

# ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ТУРИЗМА

---

УДК 379.851

## ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ ТУРИЗМА

Д. Д. Есимова, Д. Гайнутдинов

Павлодарский государственный университет имени С. Торайгырова, г. Павлодар

## FEATURES OF MANAGEMENT SYSTEM IN ORGANIZATIONS OF TOURISM SPHERE

D. D. Esimova, D. Gaynutdinov

*В работе рассмотрены специфика управления в туристской отрасли, приведены основные модели управления в туризме, теоретические модели взаимодействий в рамках оказания туристских услуг.*

*Ключевые слова: туристский продукт, управление в туризме, глобализация в туризме.*

*The article discusses the specifics of management in the tourism industry, the basic models of management in tourism, theoretical models of interactions in the provision of tourism services.*

*Keywords: tourism product, management in tourism, globalization in tourism.*

**Т**уризм как объект управления имеет ряд присущих только ему особенностей, которые во многом обусловлены спецификой отрасли. Задача менеджмента состоит в том, чтобы выявить такие особенности и в дальнейшем учитывать их при управлении туристическими предприятиями и организациями.

Первая особенность туризма с точки зрения менеджмента заключается в больших масштабах туристической индустрии и сложности взаимосвязей между ее составляющими.

Второй особенностью туризма как объекта управления можно считать нечеткость и сложное определение целей управленческого воздействия. На первый взгляд может показаться, что для частных туристических предприятий цели достаточно ясны — накопление ценностей, получения прибыли. Однако турфирмы часто ориентируются на заявленные, а не на фактические потребности туристов. Чтобы выявить последние, менеджер должен приложить максимум усилий, ведь неэффективность его деятельности может спровоцировать недовольство потребителя.

Довольно трудно определить четкие цели и критерии для туристических организаций национального, областного, местного (городского, районного) уровней, что затрудняет объективную оценку их вклада в развитие туризма, прогноз и планирование деятельности таких организаций.

Сложнее обстоят цели развития отдельных туристических дестинаций, местностей, регионов. Не просто точно спрогнозировать все явления и процессы, происходящие в туризме (изменения в политической ситуации, ухудшение климатических условий, изменения в системе налогообложения и т. п.), поэтому часто может идти только о вероятностный характер прогнозов и планов. Таким образом, туризм — это явление, которое трудно прогнозировать и измерять.

Одной из важнейших особенностей туризма как объекта управления является специфика туристических услуг и туристского продукта. Их необходимо учитывать при разработке системы управления туристическим предприятием, организацией, территорией, при установлении стандартов обслуживания, обучении персонала и т. д.

Особые требования к менеджменту в туризме выдвигает и специфика туристического спроса, который имеет неоднородный характер и выделяется среди других причин:

- неосвязаемость и сохранность турпродукта;
- разнообразием потребительских предпочтений;
- высокой значимости общественных факторов.

На управлении туристической сферой сказывается и такая ее особенность, как получение услуги в комплексе во время пребывания туриста на отдыхе. Именно этот комплекс составляет основу туристического спроса. Зависимости от клиентов на передний план могут выходить та или иная услуга. Турпродукт создается усилиями многих организаций, зависимых друг от друга. В результате этого возрастает значение кооперации как по горизонтали, так и по вертикали, что облегчает падение услуг в комплексе.

Под влиянием ряда объективных и субъективных факторов: природно-климатических, экономических, социальных (наличие свободного времени), демографических, психологических (традиции, мода), материально-технических (развитие сети учреждений размещения, питания, транспорта и др.). формируется сезонность туристического спроса и предложения.

Еще одна особенность туризма заключается в том, что на его развитие влияет значительно большее количество заинтересованных сторон, чем в любом другом виде деятельности человека. Среда осуществления туристической деятельности охватывает клиентов, предприятия-поставщики, производителей отдельных туристических и нетуристических услуг, властители органы и учреждения, местные органы власти, социальные фонды, общественные и другие организации и т. п., которые влияют или могут влиять на нее. Туристические организации не могут ожидать от участников рынка, что все они будут вести себя одинаково. Например, есть определенные противоречия между владельцами гостиниц, местными жителями и туристами. Кроме того, заинтересованные организации могут делиться на несколько групп по интересам: отели на горнолыжном курорте, вероятно, выгодно сокращение однодневного туризма, а владельцам подъемников, наоборот, выгодно увеличение потока туристов. Даже внутри одной группы (например, среди представителей гостиничных комплексов) прослеживаются различные интересы. Так, крупные отели обычно меньше заинтересованы в предложении курортного сервиса, поскольку они имеют все необходимое для размещения и организации отдыха гостей у себя, а небольшие гостиницы заинтересованы в том, чтобы турфирма улучшала курортное предложение и сама организовывала соответствующие меры. Важной составляющей являются отношения между отдыхающими и местными жителями. Уменьшать различия, уравнивать интересы различных групп можно за счет взвешенного планирования и координации развития туризма с участием заинтересованных сторон, руководствуясь общепринятыми нормами и ценностями.

Внешние эффекты туристского продукта также можно представить как специфику туристской индустрии. Туризм оказывает значительное влияние на такие сферы, как экономика, экология, политика, социальная жизнь, которые соответственно тоже влияют на туризм. Прибыль от туризма принимает участие в местном экономическом кругообороте и создает дополнительный (мультипликационный) эффект. За счет туризма обеспечивается занятость населения, создается инфраструктура, строятся новые объекты культуры и отдыха. Время туристы создают нагрузку на инфраструктуру, природную среду, объекты культуры и отдыха, что может вызвать недовольство местных жителей. Если не учитывать эти негативные эффекты, не определять пути их преодоления, туризм не сможет выполнять роль активизатора экономики. В связи с этим необходимо планировать и формировать инфраструктуру туризма при участии всех заинтересованных сторон, организаций.

Кроме того, есть определенная специфика общения туриста с окружающими. Повседневная жизнь туриста отражает особенности жилья, работы, свободного времени и т. п. Отпуск, проведенный в путешествии, — это встречи с другими путешественниками и местными жителями. Отношение путешественника к ним и его мотивы определяются тем, как человек привык жить, работать, кото-

рые она возможности организации свободного времени. Как правило, чем больше в повседневной жизни человек чувствует ограниченность природных ресурсов, чем больше она обязана выполнять определенные нормы поведения, тем больше у него желания выбрать для отдыха неизвестную страну. Результаты исследований свидетельствуют, что поведение туриста влияет на отношение к нему местных жителей и других путешественников. Так, если туристы устраивают шумные вечеринки, занимаются видами отдыха, которые негативно влияют на природу, то это вызывает негативное отношение к ним местных жителей и может испортить отдых.

Наконец, деятельность по управлению туризмом специфичен и существенно отличается от деятельности работников других отраслей, хотя на первый взгляд может показаться, что менеджмент туристического региона и турфирмы основывается на той же базе, что и менеджмент любого предприятия системы «человек — человек».

Существенные задачи менеджеров туризма заключаются:

- в определении типа клиента и выявлении его реальных потребностей;
- сопоставлении полученных данных с ресурсными возможностями турфирмы, т. е. выяснении возможности удовлетворения этих потребностей с помощью имеющихся туров и маршрутов;
- определении общих тенденций и закономерностей развития спроса, а также его специфических особенностей.

Анализ особенностей туризма как объекта управления показывает, что эта отрасль совершенно не похожа на другие и потому механически перенести наработки и модели управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма невозможно.

Актуальность теоретико-социологического осмысления управления в туристской отрасли на современном этапе обусловлена как практикой функционирования туристской отрасли, испытывающей растущую потребность в систематизации знаний по организации деятельности субъектов управления туризмом, так и необходимостью определения путей совершенствования управления туризмом, поиска оптимального вектора развития отрасли с учетом баланса интересов всех участников процесса: потребителей, поставщиков услуг, органов государственной власти и местного самоуправления.

Управление в туризме имеет ряд особенностей, обусловленных специфическими свойствами услуг, предоставляемых туристскими организациями. Как интегрированный вид деятельности, туризм включает в себя активность субъектов разного уровня и может быть нацелен на достижение различных результатов. Вопросы организации эффективного взаимодействия между участниками должны находиться в центре внимания всех субъектов управления туризмом, заинтересованных в координировании своих действий и реализации совместных программ развития отрасли.

Во-первых, особенность управления в туристской отрасли заключается в большой глубине проникновения и сложности взаимосвязей между составными элементами туристской отрасли: управление множеством туристских организаций должно складываться в единую систему управления, включающую в себя как регулирующую деятельность со стороны органов государственной власти, так и самоуправление на уровне фирм и их объединений.

Во-вторых, специфика управления в туристской отрасли отображается в том, что она по своей сущности является антропоцентричной — человек, с его потребностями, системой ценностей, ментальностью, предстает в качестве стержня всей этой системы. Именно от этого следует отталкиваться субъектам управления в отрасли.

В-третьих, не менее важной особенностью управления в области туризма является его сезонность. Предложение туристских услуг отличается негибким производством, они могут потребляться только непосредственно на месте. Гостиница, аэропорт, база отдыха не могут быть перенесены в конце сезона в другой регион, не могут приспособиться в пространстве и времени к изменению спроса. Данное обстоятельство обязательно должно учитываться руководителями туристских предприятий, поскольку колебание спроса может существенно ухудшить условия функционирования всего туристского комплекса.

В четвертых, управление в туристской отрасли отличается своей двухуровневостью, соединением в единую систему двух качественно различных состояний социальной реальности — искусственно спланированной и сознательно организованной деятельности людей ради решения определенных задач, и складывающейся системы отношений между участниками совместной деятельности как от-

ношений самоуправления и самоорганизации. Это соотношение намеренного и стихийного компонентов составляет основное социальное качество социокультурного «тела» управления.

В-пятых, особого внимания требует учет такой особенности, как непервичность туристской услуги. Туристский продукт не является товаром первой необходимости, спрос на туристские услуги чрезвычайно эластичен по отношению к уровню дохода и ценам, а потому изменение покупательской способности населения сказывается на туристских услугах, и своевременное получение информации позволит скорректировать объемы и цели управления.

В-шестых, это специфика маркетинга в туризме. Для управления в туристской отрасли большее значение имеет маркетинг. Продавец туристской услуги, не имея возможности представить ее образец, как это практикуется при реализации товаров, должен найти возможность продемонстрировать преимущества своего товара — услуги, что можно сделать только при хорошо налаженной системе маркетинга. Потребитель, как правило, не может увидеть туристский продукт до его потребления, а само потребление осуществляется непосредственно на месте производства туристской услуги.

Кроме того, в связи с непостоянством качества услуги, субъективизмом в оценке возникает необходимость ее постоянного контроля, то есть эта функция менеджмента приобретает особую значимость. Одна и та же туристская поездка может быть по-разному оценена двумя разными людьми. Сама же туристская услуга уникальна, повторить ее во всех аспектах не представляется возможным. В связи с этим управление в туристской отрасли должно быть сосредоточено на направлении создания системы сбора, обработки и распространения информации.

В-седьмых, эффективность функционирования туристской отрасли проявляется не сразу, а с временной задержкой, обусловленной длительным периодом отдачи инвестированных средств, причем если цель развития носит социальный характер, то эффект не будет выражаться в стоимостной форме.

Следующей, восьмой, особенностью является то, что в силу того, что туристская среда, несмотря на свою социальную направленность, имеет преимущественно коммерческий характер, большинство субъектов туристского бизнеса основной целью своей деятельности определяет, безусловно, получение прибыли. А потому, на наш взгляд, особо существенным представляется осознание субъектами управления тех последствий, в том числе экономических, которые могут появиться в результате неэффективного взаимодействия между всеми представителями туристского рынка (например, в случае несвоевременной подачи документов на визу, возможна аннуляция всего пакета туристских услуг; в случае изменения расписания авиаперелетов — изменения вносит и принимающая сторона). Именно личная заинтересованность в эффективной организации взаимодействия субъектов управления в туризме в ходе выработки управленческих решений способна мотивировать туристские предприятия искать взаимовыгодные варианты сотрудничества, признавая приоритет общих интересов над индивидуальными. Грамотно выстроенная, отлаженная и надежная сеть коммуникаций между всеми партнерами позволяет каждому отдельно взятому субъекту туристского рынка защитить себя, своих потребителей и партнеров от нестабильности внешней среды и кризисных последствий.

В-девятых, особенностью управления в туристской отрасли является зависимость от макросреды (природная, политическая и экономическая обстановка, форс-мажорные обстоятельства), что, во-первых, находит отражение в эластичности спроса; во-вторых, подчеркивает необходимость доверия при предоставлении туристских услуг, поскольку отношения между всеми поставщиками отдельных услуг, составляющими цельный туристский продукт, и потребителями услуг строятся именно на доверии, так как оценить качество самого туристского продукта можно только в процессе потребления.

Рассматривая туристскую отрасль, необходимо отметить, что она является одним из самых рискованных видов деятельности в сфере предоставления услуг, вследствие чего увеличивается число рискованных случаев, характерных именно для туризма. Риск присутствует на всех стадиях оказания туристских услуг и охватывает всех субъектов туристской отрасли. В туристской отрасли риск наступления нежелательных событий и их негативных последствий особенно велик еще и потому, что сам характер оказания услуг часто связан с пребыванием туристов в различных экзотических, экстремальных и непривычных для них местах, где трудно предусмотреть наличие неблагоприятных для

здоровья туристов факторов. Кроме того, при взаимодействии большого числа деловых партнеров (зарубежные туроператоры, консульские службы, отели, транспортные и экскурсионные компании) согласованность их действий затрудняется, что также объясняет значимость и актуальность категории «доверие» для туристской сферы.

Современный туризм подвержен процессам глобализации, что означает усиливающуюся взаимозависимость государств и отдельных регионов, образующих мировое сообщество, их постепенную интеграцию в общую систему с едиными для всех правилами и нормами экономического, политического и культурного поведения, а потому вопрос о повышении уровня доверия между субъектами управления и укреплении партнерских отношений представляется особенно актуальным.

Глобализация в туризме характеризуется единым информационным пространством для субъектов рынка, наличием потребителей услуг в разных точках мира, международными представительствами субъектов туристского бизнеса и каналами распространения продукции, размещением производства с учетом максимально возможной реализации конкурентных преимуществ, экономией, получаемой от международного масштаба деятельности, высокими издержками на развитие продукции и быстро меняющимися технологиями, государственным регулированием отрасли (введением единых стандартов оказания услуг, стимулированием и поддержкой определенных видов туризма, защитой прав потребителей).

Рынок насыщен предложениями различной направленности и ценового уровня. На национальных рынках конкурируют местные и международные перевозчики. Следует также отметить, что туристская отрасль является открытой по отношению к внешнему воздействию, находящемуся за пределами контроля субъектов туристской деятельности. Как следствие, между ними активно развивается сотрудничество в форме координации и интеграции интересов партнеров для реализации совместных проектов и укрепления позиций на рынке. В перспективе конкурентные преимущества будут обеспечены только тем организациям индустрии туризма, которые будут способны на равных конкурировать за потребителя с иностранными компаниями, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Глобализация порождает взаимозависимость участников туристского рынка — на сегодняшний день изменение спроса на рынке одной страны способно стимулировать или же, напротив, сдерживать рынок другой. Эта взаимосвязь объясняет необходимость развития системы мер, направленных на придание туристской отрасли стабильности. Особую роль для субъектов туризма начинают играть категории «доверие» и «риск», без которых отрасль не может существовать на сегодняшний день.

Таким образом, перечисленные особенности управления в туристской отрасли свидетельствуют о том, что необходимо создание благоприятного климата для ее функционирования и развития, и это возможно только при тесном сотрудничестве всех заинтересованных субъектов — туристских организаций, потребителей и государства, проведения государственной политики в отношении сферы туризма на основе признания его не только перспективной экономической отраслью, но и значимой составляющей социальной сферы, реализующей в своей деятельности целый ряд важнейших социальных функций. Указанные факторы актуализируют вопрос об эффективности функционирования системы управления в туристской отрасли. Однако в настоящее время, как показывает анализ управления, этой деятельности недостает системности, управление характеризуется фрагментарностью.

Острая конкурентная борьба за потребителя, глобализация и интеграция туристского бизнеса ставят перед организациями индустрии мирового туризма задачу совершенствования методов принятия и реализации решений, повышения эффективности их деятельности, которые условно можно разделить на две категории: технические приемы, направленные на повышение потребительского спроса, и организационно-управленческие, связанные с уменьшением инвестиционных рисков путем оптимизации управления и внедрения новых организационных форм управления (стратегических альянсов).

Совместность производительной деятельности позволяет компенсировать слабости каждого отдельно взятого субъекта, поэтому и зависимость от других для осуществления совместной деятельности можно назвать компенсационной связью. Субъект — субъектная связь отражает зависимость индивидов друг от друга в силу разных оснований: они либо осуществляют общую деятельность, хотя при этом выполняют разные функции, либо обмениваются результатами деятельности.

Опираясь на вышесказанное, можно предложить 3 теоретические модели взаимодействий в рамках оказания туристских услуг:

1. Односторонне направленная модель, характеризующаяся воздействием одного из субъектов туристской отрасли (потребитель услуг, орган государственной власти, субъект туристской деятельности) на других, в целях удовлетворения своих интересов;
2. Двусторонне направленная асимметричная модель, характеризующаяся взаимодействием двух факторов для достижения общих целей с учетом интересов друг друга при отсутствии согласования интересов со стороны третьего;
3. Двусторонне направленная симметричная модель, характеризующаяся взаимодействием указанных субъектов туристской отрасли в процессе достижения общих целей с учетом интересов друг друга.

Выявленные особенности управления в туристской отрасли приводят нас к выводу о том, что в туризме имеет смысл двусторонне направленная симметричная модель, обусловленная пониманием значимости и необходимого доминирования компенсационных связей в силу взаимозависимости субъектов. На практике же преобладает разнонаправленность действий и стихийность управления, результатом чего становятся банкротства предприятий, их неспособность противостоять кризисным явлениям и форс-мажорным ситуациям, что влечет за собой незащищенность потребителей услуг и нарушения законодательства в отношении защиты их прав.

Из теоретических моделей на практике в большей или меньшей степени встречаются три модели управления.

Первая модель предполагает отсутствие центрального государственного администрирования, все вопросы решаются на местах на основе принципов рыночной «самоорганизации», т. е. решения относительно развития отрасли принимаются на основании интуитивности, не реализуется единая концепция развития национального туризма, вследствие чего сфера туризма развивается стихийно и бессистемно. Модель саморегуляции была избрана США в 1997 г., однако в настоящее время США пересмотрели принципы государственного регулирования туристской сферы, признавая, что туризм — значимый компонент национальной экономики, и он может успешно развиваться только при существенной поддержке со стороны государства.

Вторая модель предусматривает наличие сильного и авторитетного министерства, контролирующего деятельность отрасли на основе принципов партнерства государства и туристского рынка. Данная модель («партнерская») предполагает признание сферы туризма значимым сектором национального хозяйства, обеспечивает существенную государственную поддержку высоких темпов роста национального туристского производства. Центральная государственная туристская администрация активно взаимодействует с местными властями и частным бизнесом. Еще одна существенная составляющая такой модели — четкое разделение органов государственного турадминистрирования на две ветви. Одна ветвь занимается глобальными вопросами государственного управления: нормативно-правовой базой для отрасли, обработкой статистической информации, координацией деятельности регионов, международным сотрудничеством на межгосударственном уровне. Вторая ветвь — маркетинговая. В ее компетенцию включено все, что необходимо для создания образа страны за границей: участие в выставках, управление туристскими представительствами за рубежом. Для реализации партнерской модели требуются определенные условия: большие финансовые вложения в индустрию туризма, инвестирование в туристскую инфраструктуру. Основной целью такого взаимодействия является уменьшение роли центральной исполнительной власти в экономических процессах и снижение государственных расходов за счет привлечения финансовых ресурсов (инвестиций) из частного бизнеса. Кроме туристских администраций и национальных туристских организаций, как правило, включающих в себя представительства за рубежом, на процессы регулирования туристского бизнеса существенное влияние оказывают многочисленные отраслевые ассоциации. Партнерская модель на протяжении многих лет является затратной, но эффективной, реализуется в таких государствах, как Испания, Италия, Франция.

Третья модель организации управления туристским комплексом — «административная модель» — представляет собой включение задач управления на уровне центральных органов исполнительной власти в компетенцию какого-либо многоотраслевого министерства. Данная модель предполагает признание туристского сектора в качестве приоритетной отрасли национальной экономики.

При реализации этой модели очень важно выбрать эффективные схемы взаимодействия федеральных и местных органов власти. По вертикали складывается цепочка ответственности за выполнение мероприятий в рамках федеральных программ развития туризма. В данном случае преобладают административные рычаги макроэкономического регулирования, а именно законы, федеральные программы развития туризма, лицензирование, сертификация и другие механизмы правовой регламентации туристского бизнеса. Важная роль отводится и экономическим инструментам: льготное налогообложение, государственные кредиты и прочее. Административная модель распространена в ряде стран с высокой туристской посещаемостью — Турции, Египте, Тунисе, Китае.

Практика мирового туризма подтверждает, что ни одна страна не в состоянии обеспечить успешное развитие туризма без активного и постоянного сотрудничества между разработчиками правовых актов и практиками туристского бизнеса. Подготовка нормативных актов по развитию и регулированию туристской деятельности, осуществляемая без предварительного научного анализа, также не является оптимальной.

В современных условиях, учитывая сокращение туристских прибытий в Казахстан на протяжении последних лет и недостаточную развитость национального туристского рынка, осмысленное вмешательство государства в туристский бизнес является, на наш взгляд, необходимым рычагом повышения эффективности функционирования отрасли. По масштабам международного туризма, государственному устройству и способу организации туристской отрасли для Казахстана наиболее приемлема третья модель управления. В то же время следует учитывать, что взаимодействие органов власти, частного сектора и ассоциаций — представителей туристского бизнеса не достигло европейских масштабов ни по вопросам государственного управления, ни в сфере маркетинга.

Туристская отрасль стала одной из первых, ощутивших на себе последствия мирового финансового кризиса 2008–2009 гг. В то же время кризис обнажил преобладание ситуационной модели управления, несогласованность действий участников управления и слабость планирования, а также необходимость согласованного регулирования отрасли всеми субъектами управления, так как большая часть туристского рынка потерпела значительные убытки в результате сложившейся ситуации. В таких условиях стабильность функционирования отрасли могла быть обеспечена только при условии выстраивания модели социального партнерства между всеми субъектами управления в сфере туристских услуг — органами государственной власти, представителями туристских организаций, их ассоциациями и потребителями услуг.

В казахстанской туристской индустрии большинству компаний пока не свойственен системный технологичный подход к управлению брендом — все больше характерны стихийные процессы, направленные на закрепление фирмы на рынке, в связи с чем современная ситуация, сложившаяся в туристской отрасли, требует разработки приемов и способов управленческих воздействий, адекватных новым реалиям.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Дурович А. П. Организация туризма. — Минск : Современная школа, 2010. — 383 с.
2. Экономика и организация туризма: международный туризм : учебное пособие / Московская академия туристского и гостинично-ресторанного бизнеса. — М. : Кнорус, 2007. — 565 с.