические направления решений.
4. **Поддерживают постоянную оценку проекта и процесс выбора.** Исследование постоянно оценивает эффективность альтернативных решений, стоящие решения заменяют предыдущие. Шаги, предпринимаемые конкурентами, или результаты, достигнутые в процессе работы над другими проектами, приводят к устареванию части исследования или изменению приоритетов. Это требует периодического изменения портфеля проектов для внесения изменений в список проектов, даже в пределах нормальной подпрограммы на предстоящий период.
5. **Подчеркивают осознание значительных результатов.** Там, где проблема исследования не была тщательно структурирована, решения, даже если такие находятся, не всегда очевидны. Существенным профессиональным навыком технического менеджера всегда была его способность распознать технически или коммерчески значительные результаты. История туризма изобилует примерами, подобными освоению побережья Анталии (Турции), когда попытка разобраться в непредвиденных экспериментальных выгодах туризма привела к освоению целого региона, который мог бы в противном случае остаться неразвитым.
6. **Оценивают новшество с точки зрения эффективности.** Экономия при выполнении исследования менее важна, чем достижение лучшего рыночного решения или прибыльных преимуществ. Новшество, таким образом, оценивается даже определенной эффективностью в качестве вклада в структуру организации, планирование или управление.

Напротив, **D-интенсивные организации** рассматриваются в соответствии с четырьмя характеристиками:

1. **Четкие спецификации проекта.** С завершением основного исследования цель разработки становится приемлемо ясной и эффективность может быть определена на ранней стадии разработки проекта. Задача состоит не в том, чтобы создать принципиально новые решения, а в том, чтобы сократить доступные варианты до единственного решения.
2. **Высокая роль направляющих наблюдений.** Существует прочная взаимосвязь между стадиями проделываемой работы - от самого начала проекта до успешного тестирования. Управляющие, как правило, стремятся определять цели, делать распоряжения и тщательно измерять эффективность. Относительно большое число людей в D-интенсивной организации - маркетологи, специалисты по инжинирингу, экономисты, специалисты по рекламе - также требуют более структурированного подхода к управлению, чем это необходимо для R-интенсивной компании.
3. **Последовательное распределение заданий.** В отличие от R-интенсивной организации, в которой много людей могут работать вместе в параллельных проектах или над различными аспектами той же самой проблемы, D-интенсивная организация требует четко определенного, последовательного распределения заданий, с применением сложных средств управления, чтобы гарантировать достижение технологических целей в пределах запланированного времени и издержек. Планирование имеет тенденцию быть тщательным и точным, как в реализации. Когда менеджеры стоят перед выбором между

эффективностью и новшеством, они обычно выбирают эффективность и более высокий доход.

4. **Уязвимость к разрушению изменением.** Хотя в D-интенсивной организации преобладают относительно высокие обязательства трудовых ресурсов, упорядочение задач и относительная близость к фактической продукции в новом процессе разработки турпродукта, на нее можно воздействовать организаторскими или административными изменениями, возникающими "на полпути". Согласно исследованиям МакКинси (McKinsey & Company), управление или изменение программы с финансовой точки зрения требует больших затрат, чем на технологические изменения, которые часто не включаются в рассмотрение менеджерами.

Приведенные характеристики делают очевидным риск управления D-интенсивной организацией с использованием концепций и средств управления R-интенсивной компании или наоборот.

Рассмотрим пример. Президент № 1 высокотехнологичной гостиничной компании по конгрессному туризму был убежден, что сильный отдел исследования станет ключом к успеху создания инновационных гостиничных предприятий и достижению высокой прибыли. Отдел сгенерировал множество идей, но лишь на некоторые, действительно коммерческие, президент отреагировал, еще больше увеличив штат научно-исследовательского персонала.

Маркетологи компании, программисты и финансовые администраторы начали уходить в отставку, очень раздосадованные. Прибыль упала, как и акции компании. Спустя короткий промежуток времени, президент был заменен новым посторонним человеком.

Президент № 2 начал усиливать экономико-управленческие функции, которые были атрофированы. Затем он начал урезать научно-исследовательский персонал, который по некоторым оценкам был в три раза больше того, что компания могла бы финансировать. Через семь лет после прихода нового руководителя компания успешно реализовывала ряд "туристско творческих" (инновационных) продуктов и туров в условиях жесткой конкуренции.

Разработка, менеджмент, маркетинг и финансовые функции компании стали теперь равными, соответствующими современным условиям конкурентной борьбы. Качество и управление исследованиями, несмотря на существенное уменьшение штата, не пострадало, но процессы управления для проведения этих исследований были решительно изменены.

### **Связь "вниз по течению"**

Вторая важная характеристика высокотехнологичного туристского бизнеса может быть описана как степень связи "вниз по течению". Это мера, когда успех введения изделия компании на рынок зависит от связи и взаимодействия между R&D, разработкой, маркетингом и далее "вниз по течению" к потребителю. Ясно, что сектор туризма и сектор гостеприимства отличаются в их требованиях к связям "вниз по течению". Некоторые испытывают потребность в значительном информировании и взаимодействии с наименьшей фильтрацией; другие требуют немного информации или совсем ее не требуют. Осведомленность в вопросе пересечения и корректного управления требованиями может не только предотвратить трение, так часто встречающееся в процессе маркетинга - разработки, но также может способствовать более производительному разрешению конфликтов между туризмом и технологиями.

Различают **три уровня связи** - высокий, умеренный и низкий. Высокий уровень связи требует близкого взаимодействия между технологиями, разработками пакета, производственными функциями и функциями бизнес-маркетинга. Точная и детализированная информация о рынке необходима для адекватного планирования туристского предложения. На выбор проектов R&D активно влияют экономические издержки, доступность тура, способности организации маркетинга и шаги, предпринимаемые конкурентами. Влияние минимизации "подрывного" эффекта введения нового маршрута для спроса воспринимается неоднозначно. Тщательный контроль за качеством турпродукта будет необходим для успешного обслуживания потребителя и минимизации технологических усилий. Наконец, учитывается давление времени.

Многие высокотехнологичные объединения доставки и перевозки туристов требуют исключительно высокой связи. В гостиничном бизнесе, например, функции процесса обслуживания, услуг и технологии должны быть тесно взаимосвязаны совместным управлением. Управление часто безуспешно пробовало достичь этого, сдвигая технологически сервисную группу от стадии маркетинга до разработки продукции или непосредственно под руководство президента компании.

Кроме того, в области современной туристской электроники производители интегральных схем считают, что они должны более близко работать с проектировщиками дизайна и с обслуживающим потребителя персоналом. Значительные увеличения в области связи стали причиной соответствующих увеличений связи управления R&D с отделами "вниз по течению".

В организациях с высоким уровнем связи управление обычно знакомо с эффектом "вниз по течению", т. е. методикой введения нового турпродукта на рынок с учетом требований маркетинга и туристского воздействия от R&D. Управление одной туристской компании, простимулированное предложенными 3 млн долл. США капиталовложений в новый гостиничный бизнес, проявило активность в сборе большого количества информации. Факты подтвердили опасения управления: более чем 20 млн дополнительного капиталовложения потребовались бы прежде, чем целевая норма прибыли головной компании могла бы быть достигнута. Проект не был одобрен.

В таких компаниях управление должно поддерживать постоянное равновесие между разработкой, продукцией и обслуживанием потребителя. Если разработка становится слишком сильной, неэкономичные турпродукты "забивают" рынок, а текущие жалобы потребителя в таком случае должны будут рассматриваться будущей разработкой. Если обслуживание становится слишком "мощным", будущая разработка понижается в значимости до уровня "огнетушителя". Иногда при разработке проектов личного интереса достаточно, чтобы отклонить желательные изменения для поддержания высокой эффективности. В высокосоединенной организации правильное равновесие этих трех функций обеспечит динамичность, а не статичность.

Разделительные линии функций могут создавать серьезные проблемы. Так как цели с любой стороны процесса маркетинга -разработки часто "дрейфуют" отдельно, определенный ориентированный на результаты контроль, связанный с различными направлениями работы, будет необходим, чтобы перемещать их вместе. Первый путь: выделить двух человек (из двух отделов) по одному на каждую функцию для работы с недовольным потребителем. Второй путь: организовать отдел с перекрестно-функциональными обязанностями для завершения проекта. Предоставление старшим



менеджерам режимов работы по определению функциональных линий (сложный бизнес) также помогает уменьшить проблему. Это может принять форму назначения вице-президента для отдела R&D, ответственного за обучение управленческого и обслуживающего персонала, или выделения маркетингового штата для координирования всех функций, чтобы завершить прикладной проект.

Хотя межфункциональная ответственность может сузить разрыв между маркетингом и R&D, она не сможет устранить межфункциональные границы или воздействия. Определенные защитные действия должны быть предприняты заранее, чтобы оценить потенциальные коллизии. Слишком часто должностные лица необдуманно дают приказы на выпуск проектов к реализации, не догадываясь, что последующие изменения методики приведут к непредвиденным результатам. Это особенно показательно для умеренносоединенных компаний: разработка и реализация входят в противодействие, поскольку обе стороны действительно не в состоянии ни идентифицировать, ни объяснить, что происходит.

В умеренносоединенных компаниях, которые испытывают недостаток формальных средств управления многопрофильных организаций, возможна ситуация, когда совместное планирование турпродукта осуществляется как маркетингом, так и разработчиками. Так, в одной компании экономически компетентные в маркетинге турагенты оказались безнадежно некомпетентны по сравнению с программистами R&D, работающими на научно-исследовательском рынке. Каждая сторона работала без профессиональной дисциплины или исполнительских инструкций, их позиции были основаны на неадекватных данных, организационном предубеждении и минимуме анализа. Руководство должно делать все возможное, чтобы предотвратить подобную ситуацию, настаивая на логическом, последовательном процессе планирования нового тура или маршрута.

Наконец, так как связь установила межфункциональную проблему, никакой функциональный вице-президент не в состоянии успешно управлять этим процессом. Генеральный директор, президент или любой другой руководитель должен обеспечить необходимое направление работ и арбитраж.

### **Цикл жизни турпродукта**

В разделе 5.1 подробно анализировалась данная проблема с точки зрения рыночных категорий: спроса и предложения. В данном разделе этот аспект рассматривается с позиции научной разработки, поиска и внедрения для последующего развития самой туристской корпорации, а не рынка в целом.

Цикл жизни может быть различным по продолжительности - от нескольких месяцев до нескольких лет и даже десятилетий, например санаторно-курортное дело. В бизнесе интенсивных технологий длина цикла может иметь стратегическое значение, особенно в планировании и управлении.

Для компаний с коротким циклом характерны потребность в быстром действии управления и реакции, высоком параллелизме действий на введении турпродукта и аппроксимации (приближении) скорее, чем точность в преследовании экономических целей. Здесь деловой успех требует интеллекта для оценки конкурентоспособных шагов на ранних стадиях. При выпуске нового тура или вхождении в новый рынок стратегически компания должна планировать быть а первых рядах, так как конкуренция быстро понизит цены при уменьшении возврата на капиталовложения.

Организационно короткий цикл предполагает быструю отдачу. Компания с коротким циклом появляется в медленно перемещающихся секторах туризма. Процесс имеет тенденцию быстрого извлечения пользы, как, например, менеджеры по турам, организаторы дистрибуции или межфункциональные отделы, которые ускоряют передачу информации между отделами. Оказавшись перед выбором структурирования организации для экономии или для быстрого ответа, управление, как правило, выбирает быстрый ответ, даже за высокую стоимость. Многие компании с коротким циклом, например, поддерживают отдельные организации по маркетингу или персоналу. Они не существуют в компаниях с длинными циклами жизни турпродукта.

Функциональное планирование в бизнесе с коротким циклом - обычно перекрывающееся или одновременное. Реализация может начинаться в рамках плана, маркетинг может устанавливать целевые даты для введения тура, прежде чем R&D-планирование будет завершено. Это означает, что в компаниях с коротким циклом вклад маркетинга и реализации в экономические планы намного выше, чем в компаниях с длинным циклом. Подходы к реализации должны изменяться по конъюнктурным или маркетинговым причинам, при этом многое из того, что уже спланировано, отбрасывается. В компаниях с коротким циклом планы часто повторяются (частично переделываются); в результате - все более и более точные аппроксимации дат введения, спецификаций туров и детализированных планов введения в рынок.

Компании с коротким циклом нуждаются в тесном сотрудничестве специалистов по маркетингу и технического персонала. Менеджеры по маркетингу стремятся ближе ознакомиться с технологией, способствуя определению тура и его разработке.

В бизнесе с длинным циклом естественны преобразования. Существует потребность в регулярном изучении достижений рынка, рыночных разработок конкурентов и, соответственно, в планировании ответных действий. Нет потребности в развитии необычной чувствительности рынка. В компаниях с длинным циклом внимание концентрируется на установленных процедурах и подпрограмме. Организация обычно функциональна. Организаторские решения склоняются в пользу экономии и эффективности за счет быстродействующего ответа. (По мнению менеджеров компаний с коротким циклом, такой тип организации является довольно тяжеловесным.)

Кроме того, планирование обычно последовательно. Детализированная научно-исследовательская разработка завершается до начала разработки и планирования маркетинга. Разработка и маркетинг, как правило, включаются в экономическое планирование. Чтобы справиться с длинным диапазоном планирования R&D, необходимы специалисты в области исследования рынка. Кроме того, в компаниях с длинным циклом маркетингологи чаще всего незнакомы с экономическими проблемами.

Заметное влияние на компании и сектора туризма оказывает сдвиг в характеристиках цикла жизни турпродукта. В 80-90-х гг., например, компьютерные системы заменили перфорируемые карты, т. е. оборудование по обработке данных. Цикл заметно сократился. Болезненным следствием сдвига стал тот факт, что многие менеджеры, высококомпетентные в применении компьютеров, оказались неспособными корректировать и планировать управление организационной структурой и стратегией более короткого цикла жизни, достигаемого за счет использования систем и информационных сетей.

Та же самая проблема корректировки может возникать, когда компании разносторонне развиваются. Менеджеры в гостиничном бизнесе часто встречаются с проблемой приспособления характеристик устаревшего оборудования гостиниц и отелей к более комфортабельному циклу. Эта проблема становится еще более острой для работников и менеджеров при интеграции компании. Например, при вводе классификаторов, т. е. оценок гостиничного хозяйства по звездочной системе обслуживания, эксплуатация некоторого оборудования часто происходит при условиях, близким к аварийным, так как циклы его жизни слишком коротки. Пригласить обученного в гостиничном бизнесе менеджера, перемещать его в течение нескольких лет по подразделениям, а затем перебросить на операции с туризмом - значит подвергнуть его персональную адаптируемость и видение перспективы сложнейшему из возможных тесту.

Цикл жизни обуславливает то, что менеджер получает ценное качество (знание) только в представленном бизнесе, но он мог бы достичь ответственного поста и в сопряженном бизнесе. При вербовке исполнительного директора президенты туристских компаний в основном ищут менеджеров гостиничного сектора туризма. Такой человек, будучи даже исполнителем из "старой среды", может в течение месяцев или даже лет "барахтаться" в новой среде.

### **Коэффициент капиталовложения**

Сколько нужно тратить на научно-исследовательские разработки? Как капиталовложения должны быть распределены между базисными и прикладными проектами исследования?

Не существует никакой общепринятой меры капиталовложения в R&D (сбор "капиталовложений" - общие финансово совершенные ресурсы без учета счетной обработки). За последнее время знакомая практика перевода капиталовложений R&D как процента от продажи справедливо терпит неудачу. Результаты R&D, в конце концов, не могут сказаться немедленно и фактически воздействовать на продажу. Меры, которые постепенно вводятся, чтобы выявить пользу от R&D, защищая корпоративные фонды от коммерческого и морального устаревания, рассматривают R&D-капиталовложение как процент от общего капиталовложения, или прибыли, или денежного потока.

Однако измеряемый коэффициент R&D-капиталовложения (расхода) очень важен. Высокие коэффициенты, как видно из анализа, характеризуют экономически интенсивные сектора туризма (частный сектор, доставка и перевозки, гостиничный бизнес, туристский инжиниринг и т. п.). Низкие коэффициенты - показатель неинтенсивных направлений туризма (сувенирное производство, реклама, туристское снаряжение и оборудование и т. п.). Большинство секторов туризма находится между двумя экстремальными значениями (например, производство туристского питания и работа автотранспорта).

Для высоких коэффициентов капиталовложения характерны четыре условия:

#### **1. *Серьезная и непрерывная оценка вариантов приобретения технологий:***

- Покупать технологию посредством патентования или через наемных консультантов?
- Покупать компанию, чтобы приобрести новейшую технологию в незнакомой сфере?

- Нанимать людей со специфической, желательно технической, подготовкой?
- Разрабатывать дополнительную техническую компетентность посредством внутреннего обучения, чтобы оставаться конкурентоспособными?

Когда коэффициент R&D-капиталовложения на низком уровне, можно разработать технологию внутри компании с относительно низким риском быть опереженными конкурентами. Более высокий коэффициент позволяет меньше время тратить на выводы и делает приобретение технологий более привлекательным вариантом. В любом случае коэффициенты запрашиваются для постоянного обзора вариантов корпоративной группой, осведомленной о темпах разработки внутри и снаружи компании, а также о шагах конкурентов.

**2. Ускорение ввоза турпродукта и процесса изменений.** Это, в свою очередь, требует адаптивной организации, которая может быстро переходить на новый уровень эффективности, поскольку технология изменяет работу, которая будет выполнена. Источник изменения в компании с высоким коэффициентом может быть или внешний, или внутренний. Внешне конкуренты, вкладывающие капитал в ту же самую технологию, могут сделать рынок. Проект с устаревшей методикой вынуждает организации к быстрому ответному шагу. Внутренне научно-исследовательские результаты могут производить эффект давления на изменения. В компании с высоким коэффициентом R&D-капиталовложения главный критерий организации - способность адаптироваться к новой технологии, не изменяя позиции на рынке, долю участия или эффективность.

**3. Наличие динамичных рынков турпродукта** - рынков, где туры легко заменяют друг друга и акцент быстро сдвигается от разработки нового турпродукта до низкой стоимости его модуля и наоборот. При этом налагаются три специальных требования:

Первое требование - чистая видимость ресурсов, позволяющая управлению быстро отключить проект разработки или включить ресурсы в новую технологию. Если нельзя предвидеть значения таких решений в пределах общих ресурсов над всем циклом жизни турпродукта, компания может стать более совершенной, чем планировало управление.

Второе требование - явная формулировка стратегии. В условиях быстрых изменений на рынке руководители могут потерять перспективу и принимать неразумные или противоречащие экономическим законам решения. Явные стратегические рамки предполагают чистую область определения вариантов проекта и дают возможность менеджерам выбрать наилучшие из них.

Третье требование - хорошо развитая система планирования, позволяющая быстро и эффективно перераспределять ресурсы. Система должна предусматривать контроль за рекреационными ресурсами, связывая R&D с общим планированием и управлением.

**4. Тщательное наблюдение за технологическими усилиями.** Так как компания в значительной степени зависит от технологии конкурирующего выживания и, следовательно, затрачивает на эти цели много ресурсов, старшие менеджеры должны быть хорошо осведомлены в области технологических проблем. Они должны хорошо разбираться в долгосрочных корпоративных эффектах, умело принимать решения на низких уровнях, хорошо чувствовать ситуацию и знать стоимость конкретных технологических достижений. Это важно, так как технология в компаниях с высоким коэффициентом обычно существенно влияет на другие функции. Таким образом, любое должностное лицо, делающее существенное капиталовложение в технологии,

нуждается в гарантии соответствия эффектов общим целям.

Эффекты низкого коэффициента R&D-капиталовложения (расхода) будут противоположны описанным выше. Технология может быть разработана непосредственно в пределах конкурентоспособных циклов; в некоторых направлениях туризма она может применяться вместе с основными фондами, на базе которых была предусмотрена эта технология. Так как технологические достижения эволюционны, потребуются только некоторые изменения в функциональной структуре. Ресурсы не должны идентифицироваться, потому что данные учета относительно расхода и капиталовложений адекватно отражают конкуренцию турпродукта или его замену. Наконец, маркетинг должен рассматриваться вместе с технологическими функциями, так как требования маркетинга могут быть сообщены через высший уровень управления или через формальное планирование и механизмы управления.

Приведенное доказательство не поддерживает общего предположения, что эффективность R&D-капиталовложения изменяется прямо пропорционально коэффициенту капиталовложений. Напротив, R&D-действия почти полностью неэффективны ниже некоторого критического уровня.

Этот уровень не прост для определения, но может быть установлен путем исследования технологических результатов конкурентов. Имеет ли данная компания успешные коммерческие туры? Как сильно она отстает от лидера туризма в разработке конкурирующей технологии? Насколько нова текущая технологическая линия?

Оценка результатов конкурирующих компаний относительно количества технологических действий и результативности каждого из них должна быть предложена с учетом приблизительного уровня ресурсов, ниже которого результаты не должны ожидаться.

Вопрос критической массы усложнен коэффициентом качества. Так как высокопрофессиональный персонал может генерировать возврат всех пропорций к их номиналу, качество, так же как и количество, воздействует на критическую массу. Из-за недостатка реальных мерок качества такой анализ должен быть высоко оценен.

Хотя существует несколько измерительных систем для определения степени отдачи технологических действий, понимание этих значений может помочь менеджеру в технологически интенсивной работе и избежать некоторых дорогостоящих ошибок.

Одна туристская компания финансировала штат из 16 высококвалифицированных докторов наук в удаленной лаборатории в течение нескольких лет, прежде чем президент решил выяснить, почему они не добились никаких значительных результатов. Проблема, как он в конечном счете определил, заключалась в том, что штат испытывал недостаток в регламентировании направлений деятельности, был ориентирован исключительно на исследования, а не на результат и был слишком мал. Главный же конкурент отдавал предпочтение разработке, направленной на видимые потребности рынка, и укомплектовал штат из 150 инженеров-разработчиков, лишь несколько из которых были докторами наук. Президент повторно реформировал отдел R&D-компании, чтобы соответствовать критериям, заданным фирмой-конкурентом.

**Близость к совершенству**

Для большинства менеджеров, термин "состояние на грани искусства", или "близость к совершенству", обозначает границу использования надежных и проверенных технологий.

"Состояние на грани искусства" имеет значение и для исследования, и для разработки. **Для исследования** - это область, в которой исследователи пытаются обнаружить новые явления или изобрести концептуально новые турпродукты для старых рынков. **Для разработки** - это более узкая область, где правильность теории или решения уже была доказана, но успешная коммерческая программа по-прежнему воспроизводима. Другими словами, для разработки "состояние на грани искусства" зависит и от экономики, и от технологии.

Как близко технология компании подходит к "состоянию на грани искусства", имеет важное значение для планирования управления и принятия решений. Эти значения могут рассматриваться в контексте трех понятий: 1) стабильность, 2) предсказуемость и 3) прецедент.

**Стабильность** - близко связана с R&D-границей. Фирма, работающая близко к современной границе совершенства, должна добиваться быстродействующих усовершенствований подобно тем, с помощью которых она достигла занимаемой позиции. В то же самое время возникает угроза появления более крупных достижений со стороны конкурентов путем усовершенствования турпродукта или уменьшения издержек. Позиция такой компании зависит от всех конкурентов, работающих с той же самой технологической базой.

Высшие менеджеры должны быть в курсе новых научных изданий и разработок в туризме, следить за достижениями конкурирующих фирм, участвовать в научных конференциях - и все это должно поощряться.

Для компаний, находящихся в стороне от R&D-границы, радикальные крупные достижения маловероятны. Как говорилось выше, технологический прогресс эволюционен с учетом каждого, даже небольшого, новшества. Крупные достижения, выявленные у конкурентов, не представляют непосредственную угрозу: опасными становятся те достижения в информационных системах и технологиях, низлагающие уже существующие технологии.

**Предсказуемость** - низка для компаний, расположенных вблизи к R&D-границе. Поскольку их исследователи работают в областях частичного знания, синхронизацию результатов трудно предвидеть. Если значения низкой предсказуемости не поняты, планы компании могут быть едва ли больше, чем предположения, подчиненные всем превратностям технологического исследования.

Наоборот, далеко от границ "состояния на грани искусства", где крупные достижения маловероятны, предсказуемость остается высокой. Малые усовершенствования в системах или процессах могут быть предсказаны и установлены с высокой степенью точности. Их достижения основаны скорее на вложенных ресурсах, чем на использовании технологического новшества.

**Прецедент** - лежит в основе деятельности управления, расположен близко к современной R&D-границе. Прошлый опыт служит менеджерам проводником, помогая определить: делают ли специалисты хорошую работу, нужно ли передать капитал под специфический проект, имеет ли турпродукт коммерческий успех. Фактически, все

действия выгодны и желательны. Ввиду неопределенности и недостатка прецедента старшие управляющие не могут позволить себе требовать непогрешимости в решениях средних менеджеров. Их задача, и это должно быть установлено, значительно отличается от задач их заместителей и далека от "состояния на грани искусства", когда можно полагаться на установленную доктрину управления, которая предписывает область организаторского мастерства и гарантирует менеджеру вердикт: он хорошо справляется с внутренними обязанностями и может принимать многие решения индивидуально.

**Значение стабильности, предсказуемости и прецедента** существенно при планировании и управлении. Находясь близко к "состоянию на грани искусства", компания должна определиться как можно более точно по целям и стандартам. Таким образом, планирование и системы управления должны быть соответственно приспособлены. В такой компании принимаемые решения критичны, а точность - целесообразна.

Отказ принимать во внимание эти факторы может быть чрезвычайно дорогостоящим. Так, в многофункциональной туристской компании на Мальте отдел бронирования, сориентированный на разработку и маркетинг высокопопулярного туристского продукта, планировался как основной реализатор нового продукта. Когда менеджер отдела возразил, что задача нереальна, он был заменен бухгалтером. В течение 15 месяцев половина технологического персонала покинула компанию, а вся программа R&D так и не была реализована.

Кроме расстояния компании от границы, следует рассмотреть тариф усовершенствования "состояния на грани искусства", так как более значительные R&D-расходы (и более высокая критическая масса) возможны в том случае, когда граница весьма подвижна. Но ввиду различий между исследованием и разработкой общие инвестированные ресурсы не могут стать подходящим ключом к эффективности капиталовложений компании. Средства, выделенные на разработку, обычно намного больше, чем на исследования; но вклад разработки оказывается значительно меньшим.

Быстрое изменение в "состоянии на грани искусства" означает устаревание организационных решений. Предположения становятся реалиями. Таким образом, даже наиболее тщательно проектируемые инвестиционные решения могут подвергнуться быстрым изменениям при гибкой инвестиционной политике в целом. В этой ситуации руководителям, которые берутся разрабатывать 1- и 2-летние планы, следует рассматривать 5-летний план как пустую бумажную работу. Другое следствие быстрое изменение в "состоянии на грани искусства" - быстрый моральный и профессиональный износ менеджеров как носителей интеллектуального капитала, которые не стараются идти в ногу с научными достижениями. К примеру, установлено, что за 12 лет сменяется четыре поколения менеджеров отдела планирования продаж туристских компаний, которые, повышая квалификацию, тем не менее "устаревают". Это обязательно должно учитываться в процессе обсуждения бюджета. Ресурсы, которые действительно могут поддержать современный уровень информированности, слишком часто урезаются как "лишние", приводя в результате к медленной "эрозии" технологической осведомленности и компетентности.

Быстросменяющиеся изменения в "состоянии на грани искусства" создают не только возможности, но и множество тупиков для технологического управления. Это позволяет отказаться от проектов прежде, чем их распространение успеет истощить предпринимаемые действия. Кроме того, требуется некоторая степень сложности

управления во всех основных аспектах технологии. Чаще всего технологический прогресс развивается как результат многих усовершенствований, введенных исследователями, работающими в различных секторах и использующими разные подходы к базисной технологии. Эти специалисты непрерывно вырываются вперед в различных аспектах исследования. Управление должно иметь некоторое представление относительно направлений, разрабатываемых конкурентами, и привлекать к работе небольшие компании с высоко компетентными исследовательскими группами, которые иногда превосходят по быстрдействию даже большие исследовательские центры.

Чувствительность на потенциально выгодные предприятия будет всегда ценным организаторским активом. Менеджерам, обладающим этим активом, могут прощаться непростительные в других случаях организационные слабости.

Гибкая организационная отдача необходима даже после функций R&D на этапах продажи продукции и распределения. В высококвалифицированной технологической компании, например, весь технологический персонал должен проходить программу переобучения. Коммерческим отделам следует быстро адаптироваться к новым процессам, новой подготовке рабочего места и даже новым видам туристской технологии.

В течение непродолжительного периода разработки рекреационная эффективность становится гораздо менее важной, чем эффективность самого турпродукта. В одно время в ходу была телексная связь, телекс обрабатывал около 10 % общего материала, но этого было более чем достаточно для обеспечения существенной прибыли. Немного позже связь по факсу должна была обрабатывать до 90 % принимаемой информации. Но когда произошло следующее технологическое усовершенствование - электронная почта, туристское управление снова должно было достичь еще 10%, пока не назрела необходимость в более современной технологически-оперативной связи. Когда технологический цикл продаж турпродукта перемещается с подобной скоростью, все системы управления сильно напряжены.

Какое значение может иметь для менеджера вся эта информация? Как минимум, она призывает его использовать большую осторожность в заимствовании методов других компаний. Это предполагает, что тщательность, точность, подробность и частота планирования в технологически интенсивных системах информации должны быть совершенно необходимы для управленческих решений. И для компании, чьи технологии отличаются зрелостью, желательна замена неэффективной формальной системы управления на стимулирующую.

В качестве иллюстрации рассмотрим более подробно научные подходы (R&D) к стратегическому менеджменту туристским бизнесом на Мальте.

### **Технологические основы стратегического менеджмента туризма на Мальте**

Итак, исследование в туризме - это система сбора, обработки, хранения и анализа информации о современных проблемах индустрии, имеющих отношение к области маркетинга, системам дистрибьюции, планирования стратегии и развития в целом.

Судя по современным источникам информации, существует ряд первостепенных вопросов, на которые следует ответить при планировании продвижения продукта фирмы на туристском рынке. Это следующие вопросы:

- Кто настоящие и потенциальные клиенты фирмы?



- Насколько велик современный рынок потребителей, каков рынок будущего?
- Какой продукт предпочитают клиенты, на чем основан их выбор?
- Каковы мотивы клиентов, покупающих туристские путевки?
- Насколько соизмерима стоимость реально предоставленных услуг с ожидаемыми?
- Насколько эффективно и разумно фирма проводит рекламные кампании?
- Как быстро окупаются инвестиции по продвижению турпродукта на рынке?
- Какую позицию занимает фирма по отношению к конкурентам?
- Что думают клиенты о фирме?

Разумеется, маркетинговые исследования не могут ответить на все возникающие вопросы, так как приоритеты и вкусы потребителей изменяются слишком быстро. Исследование и разработка новых турпродуктов и услуг, исследование рынка потребителей - деятельность, которая реализуется постоянно и составляет основу всех принимаемых менеджментом решений при формировании стратегии.

Существует два общепринятых вида информации: Micro Data - информация, на основе которой исследуются вкусы и приоритеты потребителей (используется преимущественно для продвижения новых направлений и туристских центров), и Macro Data - информация, на основе которой планируется развитие туристской индустрии на международном и национальном (Мальта) уровне, составляется экономическая политика государства в отношении туристского сектора. Такая информация отвечает на вопросы: КТО, КУДА и КОГДА путешествует. Обычно подобные исследования проводятся государственными исследовательскими организациями, так как сбор и обработка такого количества информации требуют значительных капиталовложений.

Помимо государственных организаций, исследования проводятся многочисленными туристскими ассоциациями, научно-педагогическими учреждениями туризма, а также непосредственно туроператорами и турагентами.

Конкретный пример государственной исследовательской организации - Национальная туристская организация Мальты - NTOM (National Tourism Organisation of Malta). Основная деятельность NTOM - развитие и продвижение Мальты как исторически уникального средиземноморского туристского центра. NTOM ежегодно проводит исследования направлений развития рынка, приоритетов туристов, а также крупные рекламные кампании по продвижению Мальты на средиземноморском туристском рынке. NTOM признана одной из ведущих организаций в мире по уровню успешного использования принципов стратегического планирования при продвижении туристского центра, каковым собственно является остров-государство Мальта.

Исследования проводятся с целью:

- Обеспечить информацию, которая поможет снизить до минимума возможный риск в туристском бизнесе и привлечь, таким образом, инвесторов;
- Обеспечить информацию с целью определения новых туристских центров, совершенствования ведения финансовой деятельности в туризме;
- Поиска наилучших решений актуальных проблем;
- Обеспечить конкурентоспособность туристской организации, поддержать и упрочить связь с рынками и партнерами;
- Снизить риск неожиданных изменений в индустрии в целом;
- Развить существующие рынки потребителей с целью их улучшения и модификации;

- Содействовать компаниям в продвижении турпродуктов и поиске новых рынков.

### **Виды исследований в туризме:**

**Исследование спроса:** данное исследование проводится преимущественно с целью определения местонахождения, размера и других характеристик как настоящих, так и потенциальных рынков (источников спроса и маркетинговой оценки развития спроса в будущем).

**Исследование конкурентов:** проводится путем определения сильных и слабых сторон их деятельности (SWOT-анализ), успешности стратегий их развития. Подобная информация достигается через потребителей и анализ экономической эффективности деятельности организаций. Анализ конкуренции позволяет определить, за счет каких сильных сторон определенная организация занимает лидирующую позицию среди многочисленных конкурентов. Такие данные всегда используются другими фирмами при стратегическом планировании долгосрочных и краткосрочных целей на следующий период времени. К сожалению, в туристском бизнесе копирование стратегий и инновационных предложений катастрофически распространено, так как нет возможности ставить авторское право на создаваемый турпродукт. Такая ситуация особенно характерна для туристских центров небольшого размера с высоким уровнем качества предлагаемых услуг. Мальта - один из примеров "развитого туристского пиратства".

**Исследование потребителей:** данное исследование имеет отношение к привычкам, приоритетам, уровню благосостояния, количеству свободного времени и менталитету потребителей. Существует три группы исследуемых потребителей: настоящие, потенциальные и прошлые. Особенного внимания заслуживают, разумеется, настоящие и потенциальные клиенты. Единственная цель при проведении подобных исследований - определить настоящие и особенно будущие желания и требования клиентов. На современном этапе развития конкуренции продается только тот продукт, который соответствует максимуму пожеланий потребителя и к тому же укрепляет его имидж.

**Исследование турпродукта:** при исследовании продукта необходимо ответить на вопрос: насколько привлекателен и моден турпродукт, его репутация, популярность. Рекомендуется использовать SWOT-анализ для определения сильных и слабых сторон турпродукта, после чего сравнить данные с результатами конкурентов.

**Исследование тенденций развития индустрии:** данное исследование проводится с целью определения влияния эконоимических, политических и социальных (международных и национальных) факторов на развитие спроса. Исследование тенденций доказало необходимость модифицировать со временем турпродукт и его составляющие в связи с изменяющимися требованиями потребителей, а также методы маркетинга и рекламы.

**Исследование кампаний по продвижению;** позволяет определить и экономически доказать эффективность кампаний по продвижению турпродуктов на рынках. Как правило, оценка производится путем сравнения достигнутых результатов (в виде цифр) с бюджетом кампаний по продвижению.

Как указано выше, в индустрии туризма "пиратство" развито весьма широко. Однако это вовсе не значит, что туристские организации перестанут исследовать тенденции развития спроса и создавать новые уникальные предложения. Политика кодирования приносит только краткосрочные доходы и только в случае "качественного"

копирования инновационных продуктов или стратегий продвижения. Независимо от размеров компаний и от размеров привлекаемых инвестиций, организации должны стараться создавать инновационную, креативную атмосферу. Для определения собственного местонахождения в бизнесе рекомендуется ответить на следующий ряд вопросов:

- Кто мы - лидеры-инноваторы или последователи?
- Какова скорость адаптации к изменениям в бизнесе?
- Какова скорость, с которой мы готовы изменить собственную стратегию и диверсифицировать (дополнить) продукт так, чтобы он вновь продавался?
- Какова прочность нашей позиции на рынке?

Для развития успешной деятельности в условиях жесткой конкуренции тенденции в туризме следует рассматривать с точки зрения: их непредсказуемости, длительности жизненного цикла продукта, применения информационных технологий, планирования персонала компании, планирования финансовой политики.

Стратегическое планирование включает анализ следующей информации: прошлое и настоящее положение фирмы на рынке, конкурентоспособность фирмы - позиция, длительность жизненного цикла продукта (привлекаемые инвестиции, маркетинговые тенденции, уровень подготовки персонала), вклад персонала в эффективность деятельности фирмы, долгосрочные и краткосрочные цели, временные затраты на достижение целей фирмы.

При оценке риска капиталовложений, анализе всех возможных реальных рисков большое значение имеет корпоративная культура, т. е. подготовка персонала фирмы, мнения и убеждения персонала относительно компании. Важно иметь в виду тот факт, что корпоративная культура изменяется очень медленно. Следовательно, при планировании стратегий должны быть учтены временные затраты на адаптацию персонала, который нередко может противостоять изменениям, особенно при внедрении новых информационных технологий (ИТ). Согласно проведенным исследованиям, лидеры достигают успеха посредством:

- политики низких цен и следования тенденциям в бизнесе;
- акцентам на разницу (аттрактивность) услуг;
- концентрации на сужение границ между клиентами и каналами дистрибуции.

Как было указано выше, деятельность NTOM представляет большой интерес с точки зрения применения эффективных стратегий продвижения Мальты на международном туристском рынке. Развитие Мальты как курортного центра относят к 70-м гг. На тот промежуток времени 80 % туристов (36 тыс. человек в год), посещавших Мальту, составляли англичане; инфраструктура и суперструктура острова были развиты довольно плохо, качество услуг размещения считалось низким. К 80-м гг. правительство Мальты разработало политику поощрения развития туристской деятельности. Крупные международные авиакомпании - "Swissair", "KLM", "Austrian Airlines", "Lufthansa", "Alitalia" - открыли чартерные и регулярные рейсы на Мальту, что немедленно пробудило интерес европейского рынка к новому курорту и значительно увеличило поток туристов.

В мае 1987 г. ВТО представила мастер-план, где рассматривались перспективы развития туризма на островах. В качестве целей выдвигались:

- диверсификация маркетинговой политики;
- повышение качества услуг;
- преодоление сезонности.

В мастер-плане были подробно рассмотрены особенности и возможности Мальты, после чего был составлен проект развития и совершенствования индустрии туризма на

острове. Акцент планировалось сделать на развитие следующих видов туризма: познавательного, спортивного (особенно водные виды спорта), конгрессного, туризма для людей "третьего" возраста и круизного туризма.

В 1988 г. Министерство по туризму Мальты организовало конференцию. Было рассмотрено дальнейшее развитие Мальты согласно мастер-плану. Стратегия развития должна была принять два направления:

- развитие на локальном уровне;
- развитие в строго определенном порядке на основе государственных законов.

Структурированный план 1991 г. представлял собой: 1) свод законов об использовании земельных ресурсов; 2) систему курортного зонирования; 3) программу переоборудования отелей и введения новой международной системы классификации отелей; 4) план сохранения природных и исторических достопримечательностей Мальты и варианты их продвижения на туристском рынке.

Сам план сохранения и продвижения Мальты как исторического курорта осуществлялся совместно с министерством по туризму и министерством образования.

Проблему сезонности удалось преодолеть благодаря активной деятельности авиакомпаний, в частности "Air Malta" и "Lufthansa", которые предложили значительные скидки в зимний период, а также ряд скидок для туристов "третьего" возраста.

В мае 1992 г. министерством по туризму была назначена программа по дополнению мастер-плана. Основной акцент планировалось сделать на национальную и мотивационную диверсификацию маркетинговой политики Мальты. Правительство, ориентируясь на индустрию туризма как на ведущую индустрию острова, составило следующий план поддержки развития туризма:

1. Программа переоборудования и модернизации пятизвездных отелей;
2. Поддержка и субсидирование частного сектора: музейного бизнеса и других центров отдыха и развлечений;
3. Поддержка и субсидирование развития спортивного туризма.

В дополнение к программе правительством принята программа развития людских ресурсов туризма. Цель программы заключается в субсидировании правительством большинства обучающих программ и курсов повышения квалификации работников индустрии. При открытии новой туристской организации государство оплачивает 50 % затрат на обучение персонала, что помогает значительно повысить уровень профессиональной компетенции работников отрасли и обеспечивает конкурентоспособность Мальты на международном туристском рынке.

Стратегия Национальной туристской организации по развитию Мальты и укреплению конкурентоспособности острова на средиземноморском рынке включает:

- Организацию крупных рекламных кампаний по продвижению Мальты как исторического курорта;
- Активную работу с зарубежными и внутренними турагентствами;
- Совместную работу с туроператорами Мальты и зарубежными туроператорами;
- Большую исследовательскую деятельность;
- Инвестирование в развитие людских ресурсов, совершенствование инфраструктуры.

Так, исполнительный директор НТОМ (А. Рейнод) в отчете за 1996 г. указал, что одна из первостепенных целей индустрии в целом - привлечь неохваченный рынок путешественников. Хотя 40 % всех путешественников по-прежнему составляют

англичане, значительно возрос поток туристов из Германии, Америки, России. Поскольку Мальте приходится конкурировать со всеми средиземноморскими курортами, единственный способ выиграть в жесткой конкурентной борьбе - предложить высокое качество обслуживания и уникальный в целом турпродукт.

NTOM рекламирует Мальту как универсальный курорт с максимальным количеством предложений для путешественников любого возраста с удовлетворением интереса к уникальной истории острова. Последняя рекламная кампания представляет Мальту как центр изучения английского языка и спортивного туризма (90 % рекламы).

Маркетинговая политика NTOM заключается в следующем:

- Проведение работы в офисах основных стран (крупных городах) - потребителей туристских услуг: Париж, Лондон, Амстердам, Нью-Йорк. В Москве офис NTOM находится в посольстве Мальты;
- Проведение крупных рекламных кампаний через рекламных агентов во всех крупных городах Европы (реклама на ТВ, радио, масштабная печатная реклама, реклама на билбордах, транспорте, в метро; выпуск рекламных и исторических фильмов на CD-ROM). Большое внимание уделяется мероприятиям публичных рилейшнз (выступления представителей NTOM по ТВ, на радио; систематическая работа с журналистами);
- Активная поддержка туроператоров путем совместных рекламных кампаний, организация ознакомительных туров и приемов для представителей зарубежной прессы и туристского бизнеса, выпуск рекламной литературы;
- Участие во всех ведущих международных туристских выставках (60-70 в год);
- Непосредственно на острове NTOM является организатором большинства мероприятий: проводит праздники, карнавалы, военные парады, костюмированные представления, спонсирует религиозные праздники и торжественные шествия.

NTOM ежегодно публикует отчеты, статистические данные и исследования о проделанной работе, а также проекты на следующий сезон. В 1996 г. была проведена следующая работа на английском рынке туризма:

- Мероприятия по укреплению сотрудничества между Мальтой и Англией (встречи, визиты, презентации, конференции);
- Активная рекламная деятельность с акцентом на печатную рекламу: "The Time", "The Sunday Times", "The Observer", "The Daily Mail". Выпущено 18-страничное приложение о Мальте к известному журналу "Travel Weekly";
- Участие в выставках World Travel Market (WTM), Confex (England), Holiday World (Dublin).

За ведение успешных рекламных кампаний Мальта удостоена Observer Travel Reward. Все рекламные мероприятия NTOM организует совместно с авиакомпанией "Air Malta" и при поддержке других авиакомпаний.

Работа NTOM в области R&D заключается в ежегодном анализе рынка потребителей с географической, социоэкономической точек зрения, а также изменений систем дистрибьюции, вопроса свободного времени, изменения вкусов и доходов потенциальных потребителей. Отдельному анализу подвергаются конкуренты и их деятельность. Отчет, который представляет отдел R&D, публикуется и распространяется между туристскими организациями Мальты.

Содержанием деятельности NTOM на 1998 г. было:

- Проектирование 2-годичного плана по модификации и совершенствованию мальтийского турпродукта;
- Расширение культурных мероприятий;

- Дальнейшее развитие образовательного туризма на Мальте; в 1998 г. на острове прошли курс английского языка 5 тыс. французских студентов;
- Подготовка к празднованию 2000-го года "Мальта 2000 -центр христианства"; в 1998 г. на Мальте состоялось более 150 профессиональных научных конференций;
- Программа по усовершенствованию людских ресурсов; профессиональную переподготовку в области информационных технологий прошли работники отелей.

В условиях современной конкуренции одержать преимущество над соперниками реально только в случае высокой профессиональной подготовки и используя программы информационных технологий.

Подведем итог. Способы применения исследования и разработки в области туризма не так многочисленны, как в высокотехнологичных областях промышленности. Еще не существует строгих правил следования определенной техники формирования и продвижения успешной организации, хотя попытки открытия "фирмы под ключ" уже предпринимаются. Разумеется, успех обеспечен, когда коллектив будущей компании высокопрофессионален и креативен, обладает большим опытом в данной области деятельности и располагает более чем достаточным капиталом для открытия бизнеса. Хотя инвестиции и гарантируют 50 % успешного развития организации, конечный результат зависит только от качества работы менеджмента. Различные компании преследуют различные цели в бизнесе, однако независимо от профессиональных целей приходится находить баланс между общей стратегией бизнеса, маркетинговой политикой, системой планирования и контроля и принятой культурой в организации.

В отличие от высокотехнологичных отраслей промышленности, исследование и разработка в туризме не имеют тенденцию разделения. Сложно разделить организации по принципу R-интенсивных и D-интенсивных. Это может быть объяснено тем, что туристская индустрия по-прежнему находится в стадии активного развития. Конкуренция в туризме достигла максимальной отметки не так давно, и приемы стратегического планирования и применения R&D также достаточно новы. Те компании, которые с самого начала привлекли для работы опытный в области R&D персонал, сумели занять лидирующие позиции на современном туристском рынке: разумеется, подход к исследованию был адаптирован именно для туризма. В туризме занять выгодную конкурирующую позицию реально при следовании стратегии тотального улучшения качества турпродукта, совершенствовании предоставляемых услуг, повышении разнообразия предлагаемых туров (услуг) - концепция диверсификации.

Концептуально важен аспект длительности жизненного цикла продукта в туризме. Как отмечают маркетингологи, для ведения выгодного бизнеса необходимо иметь несколько продуктов на различных стадиях жизненного цикла. В туризме, как и в других областях деятельности, различные турпродукты имеют разную длительность жизненного цикла. В качестве примера можно привести мальтийский рынок спортивного туризма. Первоначальный немецкий и английский рынок на Мальте - рынок познавательного и рекреационного туризма. Если рассматривать познавательный и рекреационный (П+Р) туризм как определенный турпродукт со множеством вариаций, то его можно характеризовать как турпродукт с весьма длительным циклом жизни. Рынок П+Р постоянно пополняется новыми и новыми вариациями и составляющими основного турпродукта, туроператоры неумолимо представляют новые предложения (основные туроператоры - "Thomas Cook", "Kuoni Travel", "Hamelton"). Рынок спортивного туризма получил развитие на Мальте несколько лет назад и с тех пор активно

развивается. Хотя условия Мальты идеально располагают к занятиям водными видами спорта, исследования немецкого рынка показали, что немцы имеют тенденцию часто менять туристские направления по мере их открытия - в поисках более низких цен и оригинальных предложений. Следовательно, Министерству по туризму Мальты придется спланировать отдельную стратегию по удержанию немецкого рынка спортивного туризма.

Степень связи "вниз по течению" при рассмотрении туристского бизнеса имеет даже большее значение, чем в других отраслях деятельности. Успех презентации нового турпродукта зависит от связи между R&D, маркетингом, процессом предоставления услуг и конечным потребителем. В туризме связь "вниз по течению" имеет особое значение, так как 80 % туристов - постоянные клиенты туристских организаций и общение с ними осуществляется путем обратной связи. Большое значение имеет также взаимопонимание между партнерами, осуществляющими обслуживание туристов на различных стадиях.

Как и для высокотехнологичных отраслей производства, в области туризма можно выделить высокий, низкий и умеренный уровни связи. Разумеется, высокий уровень связи достигается только после многих лет работы на рынке, причем с постоянными партнерами. "Thomas Cook" знаменит жесткими требованиями, предъявляемыми к партнерам, а также высоким уровнем связи между собственными подразделениями. В любом случае, чем строже партнеры относятся друг к другу и чем теснее связь между подразделениями в одной организации, тем лучшее обслуживание в конечном итоге получает клиент. Обратная связь, как правило, осуществляется путем анкетирования или посредством прямого контакта туристской организации со своими клиентами. Анкетирование в туризме - один из наиболее эффективных методов получения информации. Обратная связь также рассматривается как эффективный метод налаживания связей с общественностью и продвижения организаций на туристском рынке.

### 6.3. Стратегии развития бизнеса на базе новых технологий

Инновации в индустрии туризма больше не рассматриваются как просто желательные. Своевременное реагирование туристских компаний на новые технологические изменения в различных областях деятельности, смежных с туризмом, способность к созданию новых методов работы и совершенствованию результатов деятельности была признана необходимым условием выживания компаний. Например, господин Фокас, президент Афинской гостиничной ассоциации, считает, что проживание в отеле - один из самых важных моментов во время отдыха и путешествий. Афины предлагают туристам широкий выбор гостиниц - от шикарных дорогостоящих до низкобюджетных. Требования к деятельности гостиниц постоянно обновляются и совершенствуются, и большинство владельцев афинских отелей заинтересованы в том, чтобы соответствовать современным нормам и улучшать производственные мощности с целью укрепления своих конкурентных позиций на международном туристском рынке.

Инновации, независимо от того, в процессе ли разработки самой продукции или способах и средствах распределения, могут оказывать существенное влияние на увеличение корпоративного дохода. Если компания не будет соответствовать этим требованиям, она станет неконкурентоспособной.

Чтобы обнаружить факторы, оказывающие воздействие на творческую созидательную деятельность предприятия, необходимо определить ключевые элементы эффективности внедрения новшеств. Для проведения исследований в определенных рамках рассмотрим те компании, которые изучили и успешно применяют новые концепции в своей деятельности. Это позволит выяснить причины успешных нововведений, а также выявить два основных предположения о том, что же сдерживает введение новшеств в туризме.

**Во-первых**, это нежелание снизить сопротивление инновациям внутри самих организаций. **Во-вторых**, это нерушимость коммуникационных барьеров между учеными, участвующими в исследовательском процессе, результаты которых могут быть применены в туризме, и управленцами. Исторически сложилось, что управленцы и ученые испытывали затруднения в понимании друг друга. Организации и предприятия - это консерваторы, активно сопротивляющиеся любым переменам.

Как правило, ученые представляют менеджеров как бюрократов, бумажных червей и тунеядцев, не способных к творческому неординарному мышлению и являющихся препятствием для творческих личностей, пытающихся работать эффективно. Менеджеры, по мнению ученых, больше заинтересованы в деньгах и власти, чем в знаниях и инновациях.

Менеджеры же представляют ученых как капризных единоличников, не имеющих понятия о межличностных отношениях, сухих специалистов, абсолютно не заботящихся как о продуктивности и экономии, так и об общих целях предприятия. Ученые преднамеренно представляют свою работу как таинственную и непостижимую и возражают против любых видов контроля. Они больше заинтересованы в том, чтобы произвести впечатление на своих коллег-ученых, чем в успехе предприятия, на которое они работают.

Однако управленцы настаивают на преодолении любых барьеров, мешающих



коммуникациям между учеными и руководством компаний. Современные новаторы осознают значимость сотрудничества и поддержания контактов между ними и ставят целью превратить инновации в туризме в непрерывный процесс.

Преодолев представление о непоколебимости коммуникационных барьеров, управление доказало способность продвигаться вперед к открытиям и научным прорывам, которые так необходимы им для увеличения доходов и обеспечения длительного срока деятельности их предприятий. Они смогли проанализировать и обосновать эффективные подходы к рационализации творческих мощностей компании. Основываясь на их опыте, можно сформулировать три критерия успеха инноваций в туризме:

1. Необходимость сотрудничества ученых и руководства туристских компаний в процессе разработки и внедрения инноваций. Объективный отбор инновационных программ.
2. Эффективная кадровая политика.
3. Готовность к практическому использованию инноваций.

### **Взаимосотрудничество ученых и руководства компаний**

В тех компаниях, где внедрение инноваций принесло значимые результаты, руководство высшего звена придает существенное значение исследовательскому процессу. Оказывается, что менеджеры гораздо лучше справляются с выявлением научно-исследовательских возможностей компании, чем они себе это представляют. Кроме того, управленцы - единственные, кто знает реальное положение дел в компании. И только у них есть полномочия предлагать новые направления деятельности предприятия.

Часто ученые чувствуют некоторую ограниченность в решении задач, имеющих соответствующую теоретическую основу. На самом деле, если бы они работали в чисто теоретической сфере, их выбор был бы чрезвычайно узок, централизован на проблемах только этой области, ограничен их собственными наблюдениями и традиционными рамками исследований. Таким образом, профессиональный ученый редко работает в направлении, которое на 100% обеспечило бы ему открытия, необходимые для осуществления инноваций. В конечном счете только топ-менеджмент может приводить в соответствие научно-исследовательские и коммерческие цели компании на каждой стадии инновационного процесса.

Однако это не так легко. Менеджменту высшего уровня придется разрабатывать такую исследовательскую программу, которая одновременно соответствовала бы как рыночным требованиям, экономическим целям развития предприятия, так и общему состоянию науки и техники. Было выявлено два ключевых фактора успеха. Прежде всего это то, что новаторы умеют противостоять любым негативным моментам в их работе, а также то, что они продвигаются все дальше и дальше вперед в решении трудных задач. Они не принимают "нет" в качестве ответа.

Одна из причин неудач некоторых компаний в области инноваций - чрезмерный консерватизм. Ученые предпочитают заниматься четко обозначенными проблемами, которые будут разрешены в будущем с помощью уже известных методов. Менеджмент предпочитает заниматься теми задачами, решение которых гарантированно принесет прибыль. Такие два консервативных подхода ограничивают и снижают ценность большинства исследований и разработок, ведущих к инновациям в туризме. Но когда ученые и руководство объединятся и докажут готовность к значительному риску, неизбежному как в экономике, так и в науке, и когда обе стороны примут на себя все

необходимые обязательства, тогда результаты, возможно, превзойдут все предполагаемые ожидания. Процесс, ведущий к успешным нововведениям, связан не с решением второстепенных производственных проблем, а с долгосрочными целями, выражающимися как в социально-экономическом направлении, так и в направлении технического развития.

Проводя исследования, следует опираться на два типа инноваций:

- улучшающие, при которых происходит обновление отдельных параметров туристского продукта, не меняя его по сути;
- прорывные - переход на новый, более высокий уровень разработки и производства туристского продукта в целом.

В процессе изучения и разработки, ведущем к прорывным инновациям, крайне важно сотрудничество ученых и менеджеров, их тесное взаимодействие для достижения общих целей компании, способствующих укреплению ее позиции на рынке.

Рассмотрим подобную ситуацию на примере компании "Интурист-Холдинг Ко". Эта компания является коммерческой структурой, основная задача которой - инвестировать строительство гостиниц и других туристских объектов, а также способствовать концентрации собственных и привлеченных финансовых средств для развития туризма в России. Наряду с инвестициями в гостиничное строительство, компания вкладывает средства и в другие перспективные проекты в сфере туристского бизнеса. Так, в настоящее время компания ведет детальную проработку нескольких проектов, связанных с использованием научных разработок и новейших технологий военно-промышленного комплекса.

Так, проект "Термоплан" предусматривает изготовление и организацию коммерческой эксплуатации высокоэкономичных летательных аппаратов нового типа с аэродинамически несущим корпусом. Грузоподъемность термопланов составляет от 2 до 3,5 тонн, а полезные объемы в несколько раз превосходят объемы современных, сопоставимых по грузоподъемности, пассажирских и транспортных самолетов.

Основные преимущества термопланов: высокие аэродинамические качества, экономичность, отсутствие необходимости в аэродромах, возможность взлета и посадки с использованием любых поверхностей, включая водную, высокий уровень надежности безаварийной посадки при отказе двигателей, повышенный комфорт для пассажиров в результате значительно большего объема салона и практически полного отсутствия шума в салоне.

Возможности использования в туризме: одна из модификаций термоплана, грузоподъемностью до 3,5 тонн, может быть использована для обеспечения комфортного экскурсионного туризма по уникальным, малоосвоенным регионам. Планируется также: круизный туризм с использованием отдельных модулей и обеспечением доставки и временного проживания туристов в районах экскурсий; транспортировка и организация выставочных павильонов и их экспозиция в любых регионах; организация международного безгостиничного туризма; организация научных экспедиций, конгрессного туризма, послеконгрессных туров и т. д.

Основные технико-экономические данные: грузоподъемность - 2-3,5 т, скорость полета - 120 км/час, высота полета - 2000 м, дальность полета - 1000 км, стоимость коммерческого аппарата - 1,5-2,5 млн долл. При этом экономическая эффективность по сравнению с автотранспортом в 2-2,5 раза больше, вертолетом - в 20-23, самолетом - в 5-6, окупаемость инвестиций - 5-6 лет.

**Российский скоростной пассажирско-автомобильный паром на воздушной подушке RSES-500** предназначен для перевозки пассажиров, легковых автомобилей и туристских автобусов. На двух автомобильных палубах размещается 120 легковых автомобилей стандартного класса; в центральной части судна могут размещаться 10 туристских автобусов или трейлеров с габаритами 12х3х4,3 м взамен легковых автомобилей.

Пассажиры размещаются в креслах авиационного типа в комфортабельных салонах, оборудованных кондиционерами, видео- и радиотехникой. В течение рейса пассажиры могут воспользоваться закрытыми прогулочными площадками, рестораном, барами, сувенирными киосками, игровыми автоматами. С помощью аппаратуры спутниковой связи пассажиры могут пользоваться и факсимильной связью непосредственно с борта судна.

Судно может использоваться на маршрутах протяженностью до 600 миль без дозаправки топливом. Используемая схема несущей платформы - катамаран с воздушной подушкой - обеспечивает достижение высокой скорости с меньшими затратами мощности и комфорт пассажиров. Краткие технические данные: длина - 93,0 м, ширина - 23,5 м, высота - 19,0 м, грузоподъемность - 470 т, максимальная скорость - 50 узлов, радиус действия при скорости 45 узлов - 600 миль.

### **Отбор инновационных программ**

Компании-новаторы имеют сноровку в выборе правильных фундаментальных инновационных программ. Прежде чем остановиться на каком-либо из проектов, компании учитывают общую экономическую среду, в которой они ведут свою деятельность. Не растрачивая ресурсы на краткосрочные модификации продукции и незначительные усовершенствования, они концентрируют свои мощности на расширенных и дальновидных проектах, при внедрении которых можно достичь значительных результатов и получить реальную прибыль. Часто инновационные программы связаны с долгосрочным планированием деятельности предприятия в целом.

Большинство компаний принимает решение о проекте, рассмотрев его с трех основных позиций:

1. Возможные технологические препятствия;
2. Факторы экономической среды, оказывающие влияние на рентабельность;
3. Длительность работы над проектом для достижения его технологической и экономической реализации.

Все эти вопросы подлежат всестороннему обсуждению. В наиболее передовых компаниях возросло убеждение, что гораздо выгоднее определить и охарактеризовать цели, которые они ставят перед собой, принимая тот или иной проект, чем подразделять их на категории. Таким образом, формирование целей занимает приоритетное положение в процессе выбора инновационных программ.

### **Цели компании**

**Общие** - быть в курсе всех технологических изменений и новшеств в отрасли, соответствовать им, оставаться конкурентоспособными на рынке.

**Специфические** - выбрать те сферы деятельности, где компания будет являться лидером, при этом осознавая, что:

- Не во всех областях компания может занимать лидирующую позицию;
- Существует грань, за которой любые усилия по решению определенной проблемы не будут соответствовать конкуренции;
- Лучше упорно достигать одной, четко намеченной определенной цели, используя при этом все необходимые ресурсы, чем работать в полсилы, охватывая при этом широкий спектр задач.

Гостиница "Holiday Inn" (Афины, Греция) завершила недавно программу обновления, смета которой составила около 6 млн долл. США. Для завершения этой программы, которая была изучена до мелочей, понадобился почти 2-летний срок. Одновременно гостиница приобрела сертификат качества ISO-9001 благодаря высокому уровню оказываемых услуг. Это единственная афинская гостиница, которая получила данный сертификат.

Особое внимание было уделено расширенному обновлению номеров и помещений для проведения конгрессов. Сеть залов для проведения конгрессов или приемов занимает площадь, превышающую 2 тыс. кв. м. Это 13 звукоизолированных, отдельных, автономных залов, которые легко объединяются, что создает условия для многостороннего использования, начиная от крупных свадебных и других приемов и кончая самыми крупными конгрессами.

Залы оснащены самой современной аудиовизуальной аппаратурой, управляемой телеконтролем. Особое внимание уделено и гастрономическим вопросам, и непрерывному обслуживанию клиентов во время приемов. Таким образом, обеспечивается высокий уровень оказываемых услуг в вышеуказанных секторах.

Номера (191) полностью оснащены рядом технологических услуг: новой системой звуковой почты, спутниковым приемом, замкнутой видеосетью, электронной информацией по телевидению (контроль счета, автоматический расчет), компьютерами с модемом, современными дымоискателями, сейфами в каждом номере, мини-баром, цветным телевизором, радио, бесшумным кондиционером и звукоизоляцией. В ваннных комнатах есть телефон, сушилка для волос и многие другие мелкие удобства. Штаб-этаж предоставляет путешествующему бизнесмену дополнительные удобства для выполнения профессиональных задач, что делает его пребывание более приятным.

Все эти факторы вкупе с отличным месторасположением (недалеко от центра Афин) позволили "Holiday Inn" стать лидером в гостиничном бизнесе Афин.

### **Кадровая политика**

Имея поддержку топ-менеджмента и правильно выбранные исследовательские проекты, многие формы организационной структуры могут добиться адекватных результатов. Однако определенные изменения имели место в организационных аспектах управления.

Линейно-функциональная структура управления уступает место матричной, которая представляет собой сочетание линейной и программно-целевой структур. При матричном подходе происходит следующее кадровое распределение. Специалисты из разных функциональных групп объединяются в единую команду для обсуждения всех аспектов предлагаемых инноваций, включая производство и сбыт. Это означает, что компания способна быстро реагировать на результаты исследований по новому

продукту и внедрять их в производство.

Матричный метод управления способствует совершенствованию специалистов и расширяет их творческий и профессиональный потенциал. Специалисты могут одновременно работать над несколькими проектами. Несмотря на то, что работник больше не имеет нескольких руководителей, результаты его деятельности оказываются на удивление высокими. Руководители же проектов подбираются из различных подразделений предприятия, но назначаются на эту должность лишь на определенный период. Таким образом, преуспевающие новаторы пытаются поддержать баланс между целями, преследуемыми при внедрении инноваций, и кадровыми ресурсами.

Многие передовые компании направляют свои усилия на достижение максимальной эластичности и мобильности в распределении научных кадров. По мере необходимости они производят различного рода перестановки в командах, работающих над проектом. Некоторые руководители туристских компаний считают, что эффективность деятельности команды, работающей в одном и том же составе в течение 4 лет, ослабевает.

Становится все более очевидным, что одним из ключевых факторов успеха инноваций является профессионализм и квалификация кадров. Так, согласно социологическим исследованиям журнала "Деньги", только за 1997 г. спрос на профессионалов, умеющих грамотно организовать отдых, вырос на 10-15%. В дальнейшем предполагается увеличение данного спроса на 20 %.

Персоналу необходимо либо постоянно совершенствовать свои профессиональные способности, либо прекратить работу в команде. Лучшим из работников вверяют самые важные обязанности. Распределение штата по категориям не только способствует формированию мощного штата сотрудников, но и служит ориентиром для руководства в проведении кадровых перестановок, в результате которых каждому работнику в соответствии с его профессиональными возможностями может быть поручено решение сложных задач.

В некоторых компаниях, где был выбран выгодный инновационный проект, но успех не был достигнут, руководство приостанавливает прежде всего деятельность проектной группы, нежели саму разработку важного проекта и собирает новую группу для более продуктивной деятельности. Но, к сожалению, большинство компаний считает, что одним из важных факторов успеха является умение определить момент, когда необходимо приостановить работу над проектом.

### **Практическое применение инноваций**

Одним из факторов успеха инноваций является их реализация и практическое применение. С открытием многих границ на исходе XX в. мир вступает в XXI в. - настоящий век туризма и путешествий. Туризм становится одной из важных отраслей сервиса, и это требует современных форм и механизмов обслуживания клиентов.

Однако не все компании охотно применяют инновации в своей деятельности. Эту тенденцию можно проследить на примере использования компаниями глобальных систем бронирования. Некоторые турагентства относятся к ним с определенным недоверием, хотя с их помощью они получают выигрыш в стоимости, скорости и эффективности. Системы также позволяют искать, находить и получать практически мгновенно письменные подтверждения бронирования. Но многие турагенты полагают,

что гостиницы закладывают в банки данных недостоверную информацию о вместимости, уровне загрузки гостиничного фонда и завышенные цены. Вследствие этих и других причин они предпочитают использовать телефон при бронировании, хотя это обходится дороже. Многие также не желают терять ценные личные контакты с деловыми партнерами и доверять их "бездумной" технике.

Стратегия работы для гостиничных компаний, рассчитывающих работать на международном рынке, заключается в объединении возможностей внутригостиничных компьютерных систем, позволяющих увеличивать доходы от продажи гостиничных мест с мощными системами бронирования, имеющими возможность подключаться к глобальным компьютерным сетям и использовать электронное оборудование по бронированию нового поколения.

Но можно отметить и положительный опыт компаний, осознающих необходимость внедрения и использования инноваций в процессе разработки и реализации турпродукта. Как пример к данной ситуации, - деятельность Ассоциации гостиниц Халкидики (Греция).

Туризм привлекает в Халкидики тысячи посетителей. Современные туристы тщательно выбирают место проведения отпуска. Недостаточно только моря, солнца и песка, повсюду должна чувствоваться забота о сохранении качественных ресурсов, забота об окружающей среде. В Халкидики проявляют решительность в этом направлении. Ассоциация гостиниц, основанная в 1982 г., находится в авангарде всей деятельности и совместно с учеными и местными органами власти разработала в 1987 г. специальную программу, направленную на защиту окружающей среды. Ассоциация гостиниц Халкидики представляет 80 % гостиниц данной провинции Греции. Свою деятельность Ассоциация основывает на данных о новейших достижениях в этой области и информирует своих членов, проводя семинары-встречи с представителями власти на различных уровнях, повышая осведомленность общества в целом. Главные пункты этой программы следующие:

- Создание канализационной сети и биологических станций очистки сточных вод в общем по префектуре. На первом этапе охвачены все административные пункты, расположенные на побережье, но расширение канализационной системы продвигается быстрыми темпами и распространяется на отдельные районы и сельские общины;
- Создание 3-х гигиенических пунктов захоронения и переработки мусора. Первый, расположенный на Кассандре, функционирует на полную мощность. Поскольку в 1998 г. закончится строительство двух других пунктов по переработке мусора, то проблема загрязнения, стоящая перед руководством, будет решена окончательно;
- Создание и деятельность лабораторий по исследованию качества воды и поддержка биологических станций, выделение знаков качества. Полезность лабораторий значима, так как, с одной стороны, она представляет собой "предохранительный клапан", а с другой - технического советника в сложной системе биологических станций;
- Создание и воплощение программы использования земельных наделов, повышение контроля застройки и согласование экономической деятельности с конечной целью защиты окружающей среды;
- Постоянная забота о чистоте набережных; о результативности деятельности в этом направлении свидетельствуют голубые флаги - отличительный знак Европейского союза (ЕС), отмечающие чистоту вод и берегов.

Проведение этой программы позволяет региону привлекать все большее количество туристов, приобретая при этом огромную популярность.

Подобный путь развития, основывающийся на соответствии современным требованиям в области туризма, крайне необходим компаниям, стремящимся к увеличению конкурентного потенциала и расширению своей доли на рынке туристских услуг.

Проведенный анализ успешных инновационных программ показывает, что новшества являются одним из ключевых факторов успеха компаний как в коммерческом аспекте, так и в аспекте создания имиджа и престижа предприятия.

Более передовые компании постоянно проводят анализ направлений своей деятельности, связанных с нововведениями, изучают лучшие способы организации инновационных проектов, соотносят их функции и цели как с экономической, так и с технологической ситуацией в туризме.

Если выживание корпораций в современной среде зависит от потенциальных возможностей внедрения инноваций, то эти возможности зависят от готовности руководства обеспечить стимулирование, управление, координацию и контроль за инновационным процессом. Без такого руководства все усилия по достижению наилучших результатов деятельности станут неэффективными.

#### 6.4. Исследования и разработки (R&D) в развитии мирового туристского бизнеса

Основа экономики туристского рыночного хозяйства - децентрализованный механизм принятия решений, автономия экономических субъектов, конкурентоспособность отдельных предприятий. Централизованное плановое хозяйство зачастую ограничивает возможности предприятия в определении целей производства, конечных результатов. Предприятия слабо наделяются ресурсами, денежными средствами, персоналом и не имеют возможности осуществить сбыт с помощью какой-либо центральной инстанции. Все эти решения принимаются автономно и на страх и риск туристского предприятия.

Не так давно многие компании проводили свои исследования в собственных рамках. С ростом всемирного предпринимательства обнаружилось, что спрос на новые турпродукты и все более конкурирующие рынки не может быть удовлетворен ограниченными исследованиями и разработками.

При рыночной системе хозяйствования туристские предприятия не наделяются средствами из централизованных источников. Они сами себя снабжают ресурсами с уже имеющихся рынков.

Часто возникает вопрос, целесообразно ли привлекать исходные продукты со стороны или производить их собственными силами. Этот вопрос необходимо рассматривать с точки зрения следующих аспектов: экономичности, качества, надежности и независимости.

Американские корпорации создали многонациональный отдел исследований и разработок, но эффективных результатов они достигли с помощью компаний Европы и Японии. Стремление стран и народов к взаимодействию на основе уважения национальных туристских интересов получило официальный статус. В частности, примером признания новой роли туризма стало подписание в Хельсинки Заключительного Акта Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе (СБСЕ) 1 августа 1975 г. Развитие международных контактов позволило утвердиться таким принципам, как суверенное право и уважение прав, присущих суверенитету; нерушимость границ, территориальной целостности государств; мирное урегулирование споров; равноправие и право народов распоряжаться своей судьбой; сотрудничество между государствами; добросовестное выполнение обязательств по международному праву. Международные предприятия должны практически полностью участвовать в развитии экономики страны (поддержка местных решений о торговле, производстве и технологиях).

Однако международная технология остается в состоянии постоянного изменения. Одни компании избежали закабаления от международных технологий; другие ограничились приобретением содействия за границей; остальные положились на солидное участие в разработках, предоставленных ведущими университетами за границей.

Например, компания "РМ Консультант" - бюро стимулирования сбыта и маркетинга в области туризма. Специализируется на помощи в продвижении товара на рынок туристской продукции между Европейским Сообществом и Россией. Распространяет информацию по Франции через свои бюро в Париже и Москве. Российские профессионалы могут обратиться за советом в "РМ Консультант" при организации программ для групп и индивидуалов. Компания подберет подходящие предложения в зависимости от бюджета, составит список возможных партнеров с техническим описанием. Благодаря компетентности и контактам в области европейского туризма



фирма может предложить услуги в стимулировании сбыта российских туристских предложений и в поиске партнерских связей для российских фирм во Франции и Европе. Сотрудники, специалисты по сбыту в области туризма, помогут организовать маркетинг, приспособить продукцию к запросам рынка, проинформировать профессионалов о продукции. Помимо консультаций специалистов в области сбыта, "РМ Консультант" может дать компетентный совет в сфере издательской деятельности (документация на различных языках, CD-ROM, Internet), а также в сфере распространения информации (перевозка груза, подготовка к отправке рекламной продукции по почте и факсом). Через одну контактную фирму можно иметь связь со всей Европой с использованием средств коммуникации, избранных самой компанией и соответствующих ее бюджету.

## **Международная программа исследований и разработок**

Чтобы понять, почему ряд туристских компаний продвигают идею создания международных программ (проектов) исследований и разработок, в то время как другие ограничиваются собственной международной исследовательской деятельностью, надеясь на лучшее, необходимо обратить внимание на мотивы компаний, заинтересованных в научных достижениях. Можно также рассмотреть препятствия, которые должны быть преодолены, чтобы извлекать из этого пользу.

Компании, заинтересованные в такой деятельности или планирующие создать ее, обычно ссылаются на пять причин необходимости расширения международных проектов исследований и разработок:

1. ***Воспользоваться имеющимся мастерством и талантом***, что не доступно одной стране. Например, IATA (Международная ассоциация воздушного транспорта) - международная неправительственная авиационная организация, объединяющая 259 авиакомпаний мира, на долю которых приходится 98 % объема международного регулярного воздушного сообщения. Ассоциация занимается реализацией политики Международной организации гражданской авиации (ICAO). Деятельность IATA осуществляется по трем основным направлениям: разработка международных требований и рекомендаций для авиаперевозчиков в области гражданской авиации; предоставление авиакомпаниям - членам IATA - всевозможных услуг; оказание помощи их персоналу в освоении новых технологий и отстаивание интересов членов Ассоциации в государственных органах, службах воздушного передвижения, аэропортах и т. д.

В 1989 г. "Аэрофлот" первым из авиаперевозчиков России вступил в члены IATA. С тех пор его высшие должностные лица избираются в Совет управляющих IATA. Сегодня членами Ассоциации стали еще четыре российские авиакомпании, а также десять авиакомпаний СНГ и Балтии. Большая часть авиакомпаний мира, включая "Аэрофлот", уже переоборудовала свой авиапарк новыми системами связи. Многие европейские авиакомпании, в том числе "Air France", "British Airways", "Lufthansa" намерены установить на своих самолетах и новые приемодатчики.

2. ***Создать "прослушивающую почту" и извлечь выгоду из разногласий в исследовательской философии и подходах***. Фактически, важная исследовательская работа ведется почти в каждой стране, и компания должна уметь извлекать пользу из этих разработок. Это не подразумевает шпионаж, а означает лишь создание национальных центров исследований и разработок для внедрения новшеств и сбора коммерческой информации.

Например, Французское агентство туризма является национальной организацией по стимулированию распространения туристской продукции, а также экономическим союзом, объединяющим 830 членов. Среди них есть как частные, так и государственные организации, как ассоциации по профессиональным интересам, так и локальные коллективы. Основное представительство - "Maison de la France" - находится в Париже. Оно вырабатывает генеральную стратегию и координирует работу 32 бюро, расположенных в 26 странах мира. С момента создания в 1987 г. целью "Maison de la France" является продвижение на зарубежный рынок, а также развитие туризма во Франции и повышение его доходов. Таким образом, "Maison de la France" является некоммерческим посредником между региональными, департаментными и локальными туристскими организациями, ассоциациями и профессионалами в области туризма, оказывая организационную помощь для работы и завоевания рынка сбыта.

**3. Воспользоваться низкими затратами.** Низкие затраты могут быть главным мотивом привлечения для исследовательской работы ученых из нескольких стран. Компании США часто ссылаются на затраты как на причину создания отдела исследований и разработок по опыту Европы. Подсчитано, что на содержание одного ученого США сегодня компании в среднем приходится затрачивать 50-60 тыс. долл. в год против возможных 30-40 тыс. долл. в Европе, где оклады исследователей ниже и лабораторное оборудование очень дорогое.

Кроме того, реализуя сбережения на зарплату и накладные расходы, компаниям США разрешается в некоторых странах сохранять свою прибыль, используя создание иностранного отдела исследований и разработок как выгодное вложение капитала. В частности, налоговая полиция США считает доходы от патентов и права на технологии дочерних предприятий крайне полезными.

**4. Содействовать отечественному и зарубежному производству и продажам.** Так как с появлением на зарубежных рынках компании из простых экспортеров вырастают в многонациональные предприятия, важным и ценным для них становится рекламирование согласованных исследовательских программ, которые помогут разрабатывать новую продукцию для отдельных рынков. Вот почему некоторые ведущие международные корпорации создают специальные проекты, а в некоторых случаях и целые организации для исследований и разработок на базе крупных предприятий за границей.

**5. Содействовать развитию местной экономики.** Многонациональные (транснациональные) программы исследований и разработок вносят уникальный вклад в экономическую, конкурентную и социальную среду стран, которые они охватывают. Во-первых, это предоставляет возможности для обмена информацией с другими лабораториями различных компаний. Во-вторых, многонациональность учреждения (проекта или программы) исследований и разработок часто побуждает ведущих ученых остаться в их странах, обеспечивает стимул для дополнительного обучения и большей частью повышает престиж и значимость местных научных объединений.

Удовлетворение туристских потребностей не должно наносить ущерба социальным и экономическим интересам населения туристских районов, окружающей среде и, в особенности, природным ресурсам. Туристские ресурсы являются достоянием всего человечества. Государства и международное сообщество в целом должны принимать необходимые меры по их защите. Международное сотрудничество в области туризма представляет собой такое взаимодействие, при котором должны уважаться самобытные

особенности народов и основные интересы государств. В этом случае двустороннее и многостороннее туристское и финансовое сотрудничество не может рассматриваться как акт помощи, так как в действительности оно объединяет все средства для использования имеющихся ресурсов в интересах всех стран.

### **Доступ к результатам**

Доступ к научным выводам является побудительной причиной для создания международной программы исследований и разработок. Еще не все корпорации, которые считают возможным создание международных программ исследований и разработок, достигли цели - убедить широкую многонациональную сеть ученых работать вместе. Неоправданные ожидания результатов на самом деле заставляют некоторые компании сократить возможности своих исследовательских разработок вне сферы основной деятельности.

Здесь первое слабое критическое звено - недостаточное внимание к реальным причинам: почему предпринимательство нуждается в международной технологии и какие формы этой технологии нужно применять? Многие компании создают лаборатории в своих собственных странах из-за обещанных низких затрат. Но некоторые не оценивают от начала до конца риск и возможные недостатки своих подходов к международной технологии.

Капиталовложения со стороны стратегического партнера включают:

- проведение работы с представителями предприятия для выявления конкретных производственных нужд, включая модернизированную технологию, опыт в области управления, сбыт продукции на местных и экспортных рынках, маркетинг;
- потребности в капитале и управление финансовой деятельностью предприятия;
- подготовку информационных брошюр по предприятиям;
- составление списков потенциальных стратегических партнеров;
- обсуждение этого списка с руководством предприятия;
- налаживание контактов с потенциальными партнерами с целью предоставления им общей информации о предприятии и выявления степени их заинтересованности;
- рассылку брошюр потенциальным партнерам, которые подпишут письмо о неразглашении информации;
- консультирование предприятия во время переговоров с потенциальными партнерами по вопросам прямых капиталовложений в предприятие, а также непосредственное участие в таких переговорах.

Новые решения, полученные в рамках бизнеса, надлежит воплотить в практику. Но далеко не всякая идея находит применение в нужном направлении и в требуемых масштабах. Ряд плодотворных решений вообще не используется. Зачастую же насильно внедряются идеи бесперспективные. Поэтому появляется острая необходимость в управлении процессом внедрения новшеств. Под инновацией обычно подразумевается объект, внедренный в туристское обращение в результате проведенного научного исследования или вновь открытого рынка, качественно отличного от предшествующего аналога. Инновация характеризуется более высоким технологическим уровнем, новыми потребительскими качествами товара или услуг по сравнению с предыдущим продуктом туризма.

Постоянные нововведения - главный фактор успеха любого предприятия. В настоящее время быстро сокращается жизненный цикл услуги, резко обостряется конкуренция,

повышаются требования потребителей к туристской продукции. Чтобы выжить в такой обстановке, туристские фирмы вынуждены непрерывно улучшать и преобразовывать свои продукты, совершенствовать производственные и управленческие процессы.

В настоящее время большинство предприятий заинтересовано в поисках внутренних и зарубежных партнеров, а не просто в мобилизации капиталов финансовых рынков. Дело в том, что помимо денежных инвестиций, большинству предприятий необходимо получить доступ к ноу-хау, технологии, системам сбыта и маркетинга, а также к опыту отечественных и зарубежных партнеров в области управления производством.

Туризм, обмены и контакты людей - эффективная форма международного сотрудничества. Они связаны с использованием выгод, вытекающих из расширяющегося взаимного ознакомления и достижений в экономической, научной, технологической, социальной и гуманитарной областях. Для осуществления целей необходимо реализовать комплекс мер, связанных: с улучшением материальной базы туризма; созданием совместных проектов по туризму, расширением обмена информацией; финансовым, административным и техническим обеспечением туристских поездок за границу; поощрением туризма во внесезонный период, а также деятельности иностранных агентств, транспортных компаний, участвующих в развитии международного туризма; изучением возможности обмена студентами и специалистами с целью повышения их квалификации посредством проведения конференций, симпозиумов, семинаров и исследований в области туризма. Этот комплекс мер по разрешению проблем туризма образует конкретный механизм международного сотрудничества, призванного стать необходимым инструментом массовых обменов и контактов людей, представленных различными социальными и возрастными группами.

### **Неуважение к национальной самобытности**

Неудачи в познании и адаптации к важным национальным особенностям, возникшим на фоне достижений культуры и науки, - вторая из слабых сторон международных исследований и разработок. Выше говорилось о важности и значении признания имеющихся национальных традиций и привычек, темперамента и культуры при работе с людскими ресурсами в других странах. Казалось бы, все это очевидно. Но во многих случаях при разработках международных проектов такие особенности игнорируются.

Языковой барьер представляет собой едва ли не самую серьезную трудность такого рода. Действительно, это затрудняет передачу информации о результатах исследований. Но существуют пути для решения этой проблемы.

Более важными, чем языковой барьер, в решении проблем общения выступают культурные особенности, или национально-культурная самобытность. Различные подходы к распространению информации могут привести к серьезным недоразумениям среди членов многонациональной исследовательской группы.

Общепринятые стандарты конъюнктурного порядка также выступают одними из самых трудных задач, стоящих перед управлением международного (транснационального) туристского предприятия. Язык науки уравнивает результаты, но язык культуры вынужден считаться с национальными особенностями в определении пути, по которому эти результаты достигаются, принимаются и согласовываются.

Управление международной исследовательской технологией требует особой точности в

делах с учетом всех культурных особенностей и самобытности.

### **Несовершенные системы управления**

Третья причина, вызывающая у многих разочарование, которое испытывают компании с международным научно-технологическим обеспечением, - отсутствие соответствующей системы управления сетью исследований и разработок. Опыт многих успешно действующих компаний показывает, что для эффективного управления в системе контроля необходимы три элемента:

- 1. Методика централизованного решения.** Чтобы сохранить проекты исследований и разработок на линии с общими целями и избежать расточительного размножения достижений, кто-то должен координировать решения в целях гарантированного контроля программ, их целесообразного распределения и размещения ресурсов.
- 2. Каналы связи.** Управление должно сохранять эффективную связь с исследователями в рамках их деятельности, чтобы обеспечить руководство программой разработок и убедить корпорацию принять и учесть потребности исследований и разработок.
- 3. Твердо установленные стандарты и контроль механизмов.** Программа исследований и разработок нуждается в общепринятых стандартах, реализуемых посредством ее организации и изменения. Результаты должны быть связаны с точными формулами с тем, чтобы управление могло иметь точную картину того, как прогрессирует и развивается исследование, с указанием возникающих проблем и возможностей.

При объединении этих элементов в менеджмент и систему контроля многонациональной сети исследований и разработок проект никогда не сможет быть простым. Централизуя силы по принятию решений, высший менеджмент сталкивается с риском.

Коммуникативные проблемы, возникающие в результате национальных разногласий, могут быть налажены на расстоянии. Для признания необходимости развития общепринятых стандартов требуется много времени и терпения.

Естественно, развитие координационного менеджмента и системы контроля не обеспечивает успех международной сети исследований и разработок. Системы управления не гарантируют эффективного контроля. Управляющие должны следить за тем, чтобы каждый проект сети был укомплектован талантливыми, правильно обученными людьми, которые, несмотря на их разногласия, понимают, принимают и активно поддерживают цели общей программы.

Новые цели указывают на те пути, которые обуславливают иное развитие, а отнюдь не корректировку сегодняшнего состояния. В их число входят: новые модели развития, управления и хозяйствования; эффективное использование людских ресурсов; преодоление финансовых, экономических и социальных трудностей; изменения в производстве и учете туристских услуг; разработка новых моделей экономического управления и разнообразных форм и средств туристского обмена; осуществление программ технологического сотрудничества с участием иностранных инвестиций и др.

Успех активного использования туризма и обменов как части общероссийских

национальных усилий и международного сотрудничества туристских организаций, их постоянное расширение, совершенствование, закрепление в системе международных отношений - закономерный результат развивающихся туристских связей.

Социально-экономическая и международная направленность туристских обменов должна выступать как осязаемый результат в обеспечении всех секторов туризма: частного, социального и государственного, несмотря на сложности административного и экономического порядка, с которыми сталкивается каждый сектор.

## 6.5. Проблемы и перспективы управления проектами

Несколько лет назад с большой помпезностью ведущие производители туристских продуктов открыли новые рынки выездного туризма из стран СНГ (бывшие республики СССР). Для крупного туристского бизнеса это был настоящий праздник. Для внутреннего туризма этих стран празднование было омрачено тем фактом, что отечественный турист исчез с маршрутов отечественного туризма. Доходы от внутреннего туризма резко упали, оставив за бортом туристской занятости миллионы квалифицированных специалистов туризма.

Последние успехи "American Express" - создание в России сети представительств и собственной системы по обучению персонала - вызвали немедленный рыночный результат. Но затраты на указанные мероприятия в сумме 1,6 млн долл. по сравнению с запланированными 1,2 млн долл. уменьшили в 1997 г. прибыль компании от туризма из России на целых 10 %.

Печатный станок, активно запущенный в Финляндии, дал возможность серии туристских газет и журналов увеличить количество цветных страниц и предоставить рекламодателям беспрецедентные удобства в размещении объявлений. Но внедрение на рынке спроса самих печатных изданий заняло вдвое больше времени и потребовало приблизительно втрое больше затрат, чем ожидали издатели. Пройдут годы, прежде чем затраты, вложенные в журнально-газетную сеть туризма, оправдаются и будут приносить прибыль.

Неудачи такого типа являются такими же традиционными, как и сам туристский бизнес, такими же обычными, как и использование людских ресурсов туризма. Неудачливый египетский надзиратель, который должен был сообщить Хеопсу, что строительство Великой пирамиды в Гизе будет завершено на год позже, чем ожидалось, имеет много общего с вице-президентом туристского предприятия, который содрогается вместе с исполнительным директором при мысли, что их новый рынок туризма сможет поставить продукцию, обещанную накануне сезона, не раньше, чем к сентябрю. Налицо общая связь: плохое управление большим комплексным заданием.

В отличие от египетского надзирателя, сегодняшний бизнесмен туризма имеет иные инструменты управления, которые помогают сократить время и избежать излишних затрат в отношении крупных туристских рынков. Эти инструменты, появившиеся совсем недавно, пока, в основном, использовались в 1960-1990 гг. в социальном туризме, т. е. в бывшем СССР, где такие проекты являлись жизненным стилем страны. Но уже очевидно, что они могут быть применены к современной коммерческой деятельности на предприятиях туризма для представления на рынке нового туристского продукта по каналам национальной рекламной кампании до установки системы электронной обработки данных или слияния крупных корпораций.

### **Организация управления проектом**

Коммерческое управление проектом - это обычно компромисс между двумя базисными формами организации - чистым управлением проектом и более стандартным функциональным выравниванием. Большинство туристских компаний за рубежом (поскольку российский рынок пока еще дает мало примеров), так же как и их отделения в России, предоставляет одному единственному менеджеру полную ответственность за проект и полный контроль над ресурсами, необходимыми для его реализации. Во время исполнения своих обязанностей он может возглавить организацию, сравнимую по

масштабам и структуре с регулярным представительством и отделением и относительно не зависящую от каких-либо других отделений или персонала.

Напротив, в крупном гостиничном бизнесе управляющий проектом не несет полной ответственности за ресурсы. Вместо этого он должен разделить ответственность за них с другими руководителями организации. У него может быть проектная организация, состоящая из небольшого количества людей, которые временно привлечены из постоянной функциональной организации. Но функциональные менеджеры сохраняют свои прямые линейные полномочия, осуществляя мониторинг за тем, какой вклад вносят в проект работники, и продолжают принимать все решения, связанные с персоналом.

Новые инструменты и технологии редко завоевывают признание накануне вечером, а те, что относятся к управлению проектом, не являются исключением.

В самом деле, немного таких предприятий туризма, которые еще признают свою ценность. Еще меньше фирм могут осознать необходимость управления проектами в определенных ситуациях или в туристском обращении к мощным средствам контроля, которые он предполагает. Тем временем, очень немногие компании, которые научились обращаться к новым концепциям управления, сейчас наслаждаются необыкновенным, пусть даже временным, успехом.

Они поставляют новые туристские предложения на рынок быстрее, чем их конкуренты, сокращая сроки и выполняя важнейшие обязательства более надежно, чем когда-либо.

Когда проект становится проектом? Где именно должна быть проведена граница между мелкими, незначительными изменениями образа действий и важнейшими организационными сдвигами? На какой точке множество мелких уходов от рутины доводит до "критической массы", которая делает управление проектом экономически эффективным?

Обычно менеджмент может определить, обладает ли данное предприятие этой "критической массой", путем обращения к четырем показателям:

- масштаб и сфера деятельности,
- масштаб неизвестности,
- комплексность,
- доля капитала.

**Масштаб и сфера деятельности.** Управление проектом может быть успешно применено, как правило, для выполнения одноразового задания, определяемого условиями единственного, определенного конечного результата и большим размером и комплексностью по сравнению с теми задачами и действиями, которые организация раньше достаточно успешно выполняла.

Проект, по определению, должен содержать следующие данные: дату, время, когда зрелая стадия жизненного цикла турпродукта будет работать на полную мощность; дату, когда головная компания возьмет на себя оперативное управление приоритетным предприятием, или дату, когда новый турпродукт поступит в сеть продаж по всей стране или отдельному региону.

Что касается размера, то здесь вопрос спорный. Но там, где значительно больше людей, денежных средств, организационных единиц и времени на выполнение работ, чем в любой другой деятельности, какой организация когда-либо занималась, то результат,



конечно, будет положительным. Такая деятельность, даже если ее составные части известны, может легко загнать в тупик или в корпоративное управление. Проектный менеджмент, или управление проектами, усиливает логическое приближение к новым изменениям решений и сокращает управленческую работу до разумного предела. Например, большая транснациональная туристская сервисная компания с многолетним опытом в реконструкции туристских офисов создала проектную организацию по реконструкции большого числа ее туристских представительств и офисов в течение двух лет. И хотя каждая в отдельности задача была относительно легкой, выполнение целого задания завалило бы работой административную организацию, если бы применялся рутинный менеджмент.

С точки зрения вовлеченных в него людей и организационных усилий, проект может быть изображен на временном графике в виде волнообразной кривой, постепенно растущей до высшей точки и резко падающей в конечном результате. Поразмышляем, например, над введением нового туристского продукта.

Проект начинается с того, что несколько людей занимаются изучением желательности вывода продукта на рынок спроса. После принятия некоторых ранних решений по продолжению деятельности пара десятков маркетологов, возможно, будут заниматься дизайном продукта. Далее работа переходит к туроператору и турагентствам, а также к индивидуальным агентам по продаже и, наконец, захватывает целые структуры или сеть реализации, как только продажа получила импульс. Этот импульс выводит туристский продукт "в свет", так как агенты усиливают попытку удачно представить предложенный тур. Наконец, эта попытка или усилие ослабевает, как только новый продукт вовлекается в рутинные маркетинговые операции.

Процесс слияния предприятий также демонстрирует образец проекта "подъема и упадка". Первоначально несколько высших исполнителей из каждой компании могут быть задействованы в обсуждении возможности слияния компаний. По мере того, как растет интерес, обеими сторонами привлекаются финансовые и юридические советники. Увеличивается число ключевых штатных исполнителей, которые будут оказывать помощь в планировании процесса слияния. Затем, по мере того как сделка движется к заключению, расширяющиеся круги исполнителей, технического персонала и аналитиков становятся задействованными в определении изменений, требуемых в процессе и после слияния. Как только слияние одобрено директорами и акционерами двух компаний, должен начаться процесс поиска философии, структур и процедур слияния двух или нескольких организаций. Возможно, этот процесс потребует активного участия сотен или даже тысяч людей. В конце концов, как только большинство изменений подходит к концу, работники уже объединенной корпорации возвращаются к своим обычным обязанностям. Объединенная корпорация достигает исходного положения и плановой деятельности. Проект по слиянию компаний подошел к концу.

**Масштаб неизвестности.** На предприятиях туризма всякий новый проект является уникальной или редкой попыткой существующей управленческой группы. Недостаточная ознакомленность или недостаток прецедента обычно приводят к разногласию или неопределенности в отношении того, как следует управлять предприятием. Старшие исполнители обычно обеспокоены больше тем, насколько реальны первоначальные оценки затрат и временные обязательства, а управленцы нижнего звена ожидают, как правило, более четких указаний, что делать. Следовательно, хотя единственное техническое изменение в одном пункте предложения турпродукта не является подготовкой к управлению новыми проектами,

происходит полное переоформление и новое представление продукта на товарной линии.

Комплексность. Решающий критерий, определяющий проект, часто сводится к степени взаимоувязки заданий. Если данное задание зависит от выполнения других работ в других функциональных сферах и если это, в свою очередь, влияет на производственные и временные затраты последующих задач, то здесь, возможно, придется прибегнуть к проектному менеджменту.

Поговорим о представлении нового товара на примере туристского маршрута. Планы по продвижению маршрута не могут быть реализованы до тех пор, пока неизвестны даты его введения. На наличие и пригодность туристских услуг влияет много факторов, которые зависят от преодоления разногласий между маркетинговым планированием и планированием отдела разработок и исследований в отношении характеристик маршрута. За пределами этого нужно уменьшать множество конфликтующих мнений, касающихся взаимосвязанных подходов к техническим аспектам, производству, сбыту и финансам. Если никто не сможет подготовить подходящий детализированный план, с которым все могли бы согласиться, и если предварительные оценки и расчеты повторно не выдержат рассмотрения, а планы, представленные различными отделами, останутся несогласованными, то, вероятно, будет достигнута "критическая масса", требующая специального проекта.

**Доля капитала.** Последний критерий, который может перевесить в пользу проектного управления, в конечном итоге выступает как доля капитала организации. Повлекут ли за собой невыполнение работы в срок и выход за рамки бюджета серьезные трудности для компаний? Если так, то данная ситуация для управления проектом непростая.

Корпоративная доля капитала будет, в основном, финансовой; например, провал технического проекта стоимостью 50 тыс. долл. мог бы подвергнуть опасности 12 млн долл. годового объема продаж. Но здесь могут быть задействованы также и денежные потери другого характера, например подрыв репутации компании, если она не уложились в обещанные, широко разрекламированные сроки реализации проекта. И опять же несоответствие ограничениям во времени и планируемым затратам могут разрушить корпоративные планы. Не так давно один производитель был вынужден отказаться от многообещающей туристской продукции из-за того, что плохо управляемое предприятие поглотило денежные накопления, которые были предназначены на разработку и исследование нового образца. Во всех подобных случаях мощные средства контроля управления проектами предлагают более четкую перспективу как уложиться в установленное расписание и бюджетные рамки, а также достигнуть целей, связанных с качеством выполнения главной одноразовой задачи организации.

### **Природа управления проектом**

Проектное управление гарантирует концентрацию внимания, которое, скорее всего, понадобится для выполнения сложного и незнакомого задания. Оно очень сильно увеличивает шансы своевременного завершения работ в рамках бюджета при небольших затратах, а также позволяет работникам организации наилучшим образом выполнять свои ежедневные обязанности во время реализации проекта. Но эти преимущества могут быть использованы только тогда, когда управленцы высшего звена хорошо понимают уникальные особенности проектного управления и предпринимают необходимые шаги для его осуществления.

Это означает, что, прежде всего, назначается один человек, управляющий проектом, который берет на себя полную ответственность за детализированное планирование, координацию и окончательный результат предпринятых действий. Управляющий проектом назначается обычно из менеджеров среднего уровня, и ему предоставляется команда, насчитывающая не более 6 человек на 10 млн денежных единиц затрат, отпущенных на проект.

Члены команды, набранные из разных функциональных отделов, вовлеченных в проект, напрямую подчиняются вновь назначенному исполнителю. Во время работы над проектом он обладает полномочием настаивать на тщательном планировании, а также свободно оспаривать предположения и цели функциональных отделов. Он ответственен за ежедневный мониторинг выполнения работ.

В рамках проекта его ответственность и полномочия будут межфункциональными, такими же как и у управленцев корпоративного уровня. Следовательно, необходима постоянная работа над проектом. Эта функция не может быть безопасно возложена на высшего исполнителя, постоянно загруженного работой. Любой менеджер подразделения, который был наделен оперативной ответственностью по управлению компетентным проектом, чувствовал себя с головой погруженным в различные дела. Проекты, в отличие от рутинной работы, требуют более быстрых решений, а ясных прецедентов обычно не хватает. Таким образом, генеральный менеджер, который пытается управлять одним из собственных проектов, редко имеет какие-либо путеводители, позволяющие ему сделать надежные оценки затрат и времени, устанавливая контроль над издержками на уровне данных обязательств или детализированные цели для каждого отдела. Из-за недостатка подобных примеров он должен сам их изобретать. Эта процедура может отнять у него гораздо больше времени и энергии, чем может выделить подразделение. Следовательно, он не сможет уделить должного внимания проекту. Генеральный менеджер хорошо осознает, что тратит более половины своего рабочего времени, пытаясь управлять проектом, занимающим менее чем десятую часть ежедневного бюджета его подразделения, в то время как общая картина тревожно ухудшается.

По этим причинам управление несколькими значительными проектами должно осуществляться на временной основе.

По своей природе проектное управление врезается в установленную организационную структуру, требуя участия работников разных уровней во многих сферах деятельности. Из-за того, что для проекта необходимо одновременное принятие решений и действий от разных функциональных департаментов или отделов, главные взаимосвязи и главный информационный поток в проекте будут не вертикальными, а горизонтальными. Информационные потоки "вверх - вниз" достаточно незначительны в хорошо управляемом проекте. В самом деле, чтобы последовательно осуществить свой замысел, надо довести информацию из одного функционального направления до общего руководителя и затем до другого сектора по общепринятым каналам. Такая запутанная процедура может способствовать выведению проекта из строя и нарушению расписания работ. В большинстве организаций информационный поток просто будет замедляться, если действовать в соответствии с рутинными требованиями управления проектами.

### **Межфункциональная работа в группах**

Проекты, как правило, характеризуются исключительно сильными горизонтальными рабочими связями, которые требуют тесного сотрудничества и согласования между работниками разных функциональных отделов. В течение программы разработки главного продукта программист работает более тесно с менеджером по технологической обработке и товарным менеджером из отдела маркетинга, чем со старшими руководителями собственного отдела. Ему понадобятся здравый смысл и терпение, чтобы преуспеть в борьбе за ресурсы и в то же время не испортить важные отношения и связи, которые могут повлиять на его будущую карьеру. При необходимости у проекта должно быть как горизонтальное, так и вертикальное измерение. На различных стадиях вовлеченные в работу над проектом сотрудники, особенно те, кто занимается принятием технологических решений, определяющих затраты, нередко должны обращаться к руководителям за помощью. Частые изменения в проекте также вызывают необходимость постоянного информирования старших руководителей о текущем состоянии проекта.

### **Причины беспокойства**

Понятно, что у управленцев проектами иногда возникают сомнения, когда они пытаются выравнить и гармонизировать разрозненные усилия по управлению. Главные трудности возникают **по трем причинам**: *организационные неопределенности, необходимость принятия неординарных решений и проблемы, вызванные ошибками управленцев высшего звена (топ-менеджмента).*

**Организационные неопределенности.** Многие вновь назначенные управляющие проектами находят, что их рабочие отношения с главами функциональных отделов не были четко определены администрацией. Кто определяет работу финансовому аналитику? Кто решает, когда заказать необходимый материал перед тем, как проект будет окончательно сформирован? Кто решает, приостановить ли работы по новому оформлению, чтобы сократить себестоимость единицы продукции? Кто определяет количество и приоритетность составляющих тура или маршрута? Все эти решения напрямую касаются управляющего проектом, и он часто должен вводить свои собственные правила, которым и будет следовать. Если он не сделает этого должным образом, то вопросы будут решаться в интересах отдельных отделов и за счет всего проекта.

Из-за большого числа решений и одобрений, которые возникают в процессе подготовки и реализации "большого проекта, а также числа отделов, которые в них заинтересованы, всегда возникает возможность обострения отношений между ними. Спорными вопросами могут быть следующие: приоритетность маршрута, срочность рекламного дизайна, новые товарные особенности и характеристики или необходимость в технологических изменениях после тестирования на местах. Кроме того, борясь с конфликтами, управляющий проектом должен приспособивать внутреннее расписание каждого отдела к общему расписанию проекта, избегать конъюнктурных проблем, внимательно наблюдать за работой отдела, чтобы не допускать очередного отставания от расписания и осуществлять реализацию проекта в определенных рамках бюджета. Он должен делать все это единолично или с незначительной помощью опытных управленцев высшего звена, которую так ценят линейные менеджеры.

**Необходимость принятия неординарных решений.** Суровые наказания, вызванные опозданием, часто вынуждают управляющего проектом обосновывать свои решения на относительно скудных данных, анализируемых в спешке. В большом туристском

проекте дневная отсрочка может стоить 10 тыс. долл. только по оплате труда. Менеджер вряд ли может потратить неделю для того, чтобы представить анализ, позволяющий сэкономить компании 5 тыс. долл. Он должен быстро действовать, даже если это означает идти вперед, основываясь на собственных интуитивных решениях, которые могли бы подвергнуть его обвинению в опрометчивости и безответственности. Решения по поводу траты времени ради сокращения затрат, затрат ради качества, качества ради времени обычны в большинстве проектов. И управляющий проектом должен уметь принимать эти решения, не паникуя. Следовательно, он особенно нуждается в поддержке менеджеров высшего звена.

**Проблемы, вызванные ошибками управленцев высшего звена.** Старшие исполнители с легкостью могут подвергнуть опасности успех проекта из-за недостатка осведомленности, некомпетентного вмешательства или личной прихоти. Приведем такой пример: менеджеру по проекту все труднее и труднее становилось сотрудничать с функциональными исполнителями. Причем выполнение работы в срок было практически нереальным из-за первоначальной задержки одобрения проекта генеральным менеджером. Позже выяснилось, что двое исполнителей, которым он поручил отслеживать, что делают их отделы для успешной реализации проекта, пожаловались при закрытых дверях генеральному менеджеру. А общее впечатление стало таким, что этим они посочувствовали управляющему проектом, считая, что ему не хватает поддержки руководства. Но генеральный менеджер был так занят работой, что не нашел времени для своей защиты во внутренней корпоративной борьбе. В результате выполнение проекта было серьезно затруднено.

Из-за великого множества проектов и отсутствия общей терминологии для относительно новых технологических методов проектного менеджмента трудно сформулировать общий детализированный рецепт успешной деятельности. На данный момент проявляются три главных правила:

### **Правило 1. Определите цель.**

Занимаясь незнакомой деятельностью, исполнители, вовлеченные в проект, могут легко сбиться с правильного пути или не выполнить обязательств. При этом придется повторно проделать многие действия. Чтобы минимизировать риск, администрация заранее должна: 1) четко сформулировать цель; 2) наметить в общих чертах масштабы и сферу деятельности с указанием привлеченных компаний, персонала, отделов, а также приблизительной степени их участия; 3) описать желаемый конечный результат и его последствия для компании и отделов.

**Определение намерений администрации.** Какие деловые мнения управляют проектом? Ответ на этот вопрос очень важен по трем причинам. Во-первых, это позволяет менеджеру правильно использовать его возможности по улучшению результатов проекта. Например, зная желание высшего руководства организовать новый маршрут, менеджер может проанализировать разовые затраты на разработку маршрута в сравнении с необходимостью продолжения и сохранения преимущества ранее выявленных более низких производительных затрат или за счет верха над конкурентами, достигнутого также в результате более раннего представления туристских услуг на рынке.

Во-вторых, четкое определение целей помогает предотвратить ошибки, которые управленцам линейного уровня могут показаться неважными, а старшим исполнителям - просто незаметными. Например, одна компания не смогла обеспечить повторные

заказы на уникальные туры из-за того, что команда, работающая над проектом, не зная замысла президента, беспокоилась только о том, чтобы выполнить обязательства по срокам и затратам, и уделяла при этом очень мало внимания будущим потребностям клиентов.

В-третьих, уточнение замысла проекта помогает избежать неверных действий на среднем уровне управления, где предпринимаются меры и безнадежные попытки уложиться в расписание и в то же время не упустить возможности по сокращению себестоимости.

**Определение масштабов проекта.** Какие организационные единицы будут задействованы в выполнении задания и в какой степени? Какие деликатные связи с клиентами, в том числе частные или государственные, управляющий проектом должен аккуратно налаживать? Доведя ответы на эти вопросы до организации, ответственный старший исполнитель облегчит работу управляющего проектом с функциональными отделами.

**Описание конечного результата.** Высшее руководство, которое потратило много времени на обсуждение предлагаемого проекта, может просто забыть, что менеджерам среднего звена, задействованным в работе над проектом, не хватает широты перспектив. Как будет работать фирма при переходе на полную мощность, как реорганизация продаж повлияет на отношения с клиентами или как будет скоординирована деятельность главного персонала после слияния мелких туристских фирм - ответы на эти вопросы дают менеджерам среднего звена более ясное представление о том, что будет включено в проект и что от них при этом ожидают.

## **Правило 2. Организуйте осуществление проекта.**

Для функционально организованной компании успешное управление проектом означает установление компромисса между двумя абсолютно разными организационными концепциями. Это включает: 1) назначение одного опытного менеджера, который будет управлять проектом на базе полного рабочего дня; 2) организацию функции проектной администрации с точки зрения ответственности; 3) назначение ограниченного числа людей в команду, работающую над проектом; 4) сохранение равновесия во власти между функциональными менеджерами и управляющим проектом.

**Назначение опытного менеджера.** Несмотря на то, что предшествующий опыт управляющего проектом ограничивался единственной функциональной сферой бизнеса, он должен суметь работать в рамках функции генерального менеджера в миниатюре. И не только быть в курсе событий, но и играть решающую роль сторонника и защитника проекта. Даже для бывалого менеджера эта задача достаточно трудная. Следовательно, необходимо назначить человека, чьи административные способности и талант в работе с людьми были доказаны на деле.

**Определение ответственности управляющего проектом.** При необходимости некоторых организационных изменений администрация должна пытаться сохранить, где только возможно, установленные связи, способствующие быстрому продвижению проекта. Высшее руководство возлагает часть своей ответственности на управляющего проектом в отношении планирования проекта, разрешения разногласий между функциональными отделами, помощи функциональным менеджерам и мониторинга за продвижением и развитием. Но генеральный менеджер должен оставлять за собой

полномочия по наблюдению за выполнением важнейших работ, разрешению споров, связанных с проектом между старшими менеджерами, а также по оценке выполнения проекта менеджерами функциональных отделов.

Управляющий проектом также должен брать на себя некоторые обязанности, выполняемые обычно главами функциональных отделов. Они заключаются в наблюдении за успешным продвижением проекта в соответствии с расписанием; в формулировании и одобрении плана проекта; мониторинге за предоставлением затрат, а также в распределении времени и средств. Старший исполнитель должен поощрять управляющего проектом и направлять в нужное русло деятельность всего функционального персонала, работающего над проектом на базе полного рабочего дня. Главы функциональных отделов, тем временем, оставляют за собой ответственность за качественное выполнение технических работ их подчиненными, а также за дела, которые влияют на их карьеру.

**Ограничение команды, работающей над проектом.** Главы функциональных отделов могут рассматривать управляющего проектом как возможного конкурента в работе или, по крайней мере, как угрозу их карьерному росту. Эти затруднения можно решить путем ограничения числа людей в команде и ограничения вмешательства управляющего проектом во внутрифункциональные дела.

**Сохранение равновесия власти.** Из-за того, что управляющий проектом должен следовать изменениям, в то время как глава отдела продолжает, как и раньше, заниматься повседневными обязанностями, между ними постоянно будет конфликт. Решать эти споры лучше без обращения к высшему руководителю, так как их общий куратор как бы случайно окажется в роли посредника. Негодования и раздражения ослабят продвижение проекта и оставят неприятный след. Кратковременные конфликты часто могут быть решены в пользу функциональных менеджеров. Этот компромисс позволяет выполнить работу с минимумом трений и конфликтов.

### **Правило 3. Установите контроль над проектом.**

Управляющие проектом используют такие необработанные данные, как повседневные отчеты. Необходимо установить специальный контроль над временем, затратами и качеством проекта. Обычно результаты контроля над проектом добавляются к существующей структуре отчета в период реализации проекта, а затем устраняются.

**Контроль времени.** Такая форма сетевого планирования как метод критического пути (или PERT) обеспечивает самый лучший контроль над временем реализации проекта. Но, несмотря на то, применяются сетевые графики или нет, время, необходимое для выполнения различных элементов проекта, должно быть установлено вначале. Во-первых, менеджеры отделов, занимающихся проектом, должны составить перечень заданий, возложенных на их отделы. Далее они должны обсудить каждый из этих перечней в деталях с компетентными супервайзерами отделов, чтобы установить последовательность осуществления проекта, так как это касается всех структурных единиц компании. Затем каждый менеджер или супервайзер должны уточнить информацию, которая им понадобится. Этот перечень не только позволяет управляющему проектом тщательно планировать работу в других отделах, но также помогает обнаруживать и предупреждать противоречия или неадекватное планирование, которые могут иметь место.

Далее, спланировав свою собственную роль, каждый отдел должен спланировать время,

необходимое для выполнения проектных работ, предполагая, что нужная информация приходит вовремя. После этого может быть установлено общее расписание.

Пока проект находится на стадии реализации, еженедельные обзорные собрания помогут следить за его продвижением по расписанию. Контроль должен быть строгим. Так как все закладывается вначале, самые первые невыполненные обязательства требуют немедленных корректирующих действий.

**Контроль над затратами.** Обращаясь к методам контроля над затратами в проекте, нужно учесть четыре правила: 1) разбить всестороннюю сводку затрат на мелкие бюджетные единицы; 2) предоставить отчеты по обязательствам для тех, кто принимает решения - программисту, плановику, технологу-маркетологу и т. д.; 3) проработать ранние аналогичные отчетные данные; 4) сконцентрироваться на главных проблемах и возможностях.

Управление быстро продвигающимся 15-миллионным проектом может быть сложным даже для самого опытного менеджера. Для супервайзера первой линии управление 500-тысячным проектом настолько же трудно. Ни один менеджер не может принять стоящих решений до тех пор, пока диапазон затрат на работу не разделен на отдельные виды приемлемых размеров. Главные категории затрат могут быть разделены на понятные и контролируемые рабочие пакеты, каждый из которых предназначен для линейного менеджера.

Обязательства по затратам, связанным с осуществлением проекта, определяются на стадии, когда технический, управленческий, маркетинговый и другой функциональный персонал подходит к принятию технологических решений. При разработке нового товара, например, затраты формируются следующими путями: когда маркетинговый отдел решает добавить товару какое-нибудь новое очертание или характеристику, когда технологический отдел добавляет новый элемент, когда технолог-разработчик добавляет дополнительную операцию, когда менеджеры-дистрибьютеры решают увеличить сеть продаж и т. д. Общепринятые бухгалтерские отчеты не отражают стоимостные результаты этих решений. Когда издержки выходят из-под контроля, необходимо вовремя предпринять соответствующие меры по исправлению ситуации, и менеджер должен уметь сделать интуитивную надбавку к приблизительной стоимости каждого технологического решения. Другими словами, он должен иметь отчеты по расходованию денежных средств на каждой стадии принятых решений.

Как показывает практика, на 20 % проектных работ приходится, по крайней мере, 80 % затрат компании. С помощью детальной разбивки затрат управляющий проектом сможет, даже когда проект уже находится на стадии реализации, привлечь людей, занимающихся менее важной деятельностью, чтобы сконцентрировать усилие там, где это принесет наибольшую пользу в сокращении издержек. Таким способом один крупный зарубежный туроператор сократил стоимость представления нового товара более чем на 1 млн долл. с момента выпуска одной распечатки до момента полной реализации турпродукта на рынке сбыта.

**Контроль качества.** Опыт самых разнообразных проектов по представлению на рынке нового товара, слиянию предприятий, созданию информационных сетей, введению организационных изменений и т. д. показывает, что эффективный контроль качества результатов является залогом успеха. Это означает, что надо определить критерий исполнения, который будет выражать цель проекта с точки зрения стандартов качества и отслеживать продвижения в соответствии с этими стандартами.



Критерий качества может быть намного проще определен с точки зрения ожиданий высшего руководства. Хотя необходимость в определении критерия выполнения работ является общеизвестной, на практике это часто игнорируется. Во многих случаях такие ожидания не излагаются ясно до тех пор, пока проект не потерпит неудачу. Но если управленцы высшего звена берут ответственность за проблему на себя, то они должны заранее излагать свои ожидания на будущее так, чтобы они были понятны членам проектной команды (цели по себестоимости единицы продукции, цели по захвату рыночной доли, время на обработку заказов и т. п.). Желательно, чтобы эти ожидания были выражены количественно. Например, старший исполнитель мог бы ожидать от проекта сокращения транспортных расходов с 15 до 5 % от общей стоимости перевозки. Или он не может ожидать 30-процентного сокращения затрат на инвентаризацию, которое последует за установлением системы компьютерного контроля. Так как достижение целей по качеству должно происходить постепенно, управляющий проектом вместе с генеральным менеджером ежемесячно или ежеквартально (в зависимости от продолжительности осуществления проекта) должны делать обзор, как идет продвижение проекта в соответствии с этими целями.

### **Управление выравниванием человеческих отношений в организации**

Исполнителю во время его первого назначения на должность управляющего проектом приспособление к новой роли покажется, вероятно, болезненным и затруднительным. Из-за того, что ему не хватает постоянного линейного авторитета, он должен лидировать и делать все, чтобы превосходить себе равных.

Очень часто в самые трудные первые недели он получает мало поддержки от руководства. Вместо этого его могут даже критиковать за медленную работу и недостаточно ощутимые результаты. Его могут обвинить за упущения и ошибки в плане. Старшие менеджеры должны осознавать, что загнанный в угол управляющий проектом вряд ли сможет способствовать выполнению работы. Обеспечивая ему поддержку в самом начале и предоставляя свободу действий, старший исполнитель может сильно увеличить шансы на успех проекта.

Другая критическая ситуация возникает на заключительном этапе проекта. Результаты направляются в головную организацию, а управляющий проектом и его команда возвращаются к своим постоянным обязанностям. Благодаря полученному межфункциональному опыту, управляющий проектом часто "созревает" во время работы над проектом, становясь более ценным исполнителем. Но у него могут возникнуть проблемы при переходе на более медленный, нормальный организационный темп. Его повседневная работа покажется менее привлекательной с точки зрения масштаба, полномочий и возможностей самореализации в бизнесе.

Даже лучший менеджер по проекту вряд ли достигнет целей, связанных с реализацией проекта, без сопротивления некоторым представителям администрации, вполне возможно, тем самым, которые будут решать его будущую судьбу. Был случай, когда менеджера, который вывел проект из полной неразберихи и довел его до безоговорочного успеха, просто уволили в конце реализации проекта из-за того, что он не смог избежать конфликта с одним из руководителей отделения. Такие проблемы и неудовлетворенность часто вынуждают уволенного менеджера по проекту искать другую работу за пределами компании. Чтобы сохранить материал, разработанный высшим руководством за время подготовки проекта, старшие исполнители должны быть в курсе большинства человеческих проблем. Признавая опыт, который приобрел

управляющий проектом, помогая ему заново приспособиться к более медленному темпу работы и находя способы правильного применения его углубленного опыта и зрелого суждения, компания может извлечь значительную пользу из любого хорошо управляемого проекта.

Рассмотрев обобщенные нормы и положения, касающиеся управления проектами, для лучшего осознания данной информации приведем конкретный пример использования проектного менеджмента в сфере туризма. В качестве аргумента возьмем за образец деятельность британской компании "ITE Group", а точнее, ее подразделения - "ITE Travel Exhibitions", являющегося мировым лидером в организации выставок "Путешествия и туризм". Ежегодно (начиная с 1993 г.) в Москве, в выставочном комплексе ЗАО "Экспоцентр" на Красной Пресне "ITE Travel Exhibitions" проводит Московскую международную выставку "Туризм и путешествия", или сокращенно МИТТ. За последние 5 лет она стала важнейшим событием для мировой туристской индустрии благодаря огромному туристскому потенциалу России и, конечно, благодаря организаторским способностям компании - члена делового совета ВТО.

**Деятельность организаторов.** Надо отметить, что весь коллектив сотрудников работает ради одной цели. У каждого есть свои права и обязанности, но сильных разграничений деятельности нет, так как здесь успешно применяется диверсификация труда. То есть сначала все работают ради одной цели для того, чтобы организовать выставку, а потом - для того, чтобы как можно быстрее продать площади на следующий год. В "ITE Travel Exhibitions" развит соревновательный принцип, так как большую роль играют поощрения не только материального, но и морального характера. Здесь поощряется философия конструктивной неудовлетворенности, т. е. каждый стремится добиться лучших результатов, не останавливаясь на достигнутом. Примечателен тот факт, что менеджеры самых разных уровней умело делегируют часть своих обязанностей подчиненным. В результате те, чувствуя возложенную ответственность, улучшают показатели работы во много раз.

Например, группа по управлению проектами во главе с руководителем предложила ряд новшеств, которые оправдали все ожидания. Одно из новшеств заключалось в том, что для большего удобства компания разделилась на два отдела:

- отдел по продаже и распределению площадей,
- технический отдел.

Благодаря этому удалось сэкономить много времени и сил. Для лучшей ориентации посетителей на выставке и ее участников в каждом павильоне были также сооружены информационные стенды, на которых работали как представители компании, так и студенты РМАТ. Продолжающееся сотрудничество с Российской международной академией туризма говорит о том, что в планы "ITE Travel Exhibitions" входят намерения по привлечению новых деловых партнеров, а также приобщение молодых людей к работе в перспективной и быстро развивающейся отрасли.

Таким образом, компания приобретает репутацию наставника и, даже можно сказать, покровителя начинающих менеджеров, обеспечивая им доступ в индустрию будущего. Следовательно, эта компания заботится о своем имидже с точки зрения не только масштабов и прибыльности, но и с моральной стороны.

**Организация управления проектами.** Отделом по управлению проектами в "ITE Travel Exhibitions" руководит Руперт Лейланд. Он работает на постоянной основе, и компания наделила его полной ответственностью за составление и реализацию проекта, а также предоставила ему полный контроль над всеми необходимыми ресурсами.

Приняв на себя такие полномочия, он может самостоятельно контролировать деятельность своих подчиненных, координируя ее и делегируя часть своих обязанностей проектной команде.

В проекты по организации выставок также вовлечены различные функциональные отделы, такие как отдел маркетинга, отдел разработок и исследований, отдел продаж, финансовый отдел. Сотрудничество между этими отделами очень хорошо скоординировано, и межфункциональные работы проводятся последовательно в правильном сочетании. Это происходит благодаря талантливому, добросовестному подходу к делу.

Отдел по управлению проектами достаточно большой, но там нет беспорядка и хаоса, в отличие от ряда крупных туристских организаций. В большой степени этому способствует высокий уровень корпоративной культуры. В данном случае мы имеем дело с культурой торговли и ее разновидностью - культурой цели или задачи. **Почему культура торговли?** Средний возраст сотрудников - приблизительно 25 лет. Это симпатичные, коммуникабельные люди, которые хорошо общаются с партнерами и прекрасно уживаются в коллективе. В связи с этим у отдела много всевозможных контактов с другими организациями и отделами, и их число увеличивается с каждым днем. **А культура цели** выражается в том, что успех и результат здесь стоят на первом месте. Очень быстро распространяются новые положения, нормы, стандарты, способствующие наилучшим образом достижению целей. Авторитет зависит не только от статуса, но и от знаний, умений, компетентности. Основой этой культуры являются задачи и цели, достижению которых способствуют гибкость и приспособляемость отдела к внешней среде и ее изменениям.

Эти тенденции распространяются и на всю компанию. Как известно, чтобы хорошо организовать выставку, ее надо тщательно спланировать, т. е. разработать качественные проекты. При помощи других отделов отдел управления проектами год от года справляется с этой задачей все лучше благодаря нерастроченной фантазии, творчеству и приобретенному опыту.

Руперту Лейланду часто приходится обращаться за помощью к генеральному директору - Дэвиду Хэммонду, который является квалифицированным советником и наставником. Он ежедневно контролирует деятельность своих подчиненных. За плечами Д. Хэммонда большой опыт в организации мероприятий высокого класса. В течение пяти лет Д. Хэммонд был директором в быстро растущей компании "Reed Travel Exhibitions". Его деятельность включала представление лондонского "Рынка путешествий" (World Travel Market) в Дубай, Орланде, Иоганнесбурге и, совсем недавно, в Санкт-Петербурге. Опыт Д. Хэммонда в развитии выставок высочайшего качества по всему миру принес ему репутацию одного из самых динамичных членов мировой индустрии туризма.

В развитии концепций выставок по туризму и путешествиям большую роль играет обеспечение необходимого их качества для участников и посетителей. Именно обеспечение качества выставок явилось главным мотивом для приглашения Дэвида Хэммонда в компанию "ITE Travel Exhibitions". Результаты деятельности организаторов налицо. Так, МПТТ'98 привлекла внимание огромного количества людей всего мира. Размеры площадей, задействованных в организации выставки, увеличились по сравнению с 1997 г. на 30 % и составили 48 тыс. кв. м. Более 70% туристских фирм были представлены на МПТТ'98 с интересными и объемными стендами. МПТТ'98 приняла свыше 3000 участников из более 90 стран. Количество посетителей этого

мероприятия превысило 140 тыс. человек.

По приведенным исследованиям и прогнозам эти тенденции сохранятся и в будущем. Количество стран-участников и фирм будет увеличиваться достаточно быстрыми темпами, как и в предыдущие годы. Планируется охватить максимальное количество стран и ведущих туристских агентств земного шара.

Итак, причины успеха преуспевающей английской компании видятся в следующем:

1. Тщательное планирование и подготовка хорошего проекта.
2. Назначение опытного, талантливого управляющего и предоставление ему полной ответственности за необходимые ресурсы и подчиненных.
3. Тщательный подбор людей в команду по подготовке и реализации проекта.
4. Наличие всех необходимых ресурсов.
5. Широкое использование инструментов управления проектами.
6. Сплоченность команды. Работа ради одной цели.
7. Постоянный мониторинг текущих событий и т. д.

Причин может быть гораздо больше. Но здесь перечислены лишь те, которые относятся к проектному менеджменту.

Другой пример из области туристской индустрии, - когда использование проектного менеджмента способствовало тому, что курорт Майами (США) стал развиваться быстрыми темпами и принимать растущие с каждым годом потоки туристов. По инициативе местного правительства был подготовлен проект модернизации курорта с целью выведения его на принципиально новый уровень в отношении удовлетворения потребностей туристов.

Для выполнения этой комплексной задачи требовалось провести ряд мероприятий:

- улучшение инфраструктуры;
- строительство гостиниц высокого класса и реконструкция уже существующих;
- развитие транспорта;
- предоставление банковских услуг;
- создание портового центра по организации круизов.

Для проведения этих мероприятий были назначены опытные управляющие, каждый из которых наделялся полной ответственностью за определенное задание и правом контроля над всеми необходимыми ресурсами. Предполагалось, что управляющие проектами, назначенные из менеджеров среднего уровня туристских предприятий, финансовых организаций, транспортных агентств и т. д., будут работать над проектом на временной основе. В случае успешной подготовки и реализации проекта его управляющему предлагалась должность генерального директора во вновь созданной организации или ее подразделения. Столь заманчивые предложения способствовали тому, что управляющие проектами вложили максимум сил и энергии в проекты и довели их до бесспорного успеха. Успеху также способствовали инвестиции в несколько миллиардов долларов, предоставленные правительством и преуспевающими бизнесменами.

В итоге были получены следующие результаты. Инфраструктура курорта была улучшена (увеличено количество парков и других мест массового отдыха, развита сеть магазинов, предприятий общественного питания, приведены в порядок автодороги и подъездные пути к важнейшим центрам города и т. д.).

Построено огромное количество пятизвездочных гостиниц, так как именно на них наблюдался наибольший спрос; реконструированы старые гостиницы.

Развитие транспорта началось с закладки железной дороги "Флеглера". Получило продолжение строительство международного аэропорта "Майами", который в данное время является вторым по загрузке аэропортом в США. Активно развивается морской транспорт.

Бриккел Авеню стала известной как финансовый и корпоративный центр, который сейчас простирается по всей северной части города; растет число банков.

Порт "Майами" считается мировой столицей круизов. При нем открыт центр по разработке и организации круизов.

Благодаря этим изменениям наблюдается следующая картина:

- устойчивый рост прибытий туристов в Майами;
- увеличение на 90 % количества пассажиров в круизах;
- доходы от туризма превышают 8 млрд долл. в год и продолжают постоянно расти.

Несомненно, такие результаты не могли быть достигнуты без использования проектного менеджмента, который способствовал четкой координации действий и правильной взаимоувязки заданий. Местное правительство и коммерсанты вовремя оценили уникальные возможности проектного менеджмента и сумели добиться грандиозных успехов. В данном случае они выступили как профессиональные менеджеры, которые приняли ценные решения.

Итак, **проектный менеджмент** - это устойчивая основа стабильного развития, фундамент, в который надо вложить максимум усилий и умений. Ведь от него зависит вся последующая деятельность. Менеджерам всех уровней следует помнить, что их главная функция - управлять, а значит принимать решения на всех стадиях выполнения задания или проведения мероприятия. Насколько правильными будут эти решения, зависит в первую очередь от таланта, интуиции и знаний менеджера. Но во многих случаях ему, вероятно, потребуются советы и рекомендации более опытных менеджеров. Те правила, которые были сформулированы в данном разделе, и информация, взятая по итогам уникального опыта, помогут многим менеджерам, а рекомендации станут незаменимым деловым партнером и бесценным путеводителем для тех, кто хочет заниматься настоящим бизнесом и преуспевать в нем.

## ЧАСТЬ 7

### ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ТУРИЗМОМ

Среди важнейших достижений сферы туризма стала ее компьютеризация. Компьютерная революция в туризме имеет особенности, на которые стоит обратить внимание. Каждая из них рассказывает о применении компьютеров в сфере управления, прямо или косвенно дает рекомендации менеджерам туристских компаний, которые столкнулись с трудностями в применении компьютерных технологий.

В разделе "Потенциальные возможности компьютерных технологий" проводится анализ того, что происходит, когда служащие компании игнорируют эти трудности. Основная мысль этого раздела заключается в том, что диапазон экономически перспективных компьютерных программ, доступный теперь многим туристским фирмам, ограничивается недостаточной подготовкой персонала, непосредственно работающего с компьютерами, а также недостаточной инициативностью менеджеров. Руководители турфирм уже начали осознавать, что для наиболее плодотворного использования компьютерных технологий в будущем необходимо повышать уровень квалификации сотрудников уже сегодня, а также информировать менеджеров об обширных возможностях компьютера. Например, в туристской компании "Арбат-Вояж" (Россия) при объединении всех компьютеров в единую сеть сотрудники фирм прошли специализированный курс обучения, что существенно повысило оценочные критерии производительности труда (например, линейный менеджер имеет возможность получить необходимую информацию сразу от нескольких функциональных менеджеров всего лишь нажатием нескольких клавиш на своем компьютере). Возросло и качество обслуживания клиентов, так как менеджеры получили возможность быстрее и точнее компоновать тур, каждый из них может вывести на экран своего компьютера информацию о различных турах, заполняемости отелей, авиаперелетах и т. д.

Раздел "Принципы успешной компьютеризации" представляет собой описание компьютерной технологии моделирования показателей вероятности получения прибыли с оценкой инвестиционных рисков. По словам коммерческого директора фирмы "Лужники-тур" (Россия), основная проблема здесь заключена не в проектировании возвратности инвестиций, исходя из какого-то данного набора предположений, а в подборе именно адекватных предположений и обеспечении контроля их выполнения.

Подобное программное обеспечение представляет собой электронную версию для разработки одной из частей бизнес-плана, при составлении которой руководитель имеет возможность корректировать разнообразные факторы с помощью компьютера. Она помогает экономить время и повышает качество предполагаемого проекта, но необходимо помнить, что только правильное применение электронной версии дает положительные результаты. К сожалению, на данном этапе развития туризма в России такие компьютерные программы используются в работе лишь немногих московских турфирм. Это обусловлено многими факторами: высокой стоимостью технологических проектов, отсутствием потребностей в компьютеризации данной области, боязнью допустить какую-либо степень провала в процессе внедрения или использования и т. д.

Руководители туристских компаний придерживаются различных взглядов на применение компьютерных технологий. Например, некоторые предостерегают, что под влиянием программистов менеджеры зачастую слепо верят во всемогущество

глобальных информационных систем, которые якобы автоматически снабжают всеми необходимыми данными для принятия любых решений в области управления. Они утверждают, что даже правильно используемый компьютер может обеспечить только постепенное усовершенствование процесса вывода данных для принятия управленческих решений. Безусловно, каждая компания нуждается в информационных системах, но менеджерам необходимо полагаться на свой ум, здравый смысл и логику, знать много такого, что никакой компьютер никогда не будет способен сообщить им. Ведь только тогда они смогут гибко реагировать на изменения во внешней и внутренней среде фирмы и принимать соответствующие решения.

### **7.1. Потенциальные возможности компьютерных технологий**

С точки зрения технических достижений, компьютерная революция в сфере туристского бизнеса России превзошла все ожидания. С точки зрения экономических затрат на внедрение компьютерных технологий, нужно отметить, что в каждой компании выделяются различные средства на данные цели. Это доказывают недавние исследования менеджмента компьютерных систем, проведенные в ведущих туристских компаниях России.

В ходе этих исследований были проинтервьюированы управленцы разных уровней, в том числе и руководители компаний, обладающие различным уровнем квалификации и опытом работы с компьютерами. Поскольку эти компании отличаются по сферам применения компьютеров, то нет смысла пытаться сформулировать критерии оценки их работы. Успех в применении компьютерных технологий не связан однозначно с уровнем расходов на них. Некоторые компании считают подобные расходы неоправданными; другие, наоборот, делают большие расходы, используя в работе новейшее программное обеспечение. Например, туристская фирма "Сизонс", которая является главным представителем Мальты на российском туристском рынке, уделяет серьезное внимание внедрению и развитию современных систем и технологий, но при этом руководители этой фирмы не стремятся использовать в работе все последние новшества программного обеспечения, а стараются выбирать наиболее приемлемый вариант. При работе с клиентами, например, "Сизонс" использует информационную базу гостиниц с осени 1996 г. Она охватывает практически все страны мира. Турист может выбрать тот или иной отель в зависимости от своих пожеланий и финансовых возможностей. Одновременно с этим предоставляется целый спектр дополнительных услуг, учитывающий индивидуальные пожелания клиентов (от встречи в аэропорту с русскоговорящим гидом и трансфером, предоставлением машины любого класса с шофером до проведения экскурсий по всему выбранному маршруту). Руководство фирмы считает, что эта программа проста и удобна в работе, выполняет все необходимые функции, поэтому в данный момент она не требует замены на более новую.

Что касается успеха в области компьютеризации, то было решено определять его по критериям, выработанным для каждой компании отдельно. Принимая во внимание большое количество переменных, включенных в анализ, любые жесткие стандарты в определении успеха компьютеризации будут неизбежно содержать элементы произвольности. В связи с этим все компании были проранжированы по успешности компьютеризации в целом, принимая во внимание такие факторы, как доход на инвестиции в компьютерные технологии, перспективы, а также удовлетворенность руководителя состоянием компьютеризации на момент опроса (см. приложение 7.1 на с. 469).

Результаты исследований показывают, что, с точки зрения прибыльности, компьютеризация почти во всех компаниях сталкивается с реальными трудностями.

Большинство компаний уже успешно компьютеризировали основную часть их рутинного делопроизводства и форму ведения бухгалтерского учета. Многие руководители турфирм отмечают, что компьютеры оказали сильнейшее влияние на ключевые действия компаний. Многие компании продвинулись до компьютеризации технологических операций.

В качестве примера сошлемся на фирму "РВБ-Тур", использующую в своей деятельности специализированный программный продукт для турфирм, который называется Voyage Office Pro. Это наиболее полная из существующих компьютерных программ - версия описания процесса делопроизводства и бухгалтерии для работы туристских фирм. Программа необходима как наиболее современный инструмент организации и ведения работы с клиентами и партнерами фирмы, а также для получения статистических и аналитических данных деятельности туристской- фирмы. При работе с программой можно использовать следующие режимы:

- **Работа с клиентом:** подбор тура из списка "пакетов услуг", подбор и калькуляция индивидуального тура для клиента, бронирование пакета услуг, заключение и ведение договоров и дополнительных документов, статистика оплат клиента.
- **Работа с партнерами:** закупка услуг - гостиницы, авиакомпании и т. д.; автоматическое формирование прайс-листов фирмы на основании условий контракта с поставщиками услуг; система продажи "пакета услуг" фирмам-агентам; подготовка стандартных и индивидуальных "пакетов услуг" для каждого партнера, контроль поступления заявок и оплаты от агентов; использование нескольких методик при расчетах (предоплата, оплата по факту и т. д.).
- **Описание:** маршрутов, отелей, предоставляемых услуги т. д.
- **Ведение баз данных фирм:** полный учет информации о партнерах или клиентах (анкеты, договоры, заявки туристов, реквизиты партнеров и т. д.).
- **Калькуляция туров:** производится с учетом всех нюансов (сезонных скидок, доплат, особых условий и т. д.).
- **Получение аналитических отчетов о работе фирмы:** заполняемость и прибыльность рейсов, направлений и т. д.; общая прибыльность работы фирмы.

Думается, именно неумение приспособиться к тем или иным условиям побуждает руководство турфирм приобретать новейшее программное обеспечение, тем самым увеличивая инвестиции на компьютеризацию. Что же происходит не так? Рассматривая нынешнее развитие компьютеризации, можно утверждать, что основная ее цель - сокращение общих и административных издержек. Однако для большинства компаний это явилось результатом уменьшения доходов. Многие руководители начали осознавать, что пришло время для изменения стратегии внедрения компьютеров. "Как я могу продолжать инвестировать проекты по компьютеризации, когда я не вижу прибыли от последних нововведений?" - задаются вопросом многие руководители туристских компаний.

### **Проблема управления процессом компьютеризации**

Типичный финансовый план, как правило, учитывает основную часть расходов на компьютерные нужды, но поскольку организационная структура, штатное расписание и условия оплаты компьютерного персонала значительно отличаются в разных компаниях, то попытки сформулировать стандартные критерии для включения



расходов на компьютеризацию в смету компании, способны привести к неэффективным результатам. То количество средств, которое каждая конкретная компания выделяет на внедрение компьютерных систем, никогда не будет выявлено путем исследования среднестатистических данных или статей расходов конкурирующих фирм. Объем средств может быть определен только с учетом конкретной ситуации, стратегии и ресурсов компании, включая глубину и многогранность ее опыта в области компьютеризации.

Для туристских компаний на российском рынке компьютерные издержки являются довольно постоянной величиной в распределении затрат. Приблизительно 35 % от общих компьютерных издержек расходуется на оборудование; 30 - на оплату персонала; 15 - на адаптацию программного обеспечения и поддержку его в рабочем состоянии. Оставшиеся 20 % расходуются на развитие нового программного обеспечения и на обучение персонала работе с ним. Эти средства подвергаются оперативному контролю со стороны менеджеров. Влияние инвестиций на будущее компании огромно: фактически в них лежит ключ к стратегическим успехам или неудачам в области компьютеризации. Если руководители не выделяют эти средства в отдельную статью и не понимают природу ресурсов, которые они инвестируют, развитие компьютеризации не будет иметь четких целей и позиция компании на рынке будет легко уязвима.

Если говорить более конкретно, проблема управления процессом компьютеризации в том виде, в каком она стоит перед руководителями туристских компаний сегодня, заключается скорее в правильном выборе направления развития, нежели в оценке текущей эффективности. Ключевой вопрос должен быть не "как мы поступаем сейчас?", а "к чему мы придем в будущем?".

Ранее прогресс в области компьютеризации был ограничен в основном усовершенствованием бухгалтерского учета, и для руководства фирм, казалось, не имело смысла утруждать себя разработкой программного компьютерного обеспечения специально для туристской деятельности. Если сотрудник выполнял свою задачу, то никто за пределами его отдела не беспокоился относительно того, как он справлялся с работой. Теперь, когда процесс внедрения компьютерных технологий в бухгалтерский учет уже давно закончен, особенно актуальным стал вопрос - "что же далее?". Многие из предлагаемых альтернатив кажутся достаточно сложными и дорогостоящими, чтобы заслужить одобрение руководителей, так как их эффективность остается по-прежнему неопределенной. Нет реальных гарантий прибылей или доказательств того, что предлагаемые меры являются наилучшими в настоящий момент.

Высшему руководству следует жестко ставить вопросы относительно любого предложения по развитию и внедрению компьютерных систем, поскольку оно несет ответственность за принятие окончательного решения, способного в корне изменить будущее компании.

### **Внедрение новых проектов**

Компьютерные технологии получили высокий темп развития за последние несколько лет. Президент компании "Sungrec Travel" также принял решение об установке локальной сети, что позволит ему по запросу выводить почти любой вид оперативных данных на компьютер, установленный в его кабинете. Он объяснил свое решение тем, что это позволит ему пристальнее наблюдать за обстановкой в офисе, четче контролировать ситуацию на рынке и, следовательно, принимать более правильные

решения. Такая реакция отражает общую тенденцию. Все более впечатляющие (с технической точки зрения) проекты представляются на рассмотрение управленческому персоналу компании. Причем, особое внимание уделяется программе по их внедрению, которая содержит три отдельных вопроса. С технической точки зрения, - возможно ли применение данного проекта в рамках доступных технологий и наших собственных технических ресурсов? С экономической точки зрения, - какие выгоды сулит нам данный проект, каково будет соотношение доходов и расходов при осуществлении внедрения проекта? И с точки зрения эксплуатационной возможности, - если система успешно разработана, будет ли она эффективно использоваться и применят ли менеджеры систему в своей деятельности или же они будут игнорировать ее и даже противостоять ей?

В момент предложения проекта мало кто может дать окончательный ответ на эти ключевые вопросы, особенно в тех случаях, когда идет речь о внедрении особо сложных и амбициозных планов компьютеризации. Поэтому происходит постоянная оценка вероятности технических и экономических рисков, а также эффективности отчислений, играющей большую роль для поддержания проекта на должном уровне. Важным фактором выступает также предварительный анализ, который может предотвратить существенные экономические потери при неправильном использовании дефицитных компьютерных ресурсов.

Фактически же, лучшим аргументом для принятия решения менеджером является то, что с помощью компьютерных технологий можно обеспечить необходимое влияние на издержки, но при этом выгоды могут быть реально оценены только теми руководителями, которые понимают, какая политика и какие действия оказывают влияние на результат.

Чтобы раскрыть полностью экономический потенциал компьютерного проекта, могут потребоваться существенные изменения в деятельности компании: новая корпоративная политика, реорганизация штата, создание новых удобств и т. д. Это, конечно, потребует поддержки работающих менеджеров и их штата, а также сотрудничества со своими турагентами, партнерами и даже с клиентами.

### **Актуальные проблемы современности**

Основные проблемы, преследующие в настоящее время менеджеров, занятых внедрением компьютеров, обязаны своим происхождением прошлому. Но сегодняшняя ситуация сильно отличается: сферы применения компьютеров стали более комплексными, и влияние их на различные области деятельности возросло в связи с увеличением темпов роста компьютерного прогресса. Однако многие менеджеры пренебрегают собственной ответственностью за руководство развитием компьютеризации. Во-первых, более чем у 50 % российских туристских компаний не разработан комплексный план компьютеризации. Многие компании (даже имеющие такой план) не определили адекватные краткосрочные цели, по которым можно было бы оценить прогресс отдельных компьютерных проектов.

Во-вторых, диапазон программного обеспечения, доступный многим компаниям, ограничен недостаточной подготовкой и слабой инициативностью менеджеров. Руководители турфирм это уже осознают и переходят к действиям."

Например, исполнительный директор туристской компании "Арбат-Вояж" говорит, что для наиболее эффективного использования компьютерных системы будущего уже

сейчас необходимо повышать уровень профессионализма менеджеров, а также более полно информировать их о возможностях того или иного программного обеспечения.

### **Роль компьютера в управлении рабочим потоком**

Часто бывает чрезвычайно трудно оценить весь экономический потенциал специализированных программ только потому, что никто не может сказать, как компания существовала бы сегодня без компьютеров. Но было бы трудно и убедить руководство многих компаний, что компьютер не имеет никакого отношения к выгоде, которую они извлекли.

Рассмотрим ситуацию в туристской компании "Valtex Travel", чья первоначальная компьютерная система управления вошла в действие примерно три года назад. В этой компании компьютер теперь играет важную роль в управлении.

#### **Некоторые из решаемых задач:**

- Объединение прогнозов объемов продаж всей агентской сети. Данные прогнозов объединяются по областям местонахождения агентств, маршрутам и т. д. Они соотносятся с результатами прошлых лет, чтобы установить общие тенденции для каждого направления деятельности. Высшее руководство фирмы использует этот анализ в ежегодном обсуждении бюджета.
- Планирование ежеквартальных нормативов для каждого офиса компании. Эти планы корректируются ежемесячно с помощью сверки данных об объемах продаж и отчетов о количестве нереализованных туров.
- Создание совокупных отчетов о производительности труда. Помимо обеспечения детальной информацией относительно заработной платы анализируется содержание работы каждого сотрудника - это неоценимая помощь в планировании производства.

Высшее руководство признает заслуги компьютера в управлении рабочим потоком. Экономия стала значительной, поскольку снизился годовой уровень затрат на оплату труда в результате использования компьютеров.

### **Сотрудничество программистов и менеджеров**

Не секрет, что компьютеризация радикально изменила ход развития компаний. При правильном применении технологий не только повышается производительность труда работников, но и оказывается влияние на размер прибыли фирмы. Было установлено, что сотрудничество между менеджерами и профессиональными программистами становится реальным стимулом к внедрению новых выгодных программ.

Сотрудники туристской фирмы "Солвекс-Тревел" осознали, что компьютеры могут помогать прогнозировать продажу и устанавливать предварительные графики снижения затрат в начале каждого сезона. Такие компьютерные прогнозы показали себя с наилучшей стороны и теперь учитываются компанией в разработке планов своей деятельности.

Компания "Svetal" компьютеризировала систему отчетности, применив программу JET 2.0. По мнению руководства, с помощью компьютера данные лучше и быстрее сопоставляются и анализируются. Эта система позволяет проанализировать кривые падения прибыли и подготовить прогноз продаж согласно различным данным.

Программисты и менеджеры внесли совместный вклад в развитие вышеуказанных

компьютерных систем. При поддержке менеджеров программисты начали прорабатывать возможность создания таких же систем, только с использованием графических редакторов.

Необходимо отметить, что многие туристские фирмы пользуются централизованной системой обработки и хранения данных, а также системой планирования и контроля во все более усложняющейся экономической политике. При использовании таких систем уменьшается объем обрабатываемых данных на местах и повышается уровень производительности труда.

Например, компания "Ланта-Тур" координирует свою деятельность в филиалах нескольких стран и, чтобы соответствовать заказам, переводит необходимые данные непосредственно на центральный компьютер.

### **Анализ риска капиталовложений**

Чтобы получить от сотрудничества менеджеров с программистами наиболее эффективный результат, требуется инициативность высшего руководства. В действительности опытные менеджеры - это гораздо лучший источник идей, чем компьютерные программы. Наиболее выгодные программы появились в результате сотрудничества с техническим персоналом при решении проблем с использованием:

- анализа надежности коммерческих прогнозов, выявленных линейными менеджерами;
- единой системы регистрации клиентов и анализа их потребностей;
- составления кривой реализации туристского продукта и интерпретации результатов пробной реализации нового продукта;
- проектирования потребностей в квалифицированных людских ресурсах, в обучении кадров;
- поиска причин ротации персонала.

Каждой компании следует использовать в своей работе выгодные компьютерные программы. Но при этом необходимо учитывать, что каждая компания имеет собственные стратегию развития, систему управления и т. д. Поэтому программное обеспечение должно применяться с учетом всех специфических факторов компании. Естественно, нет ничего удивительного в том, что компьютерная система, неприемлемая для одной компании, может эффективно использоваться другой.

Многие компании выгодно используют компьютеры для принятия решений через имитационные модели. Например, известная туристская компания "Скайтер" сконструировала и использовала компьютерную имитационную модель, чтобы оценить относительную рентабельность различных рынков, возможности вложения капитала в новый продукт, детализированную систему счетов прибылей и убытков, основанную на этом проекте.

Компьютерные методы продемонстрировали также свое значение при анализе риска инвестиций. Анализ риска, ставший более точным благодаря компьютерам, доказал важность оценки стратегических планов с помощью имитационных моделей. Чтобы использовать полностью компьютерный потенциал, все большее количество руководителей туристских организаций считает необходимым дополнять штат менеджеров специалистами - программистами.

Несомненно, возможности компьютера когда-нибудь устроят потребность в большом штате. Но сможет ли компьютер когда-либо оценить стратегические возможности или

принимать решения - неизвестно. Наиболее важным фактором при этом является гибкость приспособления компьютерных систем к потребностям менеджмента.

Практика показывает, что создание различных компьютерных информационных систем может обернуться значительными прибылями для компаний, даже при высоких затратах на эксперименты. Но не следует внедрять программу в свою систему управления, предварительно не взвесив все факторы, включая стоимость обучения и переподготовки персонала или оценку степени риска при применении новшеств в областях, где выявлена наибольшая эффективность применяемого программного обеспечения.

## 7.2. Принципы успешной компьютеризации

Можно сформировать некоторые принципы, которым компания должна следовать, чтобы успешнее применять компьютеры. Но все равно всегда будут присутствовать факторы, которые могут быть оценены только при рассмотрении индивидуальной ситуации. Следовательно, нужно формировать общие принципы только тогда, когда последствия их использования известны руководству.

К трем основным принципам работы с компьютерами можно отнести: принцип высоких ожиданий, принцип набора профессиональных кадров, принцип участия высшего руководства.

**Принцип высоких ожиданий.** Как правило, в компаниях, которые удачно применяют компьютерные проекты, высшее руководство распределило основные функции компьютеризации между руководителями среднего звена, персонально ответственными за достижение положительных экономических результатов.

Например, президент фирмы "Tamasos Tours", у которого в компании плохо шли дела по внедрению компьютерных проектов, распорядился, чтобы руководители отделов регулярно докладывали ему о текущих успехах и провалах во внедрении компьютерных программ, а также совместно формировали планы на будущее.

**Принцип набора профессиональных кадров.** Существует несколько организационных подходов. Некоторые руководители набирают в штат обычных специалистов. Другие - внедряют компьютерные технологии самих авторов этих технологий, работающих по контракту.

Компания должна осторожно относиться к выбору менеджера, который возглавит отдел компьютеризации и возьмет на себя ответственность за реализацию планов развития. Эффективность его деятельности больше всего будет зависеть от его профессиональной квалификации.

**Принцип участия высшего руководства.** Если кто-то скажет, что он владеет ключом к знанию успешного использования компьютера, то это, скорее всего, президент компании. Имеются стандартные критерии ответственности для президента компании за достижение положительных результатов при планировании, основывающемся на компьютерной поддержке. Он должен:

- одобрить цели, систему и приоритеты компьютеризации;
- быть готовым к достижению этих целей;
- распределить ответственность между руководителями среднего звена и проконтролировать выполнение ими своих функций;
- осознать необходимость подробного изучения и тщательного планирования компьютерных проектов;
- понимать, что достижение запланированных результатов зависит в первую очередь от него.

### 7.3. Анализ риска капиталовложений в индустрии гостеприимства

Согласно статистике, бизнес в индустрии питания (как одного из направлений гостеприимства) имеет больше шансов на провал, нежели на успех. Исследования случаев банкротства ресторанов показали, что 27 % их закрывается в первый же год функционирования, чуть менее 50 % - к концу третьего года и около 60 % - на пятый год. Другие исследования дают еще более высокие показатели банкротства. Многие новые рестораны терпят неудачу из-за недостаточных или неправильно распределенных капитальных вложений, необходимых для того, чтобы бизнес продержался "на плаву" и стал получать доход. Доход - это "кровь жизни" любого хозяйственного заведения: средства на новое расширение и развитие берутся из результатов предыдущих вложений. Таким образом, потенциальный рост и выживание туристского предприятия находятся в прямой зависимости от инвестиционных решений. Данный вопрос требует внимания не по причине сложности прогнозирования показателя капиталоотдачи при данных конкретных предположениях. Скорее, трудность заключается в определении правильных предположений и в оценке их вероятного влияния. Каждое предположение подразумевает определенную (часто высокую) степень вероятности. В совокупности суммированные вероятности могут дать результат общей неопределенности критических размеров. Здесь и появляется элемент риска, который часто определяется как "измеримая неопределенность".

И все же существует способ помощи бизнесу в принятии ключевых решений вложения капитала, позволяющий менеджерам реально оценить присутствующий риск при каждом возможном уровне отдачи и соизмерить альтернативные пути решения с корпоративными целями.

#### **Необходимость новой концепции**

Оценка проекта капиталовложения начинается с постулата, что продуктивность капитала измеряется коэффициентом капиталоотдачи, которую мы предполагаем получить через некоторое время в будущем. Доллар, полученный в следующем году, будет иметь для нас меньшую ценность по сравнению с реальным долларом "в руке" сегодня. Расходы определенной величины, производимые с данного момента за три месяца, менее капиталоемкие, чем такие же расходы, произведенные за два месяца. Таким образом, мы не сможем реально подсчитать капиталоотдачу, пока не учтем: а) когда будет потрачена вложенная сумма и б) когда будет получена отдача на капитал.

Сравнение альтернативных проектов капиталовложений, таким образом, осложняется тем, что они обычно отличаются не только размерами, но и периодом времени, в течение которого производятся затраты и возвращается доход.

Эти факты из "жизни" капиталовложений обнажили недостатки методологических подходов, которые просто усредняли затраты и доходы или складывали их вместе, как в случае метода "количество лет выплаты", они же подсказали необходимость разработать более точные методы определения варианта капиталовложения, наиболее выгодного для компании.

Широко рассматривался способ оценки и расчета показателя капиталовложений. Появился дисконтный метод "притока наличных" как разумное средство измерения коэффициента отдачи, ожидаемой в будущем от вложений, сделанных в настоящем. Поскольку этот метод на сегодняшний день является одним из наиболее широко используемых в определении коэффициента капиталоотдачи, имеет смысл вкратце

заострить на нем внимание.

Основная идея заключается в том, что деньги имеют разную ценность в разные периоды времени. Дисконтный метод позволяет учитывать временной фактор и тем самым - определять настоящую (на сегодняшний день) стоимость будущей суммы капиталовложения, получаемую через определенный срок, на который вкладываются деньги.

Предположим, планируется вложить 100 фунтов под 10 % на срок 2 года. По прошествии 2 лет:

$$\begin{aligned} \text{Будущая стоимость} &= \text{настоящая стоимость} \times (1 + r)^n = \\ &= 100 \times (1 + 0,10)^2 = 100 \times 1,21 = 121 \text{ фунт,} \end{aligned}$$

где  $r$  – процент интереса;  $n$  – количество лет.

Если бы в окружающей среде не было риска и инфляции, такое предположение было бы привлекательным. Однако, несколько преобразовав формулу, мы получаем истинную ценность этой суммы с расчетом на сегодняшний день:

$$\text{Настоящая стоимость} = \frac{\text{Будущая стоимость}}{(1 + r)^n} = \frac{100}{(1 + 0,10)^2} = \frac{100}{1,21} = 82,6.$$

$$\begin{aligned} \text{Настоящая стоимость 1 фунта на 1 год вложения} &- \\ 1 / (1,10)^1 &= 0,909; \text{ на 2 года} - 1 / (1,10)^2 = 0,826; \text{ на 5 лет} - \\ 1 / (1,10)^5 &= 0,621. \end{aligned}$$

Мы имеем методы, которые в общих чертах представляют собой математические формулы (для сравнения результатов различных капиталовложений) и комбинации переменных, влияющих на вложения. По мере эволюции математический метод становился все точнее, так что теперь мы имеем возможность подсчитать отдачу даже от части процента.

Но опытный бизнесмен знает, что за этими точными расчетами лежат менее точные данные. В лучшем случае, информация по коэффициенту отдачи будет основана на усредненном мнении, так как одни из них достоверные, другие - далеки от истины. Когда показатели ожидаемой отдачи по двум проектам вложения близки, на принятие решения могут влиять так называемые "нематериальные факторы". Даже когда результаты двух вложений сильно отличаются и, казалось бы, выбор ясен, от всех скрыты хранящиеся в глубине сознания бизнесмена воспоминания о провалившихся начинаниях.

Вскоре ответственный за принятие решения человек осознает, что он должен знать нечто большее, чем ожидаемый коэффициент отдачи. Он подозревает, что отсутствует именно то, что имеет отношение к природе данных, задействованных в подсчете коэффициента отдачи, а также к тому, как обрабатываются эти данные. Иногда это связано с неопределенностью, вероятностью и возможностью, присутствующими в целом ряде рисков.

Слабая сторона предыдущих подходов не имеет ничего общего с математикой подсчета коэффициента отдачи. Фактически не важно, какая математическая формула используется для каждой из переменных, присутствующих в подсчете коэффициента отдачи. Всегда имеется высокая степень неопределенности, вероятности.



Например, срок жизни (эксплуатации) нового капитального оборудования редко можно знать заранее, с определенным процентом точности. На него могут повлиять старение этого оборудования, износ. Относительно небольшие перемены в сроке эксплуатации могут привести к большим переменам в цифрах коэффициента отдачи. Между тем, предполагаемый показатель срока эксплуатации оборудования, основанный на обширной информации, из которой берется наилучший прогноз, вводится в калькуляцию отдачи на вложения. То же самое, как правило, проделывается и с другими факторами, имеющими важное значение при принятии решения.

Давайте посмотрим, как часто срабатывает этот механизм, а для примера выберем конкретную ситуацию, когда случайный сторонний фактор оказывает влияние на принятие решения.

Управляющему компанией предстоит принять решение, стоит ли пускать деньги на открытие нового бара-караоке. Пять переменных были названы решающими: весь рынок баров (пабов) и кафе; доля рынка данного продукта - бара-караоке; стартовый капитал для начала строительства; расположение; расходы на рекламу и продвижение. Основываясь на "наиболее вероятной" приблизительной оценке каждой из переменных, ситуация выглядит очень обещающе - целых 30 % отдачи. Но эта будущая цифра зависит от того, насколько оправдаются и будут достоверными каждая из "наиболее вероятных" приблизительных оценок. Если каждая из этих "научных догадок" будет иметь, например, 60 % вероятности, то вероятность того, что в результате все пять переменных будут достоверными, составляет всего лишь 8 % ( $0,60 \times 0,60 \times 0,60 \times 0,60 \times 0,60$ ). Таким образом, ожидаемая отдача в действительности будет зависеть от случайного стечения обстоятельств. Ответственному за принятие решений надо знать о других значениях каждой из пяти переменных и о том, что он выиграет или проиграет от их различных комбинаций.

Таким образом, отдача зависит от комбинации значений большого числа различных переменных. Но в формальной математике используется только ожидаемое ранжирование (например, наихудший, средний, наилучший или пессимистичный, наиболее вероятный, оптимистичный). Следовательно, предсказание единственного наиболее вероятного уровня отдачи зависит от предположительных цифр, фактически не раскрывающих полной картины.

Ожидаемый уровень отдачи представляет собой всего лишь несколько точек на бесконечной кривой возможных комбинаций будущих событий. В чем-то это можно сравнить с предугадыванием исхода игры в кости, говоря, что, скорее всего, выпадет "7". Описание должно видеться незавершенным, поскольку оно не говорит нам о других факторах, которые, возможно, произойдут. При любом броске двух обычных шестигранных фишек существует 36 (6 x 6) различных исходов (т. е. комбинаций сторон) и только 11 различных возможных суммарных итогов, или: только один исход даст нам результат "2"; два исхода - "3"; три исхода - "4"; четыре исхода - "5"; пять исходов - "6"; шесть исходов - "7"; пять исходов - "8"; четыре исхода - "9"; три исхода - "10"; два исхода - "11" и только один исход даст нам результат "12".

А теперь предположите, что каждая кость имеет 100 граней, а у вас восемь костей. У вас была бы ситуация, сравнимая с вложениями капитала в бизнес: доля рынка компании может приобрести один из 100 различных размеров, с восьмью различными факторами (ценообразование, продвижение и т. д.), воздействующими на исход дела.

Но это не единственная трудность. Склонность делать ставку на то, как выпадет фишка,

зависит не только от случая, но и от размера ставки. Если шанс того, что выпадет "7" - 1 к 6, мы, возможно, захотим рискнуть несколькими долларами на данный исход при благоприятном стечении обстоятельств. Но готовы ли мы выложить из бумажника 10 или 100 тыс. долл. при тех самых благоприятных шансах или при более благоприятных? Вкратце, на риск влияют как стечение каких-либо обстоятельств, событий, так и размер вознаграждений или штрафных санкций, следующих при стечении тех самых обстоятельств.

Предположим, компания рассматривает возможность вложения 1 млн долл. Самая благоприятная оценка отдачи составляет 200 тыс. долл. в год. Эта оценка получена из определения средней величины трех возможных показателей отдачи: шанс 1 к 3 - вовсе не получить отдачи, 1 к 3 - получать 200 тыс. долл. ежегодно и шанс 1 к 3 - получить 400 тыс. долл. в год. Предположим, что если компания вовсе не получит отдачи на капитал, это выведет ее из бизнеса. Тогда, принимая такое предположение, менеджер рискует при шансе 1 к 3 стать банкротом.

Если применялся только анализ самой благоприятной оценки отдачи, менеджер, идущий с этим предположением дальше, не осознает всю величину шанса провала. Но если бы вся существующая информация была проанализирована, менеджер, возможно, предпочел бы альтернативный вариант с меньшими показателями, но с большей степенью определенности (т. е. менее изменчивый).

Подобные соображения побудили сторонников современного метода расчета индекса капитальных вложений отстаивать признание в расчетах элемента неопределенности.

Возможно, Росс Волкер суммирует текущее представление, когда говорит о "практически непостижимой дымке любого прогноза".

Как может управляющий проникнуть в эту "дымку неопределенности", которой окружен выбор нескольких альтернатив?

Некоторые приемы справиться с неопределенностью были успешны, и каждый в своем, единственном, случае. Однако все они в том или ином варианте имеют недостатки:

**1. Более точные прогнозы.** Снижение вероятности ошибок при оценке чего-либо всегда было самоцелью. Но неважно, сколько факторов надо оценить при принятии решения об инвестициях, когда все сказано и сделано, будущее остается будущим. Как бы хорошо мы ни составили прогноз, мы все же должны осознавать, что не можем исключить весь риск неопределенности (вероятности).

**2. Эмпирические корректировки.** Подгонка факторов, влияющих на исход решения, не только не поможет, но и может привести к серьезным трудностям. Как уменьшить вероятность "плохих" вложений, не испортив вероятности "хороших" вложений? Что может служить основанием корректировки? Мы делаем подгонку не под неопределенность, а под склонность, пристрастие.

К примеру, строительные оценки часто завышены. Если опыт компании в оценке строительных затрат говорит, что в 90 % случаев реальные показатели превышали оценочные на 15 %, тогда при оценке вкладываемого капитала есть все основания увеличить стоимость этого фактора на 15 %.

А теперь предположите, что реальные показатели реализации нового продукта превышали оценочные более чем на 75 % в 1/4 всех случаев практики и не достигали

оценочного уровня 50% в 1/6 случаях? Штрафные санкции за переоценку могут быть существенными. Поэтому менеджеры имеют склонность снижать оценочные показатели продаж для "покрытия" одного случая из шести - тем самым, снижая подсчитанный уровень отдачи. Делая это, компания, может быть, теряет лучшие возможности.

**3. Проверка конечных коэффициентов.** Выбор более высоких конечных коэффициентов для преодоления неопределенности представляет собой попытку выполнить практически то же самое. Менеджеру хотелось бы, чтобы, по возможности, показатель отдачи был пропорционален присутствующему риску. Между тем, когда неопределенность "затуманивает" оценки показателей реализации, затрат, цен и т. д., тщательно рассчитанный показатель капиталотдачи проливает некий свет на предпринимательский риск. Это положение стоит принять во внимание. Но ответственному за принятие решений необходимо ясно понимать, какой риск будет присутствовать и какие случайные факторы могут возникнуть при достижении прогнозируемого показателя капиталотдачи.

**4. Трехуровневые оценки.** Иногда стартом в разборе риска могут быть ранжирование оценочных факторов на высокую, среднюю и низкую значимость и подсчет показателей отдачи, основывающийся на различных комбинациях, а также на пессимистичной, средней и оптимистичной оценках. Такие подсчеты дают ряд возможных результатов, но не говорят ответственному лицу, является ли пессимистичный прогноз более точным по сравнению с оптимистичным. Может быть, на деле средний результат более вероятен, нежели крайние результаты. Таким образом, хотя мы и сделали шаг в правильном направлении, у нас все еще нет ясности в сравнении альтернатив.

**5. Выборочные вероятности.** Было найдено несколько методов включения вероятностных переменных некоторых факторов в калькуляцию коэффициента отдачи. Так, Л. Грант, обсуждая программу прогнозирования коэффициента отдачи на дисконтные наличные средства с учетом старения или износа эксплуатируемого оборудования, подсчитывает фактор вероятности того, что вложения будут закончены, когда они станут зависеть от возможности распространения фактора срока эксплуатации. Подсчитав этот фактор на каждый год максимального срока эксплуатации продукта, он определяет общий ожидаемый показатель отдачи.

Эдвард Бенион предлагает использовать теорию "игры" для того, чтобы учесть альтернативные темпы роста рынка, поскольку они определили бы уровень отдачи для этих различных альтернатив. Он, оперируя приблизительными оценками вероятностей, предполагает, что появятся особые темпы роста для развития наилучшей из возможных стратегий. Бенион указывает, что прогнозирование может оказать отрицательное влияние на бюджетные решения капитала, если оно заканчивается на простом представлении единственного наиболее вероятного предсказания. С коэффициентом оцененной вероятности прогноза, со знанием затрат компании на альтернативное капиталовложение и с подсчетом вероятностных безразличий можно существенно снизить границу ошибок. Бизнесмен может только сказать, как далеко зайдет его прогноз до того, как он приведет его к неправильному решению.

Заметьте, что оба данных метода дают возможность вычислить ожидаемый показатель отдачи, каждый из них основан на введении только одного неопределенного фактора: продолжительности жизненного цикла - в первом случае; роста рынка - во втором. Оба метода способствуют тому, что исполнитель имеет возможность видеть альтернативы

вложений. Но ни один не заостряет свое внимание на "предпринимаемых рисках" или на "долгожданной отдаче", чтобы оказать существенную помощь в принятии сложного решения при планировании капитала.

### Заострение внимания на картине

Поскольку каждый из множества факторов, введенных в оценку принятия решения, представляет собой некую неопределенность, исполнителю необходимо иметь полное описание эффектов, которые получают показатели отдачи. Наша цель - предложить ясную и четкую картину "родственного" риска и возможные факторы вероятности, возникающие до и после по причине предварительного знания.

Моделирование комбинаций этих факторов явилось ключом извлечения максимально возможного количества информации из доступных нам прогнозов. Подход очень прост при использовании компьютера для исполнения всех расчетов. Подобная компьютерная программа была предложена С. Хессом и Х. Квигли.

Для выполнения анализа компания должна пройти следующие шаги:

1. Определить ряд ключевых факторов (цена продаж, темп роста продаж и т. д.) и вероятность каждого оцененного фактора (пессимистичный, наиболее вероятный, оптимистичный; наихудший, средний, наилучший).
2. Выбрать наугад для каждого фактора одну значимость. Затем сложить значимости всех факторов и подсчитать возможный уровень капиталоотдачи (или настоящую значимость) при этой комбинации. Например, комбинация: пессимистичная вероятность фактора "цена" складывается с оптимистичным фактором "рост рынка". При этом должна быть учтена взаимозависимость факторов, которую мы увидим позже.
3. Прodelывать это вновь и вновь для определения случайных факторов, влияющих на точность каждого возможного уровня отдачи. Поскольку возможных комбинаций значимостей насчитывается миллионы, возникает необходимость проверки вероятности появления многих различных показателей капиталоотдачи. Это сродни тому, как при бросании фишек мы пытаемся выяснить процент случаев, когда выпадает "7". Запишем полученные показатели отдачи, ранжируя их от потерь (если факторы выступают против нас) до получения максимального значения при данных оценках.

Для каждого результата определены шансы вероятности возникновения. Обратите внимание, что, возможно, вы получите показатель отдачи, на основании которого потом и будете строить прогноз, пройдя через более чем одну комбинацию событий. Чем больше комбинаций для данного показателя, тем больше шансов его получить (как в случае с выпавшей "7" при бросании фишек). Средние значимости всех исходов извлекаются из среднего ожидания и сопоставляются с шансами.

Так же определяются отклонения результативных значений от среднего. Это важно, поскольку при равенстве всех факторов менеджер предпочтет более низкий уровень отклонения для идентичного показателя отдачи. Эта концепция уже использовалась применительно к портфелю инвестиций.

Когда планируемая отдача и уровень отклонения варианта инвестирования определены, этот механизм может быть применен для исследования их эффективности в различных комбинациях в сопоставлении с управленческими целями.

### Практический тест

Чтобы увидеть, как данный подход работает на практике, давайте воспользуемся опытом менеджера, который уже проанализировал инвестиционное предложение по условному методу. Используя тот же график инвестиций, те же ожидаемые значения, мы увидим, какие новые результаты даст нам новый метод, и сравним их с результатами, полученными от применения общепринятых методов.

Предположим, менеджеру расширяющейся гостиничной компании предстоит принять решение по условным вариантам капиталовложения. При этом необходимо выбрать один из трех вариантов, наиболее выгодный для компании в плане максимального показателя капиталоотдачи и минимального показателя риска. Возможные альтернативы капитального вложения: 1) курортная гостиница на побережье, 2) гостиница в центре города, 3) конгресс-отель для деловых людей. На какое вложение стоит делать ставку? На какой уровень отдачи на капитал компания может надеяться? Каковы риски? Нам придется самым тщательным и глубоким образом использовать данные маркетинговых исследований и финансового анализа, которые уже были проведены, для представления управляющему звену всей полноты картины данного проекта.

В качестве основополагающих менеджер решил использовать следующие элементы гостиницы:

1. Расположение.
2. Возраст здания.
3. Размер здания.
4. Клиентуру (бизнесмены, отдыхающие и т. д.).
5. Размер рынка.
6. Темп роста рынка.
7. Долю рынка.
8. Средний номерной тариф.
9. Конкурентоспособность.
10. Предлагаемое обслуживание.
11. Источники доходов по департаментам.
12. Расходы по департаментам.
13. Процент безработных в данной местности,
14. Первоначальные расходы на строительство.
15. Срок эксплуатации.
16. Тип и затраты на обновление.

Именно эти элементы (факторы) типичны для проектов многих компаний. Все они должны быть проанализированы и сложены для определения измерителя attractiveness (привлекательности) предложенных капитальных вложений для каждой из трех альтернатив.

Это предложение мы будем анализировать согласно рекомендованному нами механизму.

Наша задача - для каждого из шестнадцати факторов нарисовать кривую частоты распространения, или кривую вероятности. Информация будет включать: возможное ранжирование значимости каждого фактора, среднее значение, предположение вероятности того, что различные возможные значения будут иметь место. Наш опыт подсказывает нам, что при значительных проектах капиталовложений менеджеры обычно делают крупные инвестиции в фонды для заострения внимания на каждом из родственных факторов. Объективный анализ применительно к каждому из значений без

малейшего дополнительного усилия может дать субъективную вероятность распределения.

Это означает проверку и опрос всех привлеченных экспертов, чтобы, например, выяснить, можно ли с какой-то уверенностью говорить, что оцениваемые затраты на строительство имеют строго определенную ценность, или следует считать, что они лежат в данной области ценностей. Наш опыт предполагает, что ряд встреч с управленческим персоналом для обсуждения распределения ценностей обязательно поможет прийти к реальным ответам на первичные вопросы.

Область знаний будет иметь прямое отношение к степени уверенности оценщика в своем решении. Установленные оценки могут восприниматься как точные. Одни будут представлены распределением вероятностей, показывая, например, что есть лишь один случай из десяти, когда полученное значение будет отлично от наилучшей оценки более чем на 10 %. Другие - могут иметь уровни отклонений 100 % вниз и вверх от наилучшей оценки. Мы рассматриваем фактор цены реализации конечного продукта, задавая работникам, ответственным за изначальные оценки, следующие вопросы:

1. При ожидаемой цене REC (per рах per night) 51 долл., какова вероятность, что эта цена превысит 55 долл.?
2. Есть ли шанс, что цена превысит, 65 долл.?
3. Насколько вероятно падение цены до уровня 47 долл.?

Менеджеры должны задавать подобные вопросы касательно каждого фактора до тех пор, пока смогут построить кривую вероятности для каждого из них. Практика показывает, что это не так уж и трудно, как кажется. Часто данные по степени вариаций (отклонений) уже имеются: например, практические данные по степени отклонения цены продукта-заменителя. Менеджер может судить о вариациях продаж по их результатам в данной отрасли. Даже для факторов, вариантность которых на практике неизвестна (как в случае с текущими затратами на новый продукт), человек, дающий среднюю оценку, должен иметь в виду степень уверенности в своем предположении. Чем меньше уверенность человека в своей оценке, тем шире область возможных отклонений.

Последнее утверждение скорее всего встревожит предпринимателей. Имеет ли смысл искать оценки отклонений? Нельзя слишком сильно подчеркивать, что **чем меньше определенности в средней оценке, тем важнее учет возможных вариаций этой оценки.**

Более того, оценка максимального возможного отклонения фактора всегда лучше, нежели просто средняя оценка, поскольку она включает больше информации о том, что принимается за известное и что - за неизвестное. Та самая нехватка информации может отличать одно возможное решение капиталовложения от другого.

Нехватка информации сама по себе образует важную информацию о предлагаемом вложении. Отбрасывание какой-либо информации всего лишь из-за того, что она видится крайне неопределенной, должно расцениваться как серьезная ошибка в анализе - ошибка, которую призван исправить наш новый подход.

Следующий шаг в предлагаемом подходе - определить возможные показатели отдачи, результат случайных комбинаций присутствующих факторов. Это влечет за собой такие ограничения, как непозволительность всего рынка отклоняться на более чем какую-то определенную величину. Безусловно, здесь можно использовать любой метод ранжирования отдачи, если это удобно для компании. В нашем конкретном случае

менеджер предпочел метод дисконтного потока наличных, ему мы и будем следовать далее.

Компьютер может выполнить задания моделирования в очень короткий срок и по очень низким затратам (15 долл. за компьютерное время). Полученные в результате вероятностные показатели уровня отдачи немедленно прочитываются и изображаются графически.

Шестнадцать изначально данных факторов, описанных ранее, компьютер распределяет по трем категориям:

- **анализу рынка**, включающему в себя следующие показатели: размер рынка, темп его роста, долю рынка фирмы, среднюю цену REС, расположение отеля, источник клиентуры, конкурентоспособность, процент безработных в области. Для данной комбинации этих факторов можно определить доход от продаж;
- **анализу инвестиционных затрат**, отображающему срок эксплуатации и предполагаемые текущие затраты, размер здания. Анализ подвержен многочисленным ошибкам и различным неопределенностям (например, неопределенность, вызванная техническим прогрессом автоматизации);
- **текущим и постоянным затратам**, которые также подвержены неопределенности, но они самые легкие для оценки.

Категории эти взаимосвязаны, поэтому для получения реалистичной картины наш методологический подход позволяет связывать различные факторы вместе. Таким образом, если цена определяет весь рынок, выбираем одну цену из полученных вероятных показателей по конкретному компьютерному тесту. Затем для всего рынка используем диапазон вероятных значений, логически сопоставимых с выбранной ценой.

Вариантность значений каждого фактора позволяет менеджеру гостиничной компании видеть диапазон предполагаемой капиталоотдачи, а также процент вероятности получения такого показателя. Получены следующие результаты:

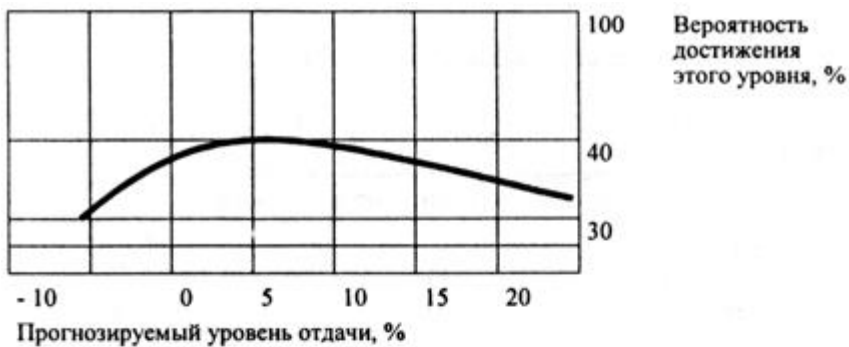
**Таблица 7.1 Диапазон капиталоотдачи**

Возможный уровень отдачи, %	Вероятность, %
<b>Курортная гостиница на побережье</b>	
-10	30
5	40
20	30
<b>Гостиница в центре города</b>	
0	30
5	40
15	30
<b>Конгресс-гостиница</b>	
-5	30
15	40
50	30

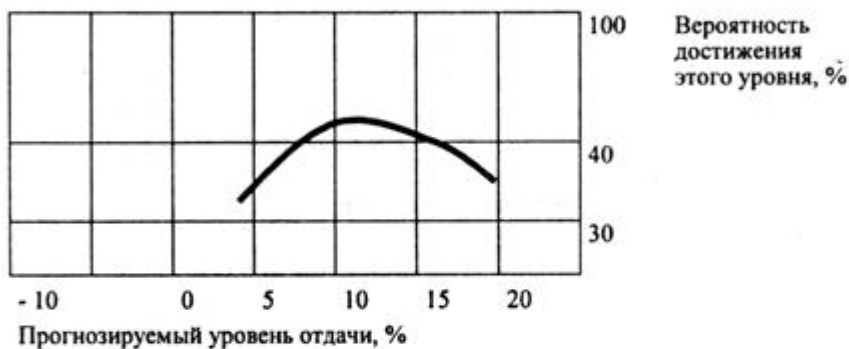
Для полноты картины результаты нового метода можно изобразить графически. Такая широкая вариабельность значений (а не одна точка, как в предыдущем общепринятом методе) происходит не только потому, что в новом методе использован диапазон отклонений значений, но и потому, что взвешено каждое значение диапазона на предмет его вероятности.

Новый метод анализа поможет менеджеру сделать правильное, разумное вложение. Если бы компании следовали этому методу, во многих случаях удалось бы избежать такого плачевного явления, как перегрузка.

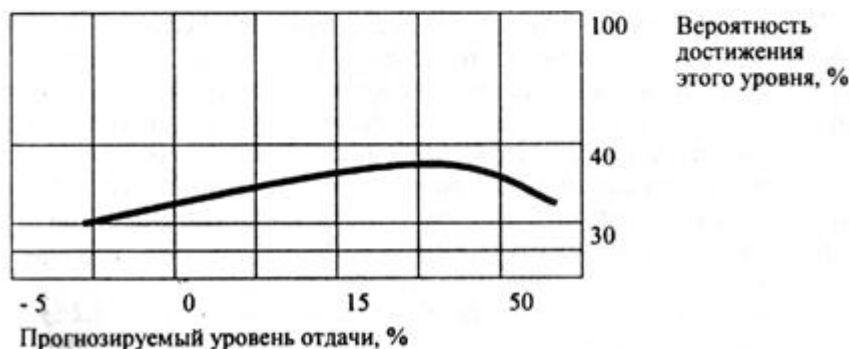
Рис. 7.1 проанализирован в табл. 7.2. Обратите внимание на контрастное представление данных по общепринятому методу анализа. Эта концепция также использовалась для оценки нового продукта, приобретения бизнеса, модернизации гостиницы.



а)



б)



в)

Рис. 7.1. Прогнозируемые уровни отдачи по новому методу: для курортной гостиницы (а), для гостиницы в центре города (б), для конгресс-гостиницы (в).



Таблица 7.2

Сравнение двух инвестиционных возможностей

Возможный уровень отдачи, %		Вероятность, %		Ожидаемая отдача
<b>Курортная гостиница на побережье</b>				
- 10	×	30	=	- 0,03
5	×	40	=	0,02
20	×	30	=	0,06
				0,05
<b>Гостиница в центре города</b>				
0	×	30	=	0
5	×	40	=	0,02
15	×	30	=	0,045
				0,065
<b>Конгресс-гостиница</b>				
- 5	×	30	=	- 0,015
15	×	40	=	0,06
50	×	30	=	0,15
				0,195

Если риск определять как отклонения в возможный показатель отдачи, то из двух проектов **гостиница на побережье** - более рискованный объект для инвестирования, так как здесь широкий диапазон колебаний предполагаемой капиталоотдачи.

Часто для сравнения диапазонов значений прибегают к методу обычного отклонения.

Если проекты нормально распределены, можно сделать подсчет вероятности их наступления. Стандартное отклонение для проекта береговой курортной гостиницы составляет 0,1162, в то время как стандартное отклонение для проекта городской гостиницы - 0,0594. Вероятность того, что каждый из проектов будет иметь показатели капиталоотдачи в пределах стандартного отклонения (предполагаемая отдача), составляет 67 %. Это означает, что вероятность того, что показатели капиталоотдачи будут варьироваться от - 6,62 до + 16,62 % для береговой гостиницы, от 0,56 до 12,44 % - для городской гостиницы, равняется 67 %. Предполагая, что менеджер имеет склонность избегать или минимизировать риск, предпочитая более узкий диапазон отклонений в показателе капиталоотдачи, вариант вложения средств в городскую гостиницу выглядит более приемлемым.

Теперь рассмотрим вариант с конгресс-гостиницей. Ожидаемый показатель отдачи на капитал составляет 0,195, а стандартное отклонение - 0,216. При нормальном распределении предполагаемый показатель отдачи будет варьироваться от -2,1 до 41,1 % примерно в 67% случаев (или одно стандартное отклонение). Тем самым процесс принятия решения усложнился для менеджера гостиничной компании. Проект с

конгрессной гостиницей пророчит большую отдачу на капитал, но имеет более широкий диапазон отклонений, т. е. является более рискованным предприятием, чем вложение капитала в городскую гостиницу. Менеджеру теперь предстоит найти компромисс между заманчивой цифрой отдачи на капитал и риском.

Ясно, что новый метод оценки варианта вложения дает менеджеру намного больше информации, на основании которой принимается решение. Решения инвестирования, основанные только на максимально ожидаемом уровне отдачи, вряд ли можно считать наилучшими.

Рынок услуг гостеприимства часто требует долгосрочных вложений капитала, которые очень чувствительны к изменениям в моде, вкусах, в общем уровне экономики (где туризм представляет большую долю рынка), к переменам в международной обстановке. Ответственный за принятие решения всегда должен правильно оценивать показатель неопределенности.

Столкнувшись с ситуацией выбора варианта капиталовложения, менеджер прежде всего должен задать себе вопрос: какая информация необходима для выяснения ключевых различий между альтернативами? Способ расчета будущего показателя отдачи, если не согласовывается, то ограничивается несколькими методами, каждый из которых можно последовательно применять в компании. Если вводимые переменные окажутся оцениваемыми, любой из методов, традиционно применявшихся для ранжирования вложения, должен дать удовлетворительные показатели отдачи.

Но в жизненной практике традиционные методы не дают удовлетворительных результатов. Почему? Причина, известная любому менеджеру и экономисту, заключается в том, что приблизительные оценки предварительных подсчетов так и остаются приблизительными. Более точные оценки помогли бы больше. Получить реальные оценки ключевых факторов - значит узнать о них многое. Используя знание показателей вероятности, менеджер сможет наилучшим образом использовать имеющуюся информацию для принятия решения.

Ценность использования компьютерных программ для определения значений вероятности и рисков каждого конкретного варианта капиталовложения уже доказана. Такие программы предоставляют ценную информацию о зависимости возможных исходов от изменений вводимых факторов и от вероятности достижения различных показателей капиталотдачи. Данная информация может быть крайне важной для управляющего в качестве фона для принятия управленческого решения. Учет влияния сторонних факторов на общий исход придает управляющему уверенность в том, что доступная ему информация использовалась с максимальной эффективностью.

Преимущество данного метода моделирования - в простоте его применения. Он требует только максимально широкого введения оценок, принимаемых за возможные, вероятностные.

Сам факт обдумывания вероятных отклонений в проблеме уже помогает улучшить процесс выбора варианта инвестирования, так как понять вероятность и риск - означает понять ключевую проблему бизнеса. Новый метод можно применять постоянно к любой альтернативе капиталовложения, так как он влечет за собой успех в усовершенствовании оценки вероятностей отклонения.

В заключение можно сказать, что перед лицом неопределенности следует действовать

дерзко, уверенно, имея ясную картину возможных рисков и выигрышей. Для достижения этих результатов со стороны компании требуется приложить небольшое дополнительное усилие.

#### 7.4. Деловая логистика: достижение больших прибылей

Данный раздел поможет ответить на следующие вопросы: что именно понимается под деловой логистикой в туризме? В чем выгода использования логистического подхода к проблемам распространения туристского продукта? Как могут помочь решению проблемы компьютерные технологии? И что может сделать высшее руководство, чтобы обеспечить эффективное управление логистической функцией в своих организациях?

##### **Понятие и концепция логистической системы**

Слово "логистика" заимствовано из французского языка; представляет военный термин, который означает искусство перевозки, поставки и размещения воинских подразделений, а в экономике - искусство управления материалопотоком и потоком продукции от источника до потребителя, т. е. комбинирование видов деятельности различных учреждений и служб, связанных с распределением, материальным обеспечением, планированием производства и его управлением. Что касается использования этого термина в туризме; то он может быть определен следующим образом.

**Логистика** - наука о планировании, контроле и управлении операциями, совершаемыми в процессе формирования тура, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также в процессе передачи, хранения и обработки соответствующей информации.

Из этого определения следует, что логистика является системой, содержащей функциональные области, каждая из которых решает определенные проблемы. В состав системы входят:

1. Информация - планирование туров, обработка заказов, прогнозирование спроса. Любая логистическая система управляется при помощи информационной.
2. Перевозка туристов - выбор вида транспорта и компании-перевозчика.
3. Кадры, обслуживающие туристов. Важный составной элемент системы логистики. Их подбору и подготовке придается большое значение.
4. Обслуживающее производство - подразделения логистики, которые обслуживают процесс формирования тура и оказания услуг потребителю. Производственные мощности и экономическая приспособляемость туристского предприятия имеют важное значение для функционирования логистической системы. Важной проблемой для нее является определение размера туристского предприятия.

**Элементы логистической системы и факторы, которые необходимо учитывать при ее разработке:**

- **Число и размещение филиалов туристской фирмы.** Размещение и количество филиалов необходимо осуществлять с учетом количества туристов, которое фирмы реально могут обслужить, доступности и привлекательности места расположения офисов.
- **Связь.** Для эффективной работы все подразделения, входящие в логистическую систему, должны быть связаны информационной, контрольной и транспортной сетью.
- **Информационная связь.** Должна быть четко налажена. В этих целях, как правило, используются компьютерные технологии (Internet, E-mail).

- **Транспортная модель.** Оптимальная транспортная модель в большинстве случаев определяется поставщиком транспортных услуг (т. е. авиакомпанией и др.).

Деловая логистика является жизненно важным компонентом экономики, и специалисты в этой области должны иметь необходимые навыки для эффективного решения логистических задач в рамках фирмы. Применение этих навыков тесно связано с информационной, транспортной системами, сбытом продукции и другими областями, входящими в логистическую систему.

**Управление деловой логистической системой** - это системный принцип, охватывающий в конечном счете все мероприятия по использованию информации и перемещению потоков туристов по каналам фирмы.

Это означает, **во-первых**, что специалисты, призванные управлять этой деятельностью, должны понимать проблемы всего предпринимательства в целом и учитывать, что принятие решений в одной области логистической системы (например, в области перевозок) может повлиять на систему в целом. **Во-вторых**, деловая логистика в туризме самым тесным образом связана с обслуживанием потребителей, учитывает предложение туристского продукта на рынке при заранее определенных затратах и параметрах обслуживания. Это подразумевает наличие рыночных аспектов в логистических системах туризма. **В-третьих**, основным требованием разработки эффективного управления деловой логистикой является тесная связь между процессами составления тура, продаж и оказания услуг.

**Принцип системы деловой логистики** связан с управлением информационными потоками и распределением. Американские ученые считают, что логистика - это скорее структура планирования, чем функция предпринимательства. Другими словами, задача управления в области деловой логистики связана с обеспечением механизма разработки стратегий, в рамках которых может осуществляться повседневная деятельность по управлению распределением.

Одна из особенностей деловой логистики в том, что она не только интегрирует виды деятельности, которые традиционно относятся к различным функциям предпринимательства, но и объединяет их. Например, во многих компаниях ответственность за перевозку туристов (бронирование мест на самолете) и продаж туров может входить в отдельные функции перевозок и распределения. Если эти функции разделены, то принятие решений в области продаж без учета возможностей транспорта (предварительно выкупленного по выгодной цене блока мест) может привести к увеличению общих затрат на перевозку из-за возникающей необходимости выкупать в разгар сезона авиабилеты у других компаний. В логистической системе вышеупомянутые функции должны быть взаимосвязаны.

В логистических решениях принимают участие: а) поставщики составных элементов туристского продукта; б) транспортные агентства; в) потребители.

Основные стратегические и межфункциональные решения, которые принимаются на предприятии, по своим значениям делятся: 1) на решения, касающиеся продаж и маркетинга; 2) решения, касающиеся продукции и ее производства.

В компании, ориентированной на обслуживание потребителей (турагент), стратегию диктуют продажи и маркетинг. Ключевые решения касаются типа распространяемых продуктов и их сочетания; типа обслуживаемых потребителей и уровня

предоставляемого сервиса. Ключевыми являются решения, связанные с подходами к ценовой политике, а также с установлением сферы влияния на продажи. После того как задана ориентация на обслуживание клиентов, - следуют необходимые производственные решения. В компаниях, ориентированных на производство (туроператоры), акцент делается на противоположное. Прежде всего определяются и решаются проблемы производственной стратегии.

Основные решения того или иного типа будут **результатом односторонних потоков**. В компаниях, ориентированных на обслуживание потребителей, обратная связь от производства к продажам и маркетингу максимально ограничена. То же самое может быть сказано об обратной связи от продаж и маркетинга к производству в компании, ориентированной исключительно на производство. Например, если туристская компания основывает свое долгосрочное планирование на политике разработки новых экзотических туров для состоятельных клиентов, полагая, что выгодные рынки сбыта конечной продукции всегда найдутся, и не уделяя должного внимания маркетингу, то она может в конце концов обанкротиться.

Этот типичный односторонний принцип принятия решений становится незаметным, когда элементы логистики не собраны воедино и не являются функциональной ответственностью. Из-за отсутствия централизации подразделения по продажам управляют собственными видами продукции: производственное подразделение планирует, с какими из поставщиков услуг, составляющих турпакет, работать фирме; транспортный отдел управляет перевозками туристов различными видами транспорта; экономисты посредством прогнозов продаж помогают отрегулировать товарные уровни и т. д.

Все маркетингологи знают, как быстро практичный покупатель на современном рынке монополистической конкуренции использует любую перемену в маркетинговой политике или политике продаж. Так, турецкая фирма "Detur" включила в свой турпакет визу в Турцию, которая традиционно покупалась самими туристами сразу по прибытии в страну. Для этого приходилось простаивать в длинных очередях, что очень утомляло туристов после полета. Нововведение фирмы было отмечено благодарными покупателями, и количество ее клиентов резко возросло.

Некоторые компании с целью осуществления максимального контроля за графиками перевозок туристов покупают авиакомпании, а чтобы всегда иметь достаточное количество мест размещения - отели, осуществляя таким образом обратную интеграцию. Так, кипрский туроператор "Roots Holidays" владеет несколькими отелями на севере Кипра. Это позволяет даже в "высокий" сезон иметь резерв комнат. Другая крупная кипрская туристская компания "Creative Travel" купила экскурсионное бюро "Fame Tours" и бюро по прокату автомобилей "Creative Car Hire", что значительно упростило бронирование экскурсий, позволило поддерживать соответствующие высокие стандарты в обслуживании, совершенствовать разработку маршрутов и графиков работы и обеспечивать туристов машинами на прокат.

Чтобы турфирмы не пострадали от одностороннего потока в принятии логистических решений, топ-менеджмент должен принимать корректирующие действия.

### **Преодоление неопределенности**

Компании вынуждены разрабатывать долгосрочные планы перевозок туристов за границу, бронирования блоков мест в гостиницах. В таких случаях необходимо заранее

до начала сезона планировать примерное количество туристов, которое фирме придется обслужить. Финансовый риск таких решений может быть действительно ощутим. Скажем, сняв на сезон целый самолет, при некоторых обстоятельствах (снижение покупательной способности населения, смена вкусов или даже плохая политическая обстановка в стране отдыха) турфирма почти наверняка понесет огромные убытки. Понятно, что крупные компании все больше обращаются к методам анализа риска. Некоторые специально разработанные для турфирм компьютерные программы позволяют производить взаимосвязанные усовершенствования в планировании перевозок туристов, блоков мест в отелях, что помогает сократить до минимума количество не используемых в данный момент времени мест.

Планы необходимо пересматривать и исправлять ежесезонно, а иногда и чаще, ориентируясь на сложившуюся на рынке ситуацию.

Проекты логистики, без сомнения, выгодны очень большим компаниям с собственными аналитиками, способными их разрабатывать, и компьютерным персоналом. В то же время небольшие компании, каких на туристском рынке большинство, теряют значительные возможности увеличения своих прибылей и снижения издержек, так как менеджеры, неправильно понимая всеобъемлемость логистических операций, не считают нужным направлять усилия на проведение экономического анализа операций компании.

### **Стратегия и планирование в деловой логистике**

При разработке стратегии планирования на предприятии логистическая политика должна являться частью производственно-функциональной стратегии, которая наряду с маркетинговой и организационной стратегиями является частью общей хозяйственной стратегии туристской фирмы.

В логистическую систему при разработке стратегии должны быть включены: транспортные перевозки и издержки; процесс оказания услуг; связь (обработка заказов); системы организации, планирования и контроля.

Один из технических приемов разработки логистической стратегии заключается в анализе обычного логистического равновесия между услугами и издержками. К этому добавляется еще и комплексность (количество поставщиков услуг, источников поступления заказов, филиалов и представительств, сезонность, разнообразие продукции). Все это увеличивает сложность и неопределенность операций, поэтому надо сделать весь хозяйственный процесс более простым и управляемым.

Подход к решению стратегических хозяйственных проблем, таких как **повышение прибыли**, должен базироваться на формировании группы специалистов разного профиля во всех ключевых вышеперечисленных областях логистической системы и проводится в два этапа.

На *первом этапе* выявляются стратегическая цель и направление хозяйственного развития фирмы в будущем и изучаются следующие вопросы:

1. **Изменение рыночных потребностей.** Анализ рынков может показать, что в объемах продукции, проходящей по разным каналам распределения, происходят сдвиги в пользу какого-либо канала.

2. **Повышение требований к логистике.** Сдвиг в распределительных каналах должен отразиться на повышении требований к логистике как системе в плане сроков, надежности и комплексности обслуживания.
3. **Разбивка продукции по принципу Парето.** Необходимо учитывать эффект Парето: на ограниченное число товаров приходится основной поток. Возьмем 2 вида туров - летний отдых в Мармарисе (фирма "Simena", Турция) и лечение в Карловых Варах. На тур фирмы "Simena" приходится основной объем продаж.
4. **Гибкая производственная система.** Должна быть создана таким образом, чтобы реагировала на изменение рыночных потребностей.
5. **Внимание к отдельным видам деятельности.** Следует обращать внимание не только на выпуск некоторого ассортимента массового и специализированного турпродукта, но и на специфические виды деятельности (оформление турецких виз в Москве).
6. **Гибкость.** В условиях быстроменяющегося рынка логистическая система должна обладать способностью краткосрочной адаптации, поэтому важна гибкость конечного стратегического направления.
7. **Повышение логистических показателей поставщиков.** Этот фактор связан с разработкой различных мероприятий по оказанию туруслуг клиентам, что гораздо легче осуществлять при наличии обратной интеграции.

На первом этапе выявляются также текущее состояние всех хозяйственных функциональных областей, проблемы и узкие места фирмы; разрабатывается план действий по увеличению прибыли, в котором учитываются цели, ресурсы, графики и взаимозависимости, различные хозяйственные варианты для достижения целей.

На *втором этапе* вырабатывается подробный общий хозяйственный план фирмы, который подтверждает стратегическое направление первого этапа. В содержание стратегического направления входят:

1. **Производственные мощности.** Определяются объемами производства, ассортиментом предлагаемой турпродукции, рынками - оптимальными показателями для увеличения прибыли.
2. **Виды транспорта.** Исследуются различные перевозчики в плане издержек и возможности удовлетворять логистические потребности производственной системы.
3. **Контрольные системы.** Следят за результатами деятельности.
4. **Поставщики.** Оцениваются их финансовые результаты.
5. **Общий хозяйственный план.** Логистические проекты по каждой функциональной области тесно увязываются с общим хозяйственным планом, содержащим полную финансовую оценку, распределение ресурсов, управление логистической системой и прочее.

Приведенная логистическая схема разработки хозяйственной стратегии направлена на эффективную работу производства, повышение прибыли, а также на достижение значительных преимуществ перед конкурентами.

### **Службы управления логистикой в организационной структуре предприятия**

Организационная структура, которая управляет логистической системой, осуществляет следующие функции:

- **Развитие и формирование системы.** Изменения организационной политики предприятия и условий рынка требуют периодического пересмотра существующей системы логистики, реорганизация которой проводится руководством фирмы. Эта периодичность связана со сложившейся ситуацией на рынке



- **Стратегия логистической системы** в связи с рыночной политикой предприятия. Стратегию логистики формируют следующие факторы: продажи, транспорт, кадровая политика и др. Управляющий логистикой несет ответственность не только за планирование и подход к формированию логистики, но и за выполнение стратегических планов.
- **Администрирование и координация взаимосвязанных функций.** В организационной структуре фирмы почти все управленческие функции взаимосвязаны с логистической системой, поэтому группа логистики должна не только тесно взаимодействовать с другими отделами в области управления информационным потоком, потоками туристов и т. д., но и координировать взаимосвязанные функции управления с соответствующими отделами.
- **Специфика логистики для туристских фирм.** Формируя систему логистики, разрабатывая ее стратегию, необходимо учитывать специфику отрасли и другие факторы. Например, фирмы, занимающиеся массовым туризмом и продающие готовые турпакеты, осуществляют перевозку больших групп, выкупая у перевозчиков блоки мест по сравнительно низкой стоимости, а компании, занимающиеся организацией индивидуальных туров, вынуждены покупать авиабилеты в экзотические страны (по "непроторенным" маршрутам, куда еще не организованы чартерные рейсы) по очень высокой цене. Ответственность за управление системой логистики может быть разделена между различными организационными подразделениями или сконцентрирована у одного управляющего сбытом.

В промышленности в последнее десятилетие наблюдается четкая тенденция к группировке и централизации управления всей системой логистики. Такой подход дает механизм внутрифункциональной кооперации в организационной структуре. Это позволяет снимать многие конфликты между различными подразделениями, что сейчас свойственно туристским компаниям. Форма группировки и степень централизации зависят от ассортимента продукции и рыночной среды. Например, фирмы, имеющие рыночную ориентацию и реализующие массу самых разных туров по одним и тем же каналам распределения, стремятся сгруппировать все виды деятельности по обслуживанию рынка и централизовать их. Другие же фирмы, реализующие определенные туры на отдельных рынках, не стремятся централизовать управление системой распределения. Для них характерно включение элементов системы логистики под общим управлением в структуру подразделений различных туров.

### **Предназначение менеджмента**

Топ-менеджмент все еще не достиг эффективного применения логистики путем предоставления свободы действий (OR - operation research) персоналу в области логистики. До тех пор, пока высшее руководство не обратится к логистике, оно не может рассчитывать на свое лидерство, а без такого лидерства персонал, исследующий операции, не сможет наметить основные проекты, поддержку линейных руководителей и наблюдать успешное продвижение в жизнь своих программ.

Постепенно высшее руководство начинает принимать во внимание то, как его политика решений влияет на логистические операции и издержки; оно привыкает к идее, что маркетинговая политика, определяющая обслуживание клиентов, имеет собственное влияние на издержки в сфере логистики, а не маркетинга и что функциональные менеджеры начинают мыслить соответственно. Следовательно, подготавливается база для конструктивных действий.

Очевидно, что высшее руководство не может себе позволить слишком глубоко вникать

в составление компьютерных моделей, хотя необходимое для их разработки техническое образование получить довольно легко. Тем не менее главная цель топ-менеджмента - выяснить и определить логистические проблемы и предоставить средства и способы для организованной реализации основных возможностей их решения, а технические аспекты проектов могут быть оставлены на рассмотрение OR персонала и менеджеров.

Совместными усилиями следует управлять как единой системой, особенно в компаниях, где долгое время применялось децентрализованное управление. Соответственно изменятся организационные механизмы. Сосредоточить все логистические функции может самый способный участник группы исследования операций (любой другой группы). Можно также создать координационный комитет или выдвинуть логистического лидера, обладающего достаточной властью, чтобы вводить перемены, затрагивающие различные подразделения или функции.

Предшествующий опыт указывает, что топ-менеджменту необходимо преодолеть **три ступени**, чтобы эффективно выполнять ориентации логистики:

**1. Менеджмент должен обеспечить жесткую организацию OR персонала.** В обозримом будущем компетентные аналитики и компьютерный персонал будут в дефиците. Этих ключевых специалистов необходимо эффективно использовать. Должно быть сделано все возможное, чтобы они занимались своими проектами в течение всего периода их осуществления, принимая во внимание, что такие массивные и сложные логистические проекты не могут быть закончены менее чем за несколько месяцев, а порой длятся годы.

**2. Топ-менеджмент должен определять логистическую функцию компании и сохранять жесткий контроль над логистическими издержками.** Как уже было сказано, многие корпорационные системы бухучета не смогли удовлетворить информационные запросы логистики бизнеса. Они с готовностью производят данные, соответствующие финансовой отчетности, но не дают весьма важной информации по переменным издержкам. Менеджмент может с легкостью определить совокупные издержки на обработку заказов, бронирование блока мест у перевозчика, но когда менеджерам необходимо узнать, как эти издержки повлияют на запланированное открытие нового офиса турфирмы, традиционные системы бухучета не дают ответов.

Следовательно, компания должна начать с утверждения проекта для оценки логистических издержек в общем и по основным элементам. Эти данные будут нужны при выявлении основных возможностей для совершенствования, разработки новых систем и для проверки их действия.

**3. Топ-менеджмент должен придавать работе логистическую ориентацию.** В соответствии с опытом одной дальновидной компании наиболее удачный механизм для выявления проблем и выбора проектов - постоянная или оперативная группа, в состав которой должны входить обслуживающий персонал с соответствующими должностными обязанностями, аналитики, экономисты, исследователи операций. Состав группы должен меняться в зависимости от требований, ориентированных на успешное выполнение задания.

Заданием для группы станет проведение досконального концептуального анализа информационных систем компании и систем принятия решений. Обычно результаты анализа входят в схему ведущего потока, которая показывает, как наладить

недостающую обратную связь, позволяет реализовывать двусторонние потоки в принятии решений по складированию товаров. Причем анализ концентрируют на процессе принятия решения, не предпринимая попыток описать современные подразделения организации и их обязанности из-за неясности ключевых логистических вопросов и возможностей.

Следующее задание группы заключается в экономическом анализе разнообразных элементов, составляющих логистическую функцию. Результаты этого этапа работы могут быть графически отражены в схеме, соответствующей индивидуальным решениям. Если текущие информационные системы находятся в соответствии с финансовой отчетностью, то этот экономический анализ позволит обработать данные, имеющиеся в распоряжении, так, чтобы они соответствовали отмеченным в схеме блокам решений.

Когда предварительный анализ закончен и блоки решений представлены в графической форме, группе следует приступить к определению потенциальных логистических усовершенствований. Для этого существует 4 возможных пути:

1. Обзор экономических способов осуществления определенных решений, сконцентрированных на сфере крупного капитала.
2. Повторная проверка процедур принятия решений, поиск возможностей замены процедур управления более современными (возможно компьютерными) аналитическими системами.
3. Анализ входящей информации для системы принятия решений, чтобы понять, где могут быть осуществлены усовершенствования, с последующим вводом недостающей информации.
4. Просмотр текущей информации по результатам принятых решений с целью обеспечения лучшей базы для оценки и контроля.

Таким образом, выявленные **возможности усовершенствования** логистической функции могут быть трех видов: а) усовершенствование процессов принятия решений, особенно вытекающих из многочисленных работ, которые раньше проводились отдельно, или вытекающих из аналитических моделей в объединенных системах, включающих человеческие и компьютерные ресурсы; б) оптимизация информации на входе для поддержания процессов принятия решения; в) качественная обработка информации на выходе для принятия эффективного решения.

Каждая перемена в определенной логистической функции должна приводить к новым возможностям улучшения.

## **Применение логистики**

Логистическая система находит все более широкое применение в практической деятельности различных предприятий, но в большей степени все же промышленных. В турфирмах она рассматривается высшими эшелонами управления как эффективный мотивированный подход к управлению потоками туристов и информационными потоками в целях снижения издержек производства турпродукта. В основе экономической стратегии фирмы логистика используется как орудие в конкурентной борьбе и рассматривается как управленческая логика для реализации, размещения финансовых и людских ресурсов и контроля над ними. Такой подход способствует тесной координации логистического обеспечения рынка и производственной стратегии. Если этого удастся достигнуть, то результатом являются: необходимое количество турпакетов, предлагаемых на конкретном рынке, где они окажутся востребованными в нужное время, синхронизация заказов и транспорта.

## Организационное значение

Для описанной логистической ориентации характерен анализ перспективности систем с акцентом на подходе к исследованию операций. Это соответствует двум явным тенденциям: возрастающему вниманию топ-менеджмента к структуре процессов принятия решений; расширяющемуся использованию количественных методов принятия решений в туризме. Логистическая ориентация также имеет тенденцию выявлять серьезные организационные проблемы, особенно когда топ-менеджмент приходит к власти с проблемами координации децентрализованных процессов принятия решений в крупных компаниях.

Проблемы координации в децентрализованных организациях будут всегда. Когда они случаются в подразделениях, топ-менеджеры часто заранее прогнозируют их или просто отворачиваются от проблем на своем собственном уровне, особенно когда решение требует коренного пересмотра установленной организационной структуры. Тем не менее доказано, что главные цели эффективности логистики вытекают из организационной перестройки, направленной на интеграцию операций.

Если возможности улучшения требуют повышения коммуникации и интеграции между организационными подразделениями, то эти подразделения должны объединиться по своим функциям и ответственности. Некоторым фирмам целесообразно, например, удалить логистические планируемые решения от независимых технических отделов и объединить их в новую логистическую группу, возглавляемую вице-президентом. Он будет отвечать за планирование логистических мероприятий и проверять все программы рабочих подразделений, которые могут повлиять на общую логистическую функцию.

Приведем такой пример: крупный турецкий туроператор фирма "Simena" предприняла первый шаг к централизации всего планирования. Ее экскурсионные, транспортные и другие функции предполагается строго разделить. Экскурсионное подразделение будет разрабатывать и проводить экскурсии, но не выбирать их тему и не составлять их график. Транспортное подразделение будет выполнять трансферы, но не будет планировать перевозки туристов. Планирование этих графиков будет осуществляться в главном управлении компании. Менеджеры подразделений должны будут содействовать общему планированию, но в их обязанности будут также включены разработка и эффективное выполнение технических программ в границах направления, обозначенного центральной группой планирования. Таким образом, в компании будет сочетание централизованного стратегического планирования и выполнения децентрализованных операций.

Топ-менеджмент, имеющий своей целью максимизацию эффективности логистических операций, должен способствовать "сглаживанию" неудобств организационных перемен. Но вознаграждение за такие перемены может принести значительную экономическую выгоду. Когда проводятся исправления с целью достигнуть этих выгод, формальная структура компании должна развиваться по плану, строго соответствующему основным направлениям экономики туризма. Это, в свою очередь, будет благотворно влиять на эффективность организации.

## 7.5. Управленческая информация

Зависимость исполнителей от информации была осознана уже давно. Хотя это и не проявлялось настолько явно, необходимость в информации для бизнеса всегда была ощутима. И деятели бизнеса сейчас признают несовершенство источников информации. Для успешной деятельности любой фирмы, в том числе и туристской, необходим постоянный поток правдивой и своевременной информации. На основе этой информации принимаются все управленческие решения. Система управленческой информации в фирме складывается из четырех подсистем: внутренней отчетности, сбора внешней текущей информации об окружающей фирму среде, данных маркетинговых исследований и данных анализа информации.

**Система сбора внешней текущей информации** обеспечивает руководителей информацией о самых последних событиях. Это набор источников и методических приемов, посредством которых руководители получают повседневную информацию о событиях, происходящих в коммерческой среде. Руководители собирают внешнюю текущую информацию, читая книги, газеты и специализированные издания, беседуя с клиентами, поставщиками услуг, турагентами и лицами, не относящимися к штатным работникам фирмы. Хорошо организованные фирмы принимают дополнительные меры для повышения качества и увеличения количества внешней текущей информации. Они поощряют своих турагентов, поставщиков услуг и других деловых партнеров, которые фиксируют происходящие события и сообщают о них. Фирма также может покупать сведения у сторонних поставщиков внешней текущей информации: различные рейтинги, статистические данные, информацию о тенденциях изменения туристского спроса.

Если же для решения конкретной проблемы не имеется данных, тогда проводятся маркетинговые исследования. В крупных туристских компаниях исследования осуществляются работниками маркетингового отдела. Малая фирма может обратиться с просьбой спланировать и провести такое исследование к специалистам.

**Система анализа информации** - набор совершенных методов анализа данных маркетинговых исследований и другой информации. Основу любой системы анализа информации составляют статистический банк и банк моделей.

**Статистический банк** - это совокупность современных методик статистической обработки информации, позволяющих наиболее полно раскрыть их взаимозависимость в рамках подборки данных и установить степень их статистической надежности.

Эти методики позволяют руководителю получить ответы на следующие вопросы:

- Каковы основные переменные, оказывающие влияние на сбыт, и какова значимость каждой из них?
- Что произойдет со сбытом, если поднять цену на 10%, а расходы на рекламу - на 20 %?
- По каким переменным лучше сегментировать свой рынок и сколько его сегментов существует?
- Какие характеристики товара являются наиболее вероятными показателями того, что потребители будут покупать именно этот турпродукт, а не товар конкурента?

**Банк моделей** - это набор математических моделей, способствующих принятию более оптимальных решений. У любой фирмы существует также внутренняя отчетность, отражающая показатели объема продаж, суммы издержек, движение денежной

наличности, данные о дебиторской и кредиторской задолженности, протоколы оплаты.

Так как компьютеризация способствует усовершенствованию доступности и качества информации, сегодня более всего обсуждаемой в журналах по менеджменту является система управленческой информации, формируемая на компьютерной основе. Компьютеры имеют будущее в системе управленческой информации (СУИ), но для этого должны быть использованы меры жесточайшего контроля.

Применение компьютеров позволяет фирмам создавать системы внутренней отчетности, способные предоставлять информационное обеспечение для принятия решения. В компьютере держатся данные о клиентах, суммы, полученные с каждого клиента, суммы расходов, вся необходимая информация по туру. Трудно представить себе организацию, в которой сотрудники не работали бы с документами. Какая бы ни была фирма - большая или маленькая, ей не обойтись без отчетов, протоколов и другой документации. Подготовка подобных документов из года в год требует большого количества служащих и отнимает много времени. В компьютере же эти документы находятся всегда и легко доступны для использования.

В обсуждении СУИ сегодня повсеместно встречаются две основные ошибки: *первая ошибка* заключается в том, что люди забывают, что каждый исполнитель в каждой корпорации имеет СУИ, которая может быть хорошо разработана и не зависеть от компьютера; *вторая ошибка* - в том, что мы забываем, что система информации может быть источником поступления неправильной информации. Обсудим эти ошибки детально.

Очевидно, что СУИ существовала и до появления компьютеров. Каждый менеджер имеет собственные источники информации и проверяет их перед тем, как принять то или иное решение. Менеджеры не должны рассматривать компьютер как нечто, производящее переворот в их деятельности, как нечто революционное. Но применение компьютеров бросает им вызов изменить свои подходы и научиться использовать новые ценные источники своевременной информации.

Сегодня многие менеджеры все еще ожидают поступления информации за обедом, от подчиненных, в разговоре с коллегами. Некоторые же менеджеры привыкли доверять бухгалтерским отчетам в качестве источников информации, но не многие из них пока еще полностью осведомлены о вспомогательных способностях компьютеров в этом отношении. Им нужно изменить подход и принять компьютеры в качестве своих коллег.

Имеет смысл объяснить природу этой задачи. Задачей не является привлечь революционные изменения или добиться трансформации фирмы с помощью введения чего-то совершенно нового или отменить принятие решений на основе неполной, неточной, неорганизованной или несвоевременной информации. Задача представляется наиболее управляемой: приспособить компьютер к уже существующей в каждой фирме сети коммуникации. Это значит, что менеджер не должен без критики принимать все то, что ему говорят о СУИ разработчики компьютерных систем. Он должен хорошо понимать, что СУИ на компьютерной основе играет дополнительную роль, даже если разработчики компьютерных систем пропагандируют свои идеи как революционные. Это означает, что менеджер должен подготовиться расширить свои способности к поиску информации.

Рассматривая вторую ошибку, отмечаем, что принятие решений на основе

неправильной информации часто встречалось на практике, когда менеджеры обращались к таким системам. Во-первых, бухгалтерская система не дает даже приблизительных предельных издержек, необходимых для принятия многих решений. Во-вторых, переводные цены часто приводятся либо для налоговых целей, либо на основе издержек, а они являются плохими ориентирами в принятии решений "произвести или купить". В-третьих, бухгалтерские данные, собранные внутри организации или функциональных подразделений, часто бывают не согласованы с другими бухгалтерскими данными бизнеса в целом или с решениями о товарном ассортименте. Конечно, перевод такой сбивающей информации в СУИ на компьютерной основе не принесет пользы.

Менеджеры все-таки обладают информационными источниками, используя людские ресурсы или бухгалтерскую систему, к которой они привыкли обращаться. Но некоторые из этих источников обеспечивают поступление сбивчивой информации и вводят менеджеров в заблуждение.

Менеджеры должны обращаться к компьютерным информационным системам как к дополнительным источникам информации. Для этого они должны изучить и освоить эти компьютерные системы.

Управление в любой фирме сводится к "направлению предприятия к конечному результату". Управленческая информация, следовательно, состоит из сведений или данных, которые дают возможность тем, кто управляет предприятием, достичь ожидаемого ими конечного результата. Но управление предприятием - это комплексный процесс, происходящий, как правило, на трех уровнях, и одна и та же СУИ не может обслуживать все три уровня. Короче говоря, "тотальная, совокупная система управленческой информации" - только лишь мечта.

Не могут также все уровни корпоративного менеджмента в равной степени извлечь выгоду из управленческих систем на основе компьютера. **Первый уровень** - стратегический, менеджмент корпорации, производящий оценку возможностей предприятия в получении долгосрочной прибыли. На основе этой оценки менеджмент определяет корпоративную политику, цели и решает вопросы о размещении необходимых для достижения этих целей ресурсов. Существует много возможностей, которые компания еще не открыла для себя и по которым не будет внутрифирменной информации.

**На втором уровне** корпоративного менеджмента стоят те менеджеры среднего звена, которые делят стратегический план на логистические подразделы, назначают фонды для их выполнения и распределяют ответственность для каждого или для группы исполнителей. Важной функцией менеджеров этого уровня является также оценка результатов деятельности. Их основная цель - производить управленческий контроль.

**Третий уровень** менеджмента занят управлением производством, что включает: определение специфических нужд в людских ресурсах и материалах, необходимых для выполнения каждого раздела корпоративного плана; распределение этих ресурсов таким образом, чтобы план был выполнен более эффективно; сравнение фактических результатов с плановыми; проведение необходимых корректирующих действий. Эти процессы выполняются изо дня в день, и многие ежедневно возникающие проблемы сводятся к логистическим проблемам, связанным с потоками информации.

Наилучшим применением компьютеров в обслуживании систем управленческой

информации является их использование в качестве помощи производственному менеджменту. Полезность компьютеров в СУИ, разработанных для стратегического менеджмента, находится под вопросом. И еще более сомнительным является полезность использования их в процессе управленческого контроля.

Туроператор по Турции "Наса Тревел" в своей работе использует компьютерные программы в целях облегчения работы менеджерам по продаже. В программы уже введены такие документы, как лист бронирования, договор с клиентом, цены по отелям, поэтому работа с клиентом осуществляется быстро и эффективно. Переписку со своими заграничными деловыми партнерами и турагентами фирма осуществляет посредством E-mail, что дает значительную экономию денежных средств, нежели переписка по факсу. Стратегический уровень управления представлен генеральным директором фирмы, который разрабатывает ее стратегию; намечает основные цели; определяет ее политику; оценивает возможности и риск, подстерегающий фирму в будущем; изучает и анализирует внешнюю текущую информацию. Таким образом, компьютерные программы в основном используются операционным менеджментом: менеджерами по продажам, бухгалтерами, туроператорами.

Некоторые сторонники СУИ на компьютерной основе рассматривают системы как универсальное средство от всех управленческих неудач. Они считают, что целью "концепции совокупных систем" является полное контролирование предпринимательской деятельности с помощью компьютера и с ограничением прямого персонального контроля.

Предположить, что подобные системы могут быть универсальным средством от неудач, к которым склонен менеджмент, значит предположить, что недостаток информации был наиболее серьезной проблемой, с которой приходилось сталкиваться менеджерам на всех уровнях организации. Имеются в виду три категории менеджеров: вовлеченные в стратегическое планирование; занимающиеся управленческим контролем; ответственные за контроль над производством. Предложение должно быть лучше всего рассмотрено как сомнительное. Компьютерная СУИ может предложить главные преимущества для менеджеров, занятых в управлении производством. Менеджеры по управленческому контролю и стратегическому планированию не могут в такой же степени рассчитывать на помощь СУИ, потому что в их случае редко нехватка информации является причиной принятия плохих решений.

Для стратегического менеджмента польза от использования компьютерных систем несомненна. Это касается способности компьютеров к интерпретации данных, а также оценке стратегических возможностей, отличающихся большим количеством взаимосвязанных между собой переменных, вводящих в заблуждение. Моделирование и анализ риска, линейное программирование, анализы регрессии и технические методы, разработанные статистиками и экономистами, - все оказалось ценным и многообещающим. Но часто данные, необходимые для изучения, не являются теми данными, которые многие готовы ввести в СУИ. Более того, часто эти данные не настолько значимы, чтобы собирать их регулярно из месяца в месяц. В некоторых случаях стратегическому менеджменту нужна не информация, а мудрость и смысл.

Информационными системами для менеджеров, осуществляющих управленческий контроль, могут являться системы, касающиеся бюджета, контроля издержек, измерения эффективности деятельности, анализа несоответствия, изменения и т. д.

Готовясь вступить в XXI в., многие компании и предприятия уже внедряют новые



перспективные технологии, программные продукты и аппаратное обеспечение. Это позволяет им резко повысить эффективность своего бизнеса, тратить меньше, зарабатывать больше и получать средства для дальнейшего интенсивного развития бизнеса. Уже во многих турфирмах используются Internet-технологии, E-mail, современные глобальные компьютерные сети Amadeus, Gabriel, Worldspan, Apollo, Sabre. Так, работая с Worldspan, можно бронировать авиабилеты, места в гостиницах, арендовать автомобиль.

Для автоматизации не только крупных, но и малых турфирм используются программные продукты фирм Microsoft - Microsoft Windows 95, Microsoft Office 97. Это семейство программных продуктов Microsoft, которое объединяет самые популярные в мире приложения в единую среду, идеальную для работы с самой различной информацией: Microsoft Word 97, Microsoft Excel 97, Microsoft Access 97. Особенности Microsoft Office 97 являются: интегрированное семейство мощных интеллектуальных приложений, которые обеспечивают максимальную производительность работы и быстрое получение хороших результатов; средство для эффективной организации повседневной работы, имеющее встроенную электронную почту, список контактов, расписание встреч, событий; многогранный инструмент для коллективной работы с документами и анализа информации; мощная база для удобного построения оригинальных решений, ориентированных на потребности конкретного предприятия.

Можно привести пример использования этих технологий во многих российских турфирмах. Одним из первых туроператоров, начавших внедрять современные компьютерные технологии, является фирма "Академсервис". Она активно осваивает новейшие информационные технологии. "Академсервис" - первая среди туроператоров фирма, открывшая собственный ежедневно обновляемый сервер в Internet, через который клиент получает возможность не только просмотреть заинтересовавшую его информацию, но и сразу отправить заказ на бронирование приглянувшегося турпродукта. Заказ сразу поступает ответственному менеджеру по продажам.

Фирма "Евротурсервис" добивается минимальных сроков оформления поездок в Испанию, Францию, Турцию благодаря компьютерной системе бронирования авиабилетов Амадеус-Старт.

Не только туроператоры и турагенты, но и транспортные компании (особенно авиакомпания) используют в своей работе современные компьютерные программы и системы бронирования авиабилетов. Примером может служить авиакомпания "Трансаэро", работающая с системой бронирования авиабилетов Gabriel, программой Microsoft Access 97 - реляционной системой управления базой данных, Microsoft Excel 97 - программой ведения бухгалтерского учета Гаар.

В небольших турфирмах, работающих всего лишь с несколькими сотрудниками, организационная структура существенно упрощена. Как правило, в таких фирмах среди сотрудников не существует жесткого разграничения обязанностей. Одни и те же люди принимают клиентов, посылают факсы, ведут многочисленные переговоры по телефону. При этом значительная масса времени уходит на "бумажную работу" и на обработку информации. В условиях жесткой конкуренции на рынке туристских услуг таким небольшим фирмам живется нелегко. Основной проблемой для них является поиск преимуществ с целью выживания в условиях конкуренции с гигантами турбизнеса. С другой стороны, российский турист становится все более разборчивым и требовательным к качеству сервиса. Способ выживания малых турфирм в современных

условиях и способ повышения прибыльности бизнеса - это ставка именно на современные компьютерные технологии: полная автоматизация процесса оформления заказов; установка жесткого внутреннего распорядка работы с документами. Средствами достижения подобных целей являются: прямые каналы связей с зарубежными партнерами; компьютерные системы бронирования туров, что позволяет на 100% избегать ошибок или неточностей в оформлении заказов туристов; система электронной почты; Internet; введение системы типовых документов и единой базы данных.

Фирма "Тройка +" (Турция) сначала столкнулась с трудностями в организационном плане при введении современных технологий. Больше всего проблем пришлось решать именно в процессе переориентации персонала на работу в новых условиях и по новым правилам. Но уже очень скоро проявились положительные моменты в использовании этих технологий: увеличение количества клиентов, время обслуживания каждого из них сократилось, улучшилась способность небольшого количества сотрудников быстро и эффективно обслуживать возросшее число туристов. Единая база данных позволила персоналу практически полностью перейти на общение по электронной почте.

Благодаря правильной стратегии в области рекламы, можно увеличить количество ежедневных обращений клиентов, хотя создание информационной структуры требует от фирмы значительных вложений. В результате повышения эффективности работы и увеличения количества клиентов эти затраты довольно быстро окупятся. Необходимо развивать бизнес интенсивным путем: вкладывать деньги в информационную структуру, брать от нее по максимуму и тратить меньше времени на "бумажную работу", отправлять факсов, лишние телефонные звонки.

Итак, в настоящее время, когда информационные технологии дают широкие возможности по введению систем более эффективного развития бизнеса, менеджерам просто необходимо использовать их в качестве трамплина в XXI в.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7.1 Критерии компьютеризации фирм**

Наименование фирмы	Сферы применения компьютерных технологий	Перспективные сферы применения компьютерных технологий	Удовлетворенность руководителя состоянием компьютеризации
Арбат-Вояж	Бухгалтерия, делопроизводство, менеджер -клиент, информационная база отелей, авиакассы, система аналитической отчетности, планирование деятельности	База данных по показателям накопленного опыта	ДА
Лужники-тур	Бухгалтерия, делопроизводство, информационная база отелей, авиакассы	Система аналитической отчетности, менеджер - клиент	НЕТ
Concord Travel	Бухгалтерия, делопроизводство, система аналитической отчетности, информационная база отелей		ДА
Сизонс	Бухгалтерия, делопроизводство, авиакассы	Менеджер - клиент, информационная база отелей	НЕТ
РВБ-Тур	Бухгалтерия, делопроизводство	Применение имитационных моделей	ДА
Sungrec Travel	Бухгалтерия, делопроизводство		НЕТ
Valtex Travel	Бухгалтерия, делопроизводство, авиакассы, система аналитической отчетности	Информационная база отелей, менеджер - клиент	НЕТ
Svetal	Бухгалтерия, делопроизводство, авиакассы, система аналитической отчетности	Информационная база отелей	ДА
Солвекс-Тревел	Бухгалтерия, делопроизводство, планирование деятельности, менеджер - клиент	Авиакассы, информационная база отелей	НЕТ
Скайтер	Бухгалтерия, делопроизводство, применение имитационных моделей	Авиакассы, менеджер - клиент	НЕТ
Ланта-Тур	Бухгалтерия, делопроизводство, планирование деятельности, менеджер - клиент		ДА
Tomasos Tours	Бухгалтерия, делопроизводство	Делопроизводство, менеджер - клиент	НЕТ

## Заключение

Приступая к изложению проблемы стратегического менеджмента туризма, автор внимательно и скрупулезно собирал и обрабатывал текущие материалы и практические источники, раскрывающие тенденции, складывающиеся в туристском секторе России.

1993-1998 гг. - это период ликвидации в России государственного сектора туризма; противоборства представителей нарождающейся туристской буржуазии, нелегально осуществившей разгром социального туризма и отторжение от туристских передвижений и самого туризма десятков миллионов граждан Российской Федерации; это период возникновения частного сектора туризма с присущими ему борьбой за выживание, конкуренцией, монополизацией капитала, акционированием туристских средств и объектов, укрупнением и объединением туристских предприятий, распределением туристских потоков, рынков, разорением массового производителя туризма в стране.

Поскольку государственное управление туризмом в Российской Федерации, вопреки сложившимся мировым тенденциям и опыту большинства развитых в туристском отношении стран, уклонилось от российского туризма - координации трех его секторов (государственного, социального и частного), сложилась ситуация, когда каждое из направлений (секторов) туризма вынуждено самостоятельно бороться за выживание. К сожалению, принятый в ноябре 1996 г. Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" не внес необходимую систематизацию и упорядочение в процесс дикого рас-таскивания национального достояния в сфере туризма и не смог (в силу его слабого исполнения государственными органами управления) дать серьезной экономической отдачи с целью пополнения государственных средств и оздоровления финансов страны.

Чтобы как-то выявить направление туристской деятельности через процессы управления, экономического развития, технологического обеспечения и квалификационного становления и воспитания профессиональных кадров специалистов-менеджеров, в предлагаемой читателю книге предпринята попытка проанализировать ситуацию и выявить условия дальнейшего развития туристской деятельности в пользу Отечества.

Поскольку туризм в России пока еще далек от совершенства и отечественной выгоды, а также в силу отсутствия серьезных теоретических и научных основ самой туристской деятельности, в книге с учетом международного и зарубежного опыта, достижений туризма в России в период 60-80-х гг., когда на трассах и маршрутах ежегодно путешествовало и отдыхало более 300 млн туристов и экскурсантов, а экономическая отдача составляла 14,6 млрд долл. в год, поставлена задача обобщить складывающуюся практику управления туризмом, выявить ее основополагающие принципы, приемлемые в определенной мере для всех секторов туризма, а также выработать рекомендации по существенным проблемам стратегического менеджмента туризма. К ним относятся:

- **формирование акционерной стратегии туризма**, в процессе которого раскрываются три стратегии успешного роста, единства как принципа корпорации: содержание "тихой революции" в управлении туризмом, характер управления менеджерами и суть ведущего принципа организационного исполнения;

- **организация эффективности** управления через механизмы взаимодействия и сотрудничества, оценку современного состояния всемирного туристского бизнеса, новых инвестиционных концепций;
- **стремление к повышению доходности** через планирование прибыли для жизнеспособности фирмы;
- **управление возможностями исполнительского мастерства** через раскрытие следующих понятий и суждений: менеджер как специалист туристской организации, борьба за талантливого исполнителя, карьера и совершенствование управленческих навыков, мотивация будущих исполнителей и окружающее воздействие, требующее определенного восполнения затрат;
- **рынок и рыночная стратегия**, где актуальны: управление обращаемостью туристского продукта, способы эффективного планирования турпродукта, формирование каналов продаж и физическая продажа как забытая граница дохода;
- **создание технологического бума** через воздействие технологии на процесс управления, стратегию технологических основ бизнеса, воспитание преуспевающего новатора, исследование партнеров всемирного бизнеса в туризме и перспектив управления проектами;
- **наука управлять и компьютеризация**, где важно осознать нераскрытые преимущества компьютерного потенциала, риск капиталовложений в гостеприимство и туризм, деловую логистику как возможность для достижения большей прибыльности и информативности управления.

Поскольку опыт первый, автор заранее приносит извинения перед исследователями, читателями за возможные неточности. Но выявление полемической стороны по затрагиваемым в книге проблемам не только послужит всеобъемлющему уточнению понятий, определений, формулировок, но и даст возможность на научной основе создать и сформировать стратегический менеджмент туризма, устремленный в будущее и во имя Российской Федерации.

В приложении к данному заключению автор (будучи экспертом Комитета Госдумы РФ по туризму и спорту) приводит обзор парламентских слушаний законопроекта "О социальном туризме", состоявшихся в Государственной Думе РФ 16 июня 1998 г., в котором раскрывается суть полемики по одному из принципиальных и стратегических вопросов управления туризмом в России - по проблемам социального туризма.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### ВОЗРОДИМ СОЦИАЛЬНЫЙ ТУРИЗМ!

Приходится слышать: что за проблема такая - туризм, да еще для законодателей? Рюкзак за спину, и шагай.

Между тем, путешествия, экскурсии, другие виды туристских занятий - это, во-первых, обширная сфера реализации конституционных прав российских граждан: на отдых и свободу передвижения, на восстановление и укрепление здоровья, на пользование учреждениями культуры и доступ к культурному, природному наследию, на познание и свободное получение информации, на социальную защиту.

В том, что касается внутреннего туризма, это, во-вторых, разнообразное удовлетворение потребности детей, молодежи и взрослых в непосредственном восприятии родного края, своей страны. Это не заменяемое ничем, специфическое средство духовного самообогащения личности, эстетического наслаждения, экологического просвещения, патриотического воспитания поколений.

В-третьих, туризм - это крупный сектор экономики. Повсюду в остальном мире государства и народы богатеют от туризма, его доля во внутреннем валовом национальном продукте постоянно растет, достигая четверти, трети и больше. В мировой экономике туризм вышел на лидирующие позиции, конкурирует с добычей и переработкой нефти, продажей оружия. Правда, с той разницей, что здесь эффективность распространяется в первую очередь на самих граждан, выгода достается непосредственно им; к тому же туристские ресурсы не уплывают из своей страны. Остаются на месте Московский Кремль, церковь Покрова на Нерли, другие шедевры гражданской и культовой архитектуры, никуда не деваются знаменитые Столбы под Красноярском, Байкал, мемориалы героям и народным подвигам. Специалисты предрекают мировому туризму вскоре абсолютное первенство среди отраслей экономики, ибо туризм стал нормой жизни современного человека.

В России ни того, ни другого, ни третьего (т. е. осуществления в этом отношении прав, удовлетворения потребностей, увеличения благодаря туризму общего благосостояния) не стало, чем неоправданно наносится колоссальный ущерб. Законопроект "О социальном туризме" направлен на то, чтобы на этом азимуте государственной социальной политики появились, наконец, нормативно-правовые предпосылки для фундаментальных перемен к лучшему. При всех испытываемых Россией трудностях это - реально и развяжет немало "тугих узлов".

Ситуация с социальным туризмом у нас настолько скверная, что нет нужды искусственно нагнетать драматизм. Причина далеко не в том, что ухудшилось в целом социально-экономическое положение. Относительно туризма дело главным образом - в просчетах соответствующего ведомства федеральной исполнительной власти и в пробелах законодательства. .

Ведающее туризмом подразделение Государственного комитета РФ по физической культуре и туризму все эти годы держит курс на развитие не внутреннего и, тем более, не социального, а выездного коммерциального туризма. На парламентских слушаниях было убедительно показано: российским туроператорам стало невыгодно загружать

объекты туризма в своей стране - недорогие туристские базы и кемпинги, стационарные лагеря детского отдыха (в прошлом - пионерские) и палаточные городки, доступные по стоимости гостиницы и учреждения питания, транспортную сеть, которые компенсируют недогрузку возрастанием цен. Стало невыгодно использовать в качестве турпродукта посещение музеев и выставок, других привлекательных объектов, будь то природные или этнографические достопримечательности, памятники истории и культуры, национальные празднества. Побуждаемые новыми преимуществами, российские туроператоры в массе своей отвернулись от всего этого и переключились на загрузку зарубежных маршрутов.

В итоге даже уцелевшая инфраструктура социального туризма, не говоря о самих объектах показа, во многом пришла в упадок.

Вот лишь несколько сопоставлений: 1991 г. - 300 млн отечественных туристов, экскурсантов, путешествовавших по своей стране; 1997 г. - 15 млн. Сокращение в 20 раз. Семь лет назад реализацией туристских программ внутри страны занимались 1,5 тыс. бюро путешествий и экскурсий плюс 1,5 млн профсоюзных и комсомольских комитетов. Они обслуживали трудовые коллективы предприятий и учреждений, школы и вузы. Не оставляли без внимания сирот, инвалидов, пенсионеров, других малоимущих. Охватывали целые поселки и города, районы и области, республики. Ежегодно вводилось несколько десятков новых объектов социального туризма - где-то на 3 тыс. мест каждый раз.

Сейчас заниматься этим некому. Несмотря на утешительные слова и бумаги, федеральное туристское ведомство - в стороне. Самоотверженно пытаются что-то предпринять власти субъектов Российской Федерации, местные туристские работники. Кое-что им неплохо удается, но кардинально улучшить ситуацию с общедоступным социальным туризмом, хотя бы только у себя, не получается, потому что, повторю, при теперешней туристской политике "сверху" туроператорам это стало невыгодно. Итог - более 10 тыс. турбаз "лежат на боку".

На парламентских слушаниях приводился пример: чтобы турфирме в Подмосковье заказать автобус и организовать на нем отправку школьников в близлежащий заповедник или музей, приходится, затратив немало хлопот, выложить вдвое больше денег, нежели без особых усилий обеспечить продажу двух индивидуальных путевок на поездку за рубеж. Извращенная эта арифметика - следствие искаженного законодательства и "флюса" в управлении.

Рекомендации Всемирной туристской организации, где Российская Федерация имеет полноправный статус, а также Международного бюро социального туризма таковы: в национальных интересах поддерживать оптимальное соотношение 4 : 1. То есть на одного, уезжающего путешествовать за границу, должно приходиться четверо, путешествующих на внутренних туристских маршрутах. Помимо прочего, это способствует улучшению условий для недорогого въездного туризма, т. е. для дополнительного притока валюты. У нас же, напомнил, выступая на парламентских слушаниях, профессор И. Зорин, соотношение 1 : 15. На одного, отправляющегося по российскому маршруту, приходится 15 наших граждан, отбывающих в туристские поездки за рубеж. Сравнительно с оптимальным показателем - негативное расхождение в 60 раз.

Если государство не повернется лицом к социальному туризму, то, как заявил без обиняков на парламентских слушаниях заведующий отделом соответствующего

комитета администрации Иркутской области О. Данилин, "завтра у нас на туристском рынке не будет людей".

В условиях регулируемой государством рыночной экономики в России может быть не только достигнут былой размах социального туризма, но и значительно превзойден. Разумеется, если снова, но уже по-иному сделать упор на общедоступность туризма внутри страны для ее граждан и особенно для слабозащищенных социально, если поставить во главу угла именно доступность - возродить сущностное назначение туризма в социальном государстве, каковым провозглашена Россия в действующей Конституции (статья 7).

Иными словами, можно и нужно законодательно стимулировать туристский рынок в стране таким образом, чтобы наряду с происшедшим подъемом выездного туризма смог подняться на социальных началах внутренний туризм. Как раз это и предусмотрено законопроектом.

Иначе перекося, нарастающий в описываемой сфере, не остановить. Уже 85 процентов туристских операций у нас осуществляется развернувшими большую активность зарубежными, смешанными компаниями и подключаемыми к ним российскими. По каналам туризма вывозятся ежегодно десятки миллиардов долларов, не облагаемые налогом государства. За счет этих средств создаются в других землях, не в России, новые места занятости. Не у нас, а там дешеветь благодаря этому туристские услуги, расширяется их доступный ассортимент. В итоге растет оборот зарубежного туристского бизнеса, повышается уровень жизни в этих странах, достигаемый в данном случае эффективными усилиями непосредственно туристского предпринимательства, рынка, без затрат со стороны государства.

Почему этого нет в России? Напротив, у нас сведена к минимуму поддержка внутреннего, тем паче - социального туризма, ничтожна забота о возрождении его базы, оказавшейся без употребления омертвленной уже на три четверти, отпавшей в том числе и как источник налоговых поступлений в местные, региональные и федеральный бюджеты. Из-за нерачительной политики, неоправданно выпав из туристского оборота, экономически оскудели в этом отношении многочисленные наши территории с их не задействованным в туристские услуги населением. Десятки миллионов граждан всех возрастов, нуждающиеся в дешевом туристском продукте, ущемлены в своем желании и праве самим, собственными глазами постигать Родину.

Надо не любить свою страну, чтобы вести такую туристскую политику. Когда же на парламентских слушаниях было показано, что печальное это положение с принятием законопроекта "О социальном туризме" перестанет быть уделом России - некоторые высокочинные оппоненты, не утруждая себя цифровыми выкладками и доказательствами, отозвались о сказанном как о "публицистике" - "политическом докладе", не имеющем, мол, касательства к законотворчеству.

Впрочем, у туристской общественности ироничные эти реплики сочувствия не встретили. Наоборот. К примеру, заместитель директора по экскурсионно-туристской работе Сергиево-Посадского государственного историко-художественного музея-заповедника В. Устименко, сообщив на парламентских слушаниях о падении, начиная с 1992 г., посещаемости музеев Московской области, сказала, твердо поддержав законопроект: "Чего только мы не перепробовали, а ситуация не меняется. Потому что нет самого главного - законодательной базы".



Казалось бы, как же нет? Ведь в 1996 г. Государственная Дума приняла Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации".

На парламентских слушаниях вспоминали и о том, как под давлением представителей Госкомитета РФ по физической культуре и туризму, со ссылкой на тактические соображения, был, вопреки настояниям профессионалов, исключен из Федерального закона "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" раздел о социальном туризме. Дескать, иначе это осложнило бы прохождение документа в Госдуме.

На поверку же вышло, что принятый Закон - при всем его значении в качестве первого, отправного законодательного акта о туризме в России - развязал руки коммерциальности как самоцели за счет подавления социальных начал. В короткое время это позволило растоптать сложившуюся ранее систему социального туризма, не дав ничего адекватного взамен, заместив ее челночными выездами, ставшими стимулом для крупномасштабного оттока, если не сказать - бегства, за рубеж имеющихся в стране финансово-туристских средств, их потери для развития доступного внутреннего туризма. Произошло отлучение от него массы российских граждан, их отчуждение от отечественных объектов туризма.

Участники парламентских слушаний, включая оппонентов, констатировали: Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" не содержит нормативно-правовых предпосылок для возрождения, подъема социального туризма. Первый заместитель главы администрации Брянской области П. Оненко в присланном отзыве даже предложил включить целиком законопроект "О социальном туризме" после его доработки отдельной главой в упомянутый Федеральный закон, что выразительно оттеняет назревшую необходимость восполнить имеющийся в действующем Законе существенный пробел.

Другое дело, как отметили практически все ораторы и авторы поступивших отзывов, специфика социального туризма столь велика и многогранна, что нужен, особенно с учетом нынешней обстановки, самостоятельный законодательный акт.

На парламентских слушаниях было отдано должное тому, что Комитет Государственной Думы по туризму и спорту отреагировал на сложившуюся ситуацию, создал во главе с председателем подкомитета по туризму депутатом К. Савельевым (фракция КПРФ) рабочую группу по законопроекту "О социальном туризме" и вынес подготовленный ею документ на слушания. Если после доработки он получит поддержку в Думе, то появится новое правовое поле в туристском, шире - в социальном законодательстве. Самое радикальное в законопроекте - отказ от дополнительной нагрузки на бюджет страны, регионов, отказ от представления о социальных гарантиях как о бюджетном покрытии и только. Ставка сделана на саморазвитие и самоуправление законодательно стимулируемого туристского предпринимательства с четко обозначенными в законопроекте социальными ориентирами. И все это - при деятельном участии и поддержке прежде всего государства и наиболее заинтересованных органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Сакраментальным этим вопросом некоторые оппоненты попытались опрокинуть законопроект (выступить прямо против него не рискнул на парламентских слушаниях никто). Ответ содержится в тексте законопроекта. А скепсис порожден привычной, но ныне бесперспективной убежденностью, что социальные гарантии, не имеющие опоры в госбюджете, - пустой звук, что рынок, даже и регулируемый законодательно в

социальном направлении, как и социально ориентированное туристское предпринимательство, никогда, дескать, таких гарантий не создадут.

Очерченный в законопроекте механизм искомых гарантий (при доработке он будет прояснен) базируется прежде всего на введении гибкой шкалы поощрений. Оппоненты поспешили счесть их банальными налоговыми льготами. На самом деле речь идет о комиссионных.

Иными словами, организаторы социального туризма как движения вместе с предпринимателями, которых это привлечет очевидной выгодой, возродят омертвленную базу социального туризма (напомню, бездействующую и как источник налоговых поступлений), приумножат ее, дав импульс к развитию. Тем самым - к созданию дешевого туристского продукта, массово доступного слабозащищенным в социальном отношении гражданам, группам населения. Это - одна сторона дела.

Другая - государство, субъекты Российской Федерации, территориальные органы, в том числе самоуправления, получают от этого прямые - коммунальные и иные - платежи, наполняются местный, региональный бюджеты, внебюджетные фонды. Поступления от туристского обращения оздоравливают здесь же, на месте, экономику и финансы.

Да, законопроект предполагает перераспределение поступающих в итоге средств. Но ведь и то правда: социальный туристский продукт производится на соответствующих предприятиях и в организациях, регионах и на территориях, а не в центральных ведомствах и конторах. Поэтому должна быть создана экономическая заинтересованность в развитии социального туризма прежде всего для производителей, для местной власти. А федеральный бюджет и органы общественной координации этой деятельности получают свои комиссионные.

Введение гибкой шкалы поощрений основано на следующем суммарном расчете: на каждый вложенный в эти поощрения рубль (да и тот берется не у государства, а извлекается фактически из коммерческих операций, поскольку сам по себе социальный туристский продукт - результат договора, концессии между субъектом и объектом туризма) страна получит как минимум 15 руб. Никакой попытки сесть на шею государства здесь нет и в помине - наоборот. Полученных таким образом денег вполне хватит для подъема социального туризма и на сопутствующие траты - возможности социального туризма в России еще не раскрыты. Наконец, все эти деньги остаются опять-таки в России, укрепляют ее, а не истощают.

Тем же целям служит предусмотренная законопроектом социальная туристская рента. Не останавливаясь на ней подробно, отмечу лишь следующее. Рента - еще одно весомое подтверждение того; что предложенный законопроект - не затратный, притом основанный на социальной справедливости.

По словам профессора В. Козырева, выступившего на парламентских слушаниях, социальная туристская рента, исчисляемая из объема реализованной туристской фирмой продукции, есть не что иное, как неприкосновенный амортизационный фонд накопления (ни на что иное, кроме как на развитие социального туризма, названная рента потрачена быть не может). "Это то, что нам нужно для саморазвития социального туризма", - сказала В. Устименко из подмосковного Сергиево-Посада.

Но тогда, пробовали парировать оппоненты, все или, по крайней мере, многие туристские фирмы и связанные с ними предприятия, организации, образовательные

учреждения захотят быть признаваемыми в качестве участников социального туризма!

Именно. Как раз это - мотор его развития. Законопроект регламентирует допускаемое ему соответствие непосредственным участием в создании, продвижении и реализации на рынке таких туристских услуг, которые будут доступны в рамках платежеспособного спроса малоимущих.

Поскольку вы заняты социальным туризмом, постольку на вас распространяется статус его участника и, соответственно, действие будущего закона. Там же, где вы предпочли чисто коммерческое, без социальной отдачи, туристское предпринимательство (к примеру, элитарный туризм, выездной и т. п.), - совсем другой расклад. Хотите дополнительных для себя предпринимательских выгод, включайтесь в подъем социального туризма, содействуйте его распространению, преобладанию на внутреннем туристском рынке - и ваши дела, если их вести грамотно, пойдут в гору.

В противоположность некоторым федеральным чиновникам, практики на местах поняли и приняли это сразу. Как повела на парламентских слушаниях начальник департамента туризма администрации Курской области А. Чертова, "когда собрали всех представителей, как мы говорим, туристской отрасли, то бывшие профсоюзные турорганизации (вчера профсоюзные, а сегодня как бы частный сектор) сказали: пожалуйста, пусть у нас будет статус социального туризма. Но чтобы так называться, - добавила А. Чертова, - я думаю, нам нужен как раз тот закон, который давал бы это право".

Оппоненты единодушны с нами в том, что "действительно, для всех ситуация с развитием внутреннего туризма, туризма слабовосприимчивых групп населения - это проблема исключительно большая, острая" (С. Шпильке, зам. председателя Государственного комитета РФ по физической культуре и туризму). Но из этой, всеми признаваемой, констатации делаются диаметрально противоположные выводы.

Для одних достаточно частичных дополнений к действующему законодательству - в сущности, лишь латания дыр. Для других необходим прорыв в законодательстве, необходим новый адекватный закон. Для одних государственная поддержка означает изыскание дополнительных бюджетных средств. Для других она означает создание нормативно-правовых предпосылок к тому, чтобы нацеленное на социальный эффект туристское предпринимательство, в целом общественное движение социального туризма собственными силами сделали туризм доступным, обеспечили необходимые гарантии для социально менее защищенных.

Определенная часть обширного сегмента социального туризма у нас останется и впредь объектом бюджетного финансирования: детско-юношеский туризм - по Закону "Об образовании"; путешествия для лиц с ограниченной дееспособностью - гарантированы Федеральным законом "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" (правда, нет данных, выполняется ли и насколько эта гарантия).

Оба момента важны, и на них законопроект "О социальном туризме" не посягает, поскольку это решенные вопросы. Вместе с тем принятие предложенного закона повлечет за собой существенные приобретения и для названных направлений социального туризма, на что указал, поддержав документ на парламентских слушаниях, директор Центра детско-юношеского туризма Министерства общего и профессионального образования РФ Ю. Константинов.

На почве споров, сомнений, по поводу в том числе и денег, в качестве доводов **против** приводились действительные и мнимые несоответствия законопроекта действующему законодательству и прежде всего Федеральному закону "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации". Но ведь в нем понятие социального туризма неоправданно сведено (с этим согласны и оппоненты) до бюджетного иждивенчества.

Если в действующем законодательстве не менять ничего, то социальный туризм в Россию не вернется. При всем том замечания о расхождении некоторых положений законопроекта с действующим законодательством означают, что рабочей группе предстоит "утрясти" возникшие на сей счет вопросы с заинтересованными министерствами, ведомствами еще до прохождения законопроекта в первом чтении.

С принятием Федерального закона "О социальном туризме" получит развитие целая отрасль. Это будет именно самоуправляемое образование, ибо иное пришло бы в противоречие с рыночной сутью социального туристского движения, бюрократически свело бы его на ноль. То есть права, которыми законодательство наделяет социальный туризм, проистекают из его существенных для общества и государства обязанностей.

Когда возражают, что этим, мол, создается параллельная вертикаль управления, будто бы отбирающая часть полномочий у федерального туристского ведомства, то приходится напомнить: не берет на себя таких полномочий это ведомство. 7 лет оно палец о палец не ударило для поддержки социального туризма в России, в итоге он как феномен почти исчез. Просто нечего отнимать из действующих полномочий ведомства. Зато есть что создать - вне его.

Законопроект предусматривает функционирование коллегиального, именно координационного общественного учреждения - Российского бюро социального туризма. Закон "Об общественных объединениях" позволяет использовать такой вариант, когда нет необходимости выстраивать иерархию с учредителями- местными ячейками в субъектах Федерации, заниматься выборами на всех уровнях и т. д.

В состав Российского бюро социального туризма (как и национальных - в республиках, региональных - в краях, областях, территориальных - в городах, районах, территориях местного самоуправления) войдут представители общероссийских общественных объединений туризма, профсоюзов, ветеранских, молодежных и иных подобных организаций, а также органов государственной власти и управления сферой туризма в центре и на местах - в любых случаях на добровольных началах.

Первое, что сделает Российское бюро, - проведет конгресс социального туризма, чтобы опираться на широкий спектр решений, мнений, пожеланий.

На парламентских слушаниях вызвали дискуссию некоторые полномочия Российского бюро социального туризма, в частности, право рекомендовать свои технологии, методики, вводить собственные конкурентоспособные стандарты обслуживания и обучения, сертифицировать социальный туристский продукт и т. д.

В действительности - это обычная в мире практика, не покушающаяся на прерогативы государства. Речь о том, чтобы самим достигать необходимых уровней эффективности конкурентоспособного профессионализма, самим их регулировать, предвидя назревающие проблемы отрасли. То есть и в этом, как во всем остальном, законопроект предусматривает партнерские отношения с государством, а не прямое бюрократическое подчинение, сковывающее рыночную инициативу. Заложенные в законопроект

полномочия по стандартам не противоречат ни одному действующему российскому закону.

\*

\*

\*

Еще до парламентских слушаний законопроект "О социальном туризме" прошел апробацию на четырех научно-практических форумах, в которых приняли участие 4500 специалистов. Бесценна помощь, оказанная рабочей группе в ходе слушаний, а также содержащаяся в многочисленных отзывах. Даже когда с оппонентами трудно согласиться, их суждения обостряют ищущую мысль, служат проверкой ее на прочность.

Например, по мнению выступившего на парламентских слушаниях заместителя председателя Комитета Государственной Думы РФ по туризму и спорту, депутата Государственной Думы РФ А. Янковского (фракция "Российские регионы"), лучше было бы принять документ о социальном туризме, который "пусть на непродолжительный какой-то период, но будет неким консенсусом". Однако временными, частичными мерами эту проблему не решить. России нужен закон о социальном туризме.