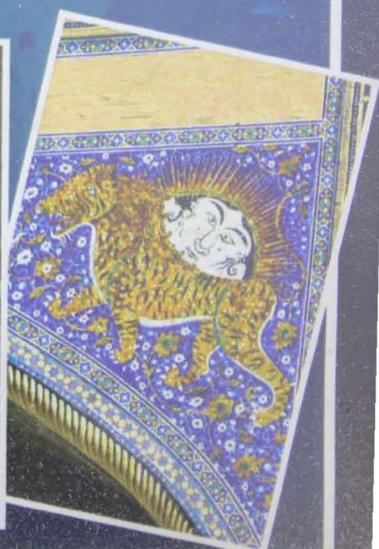
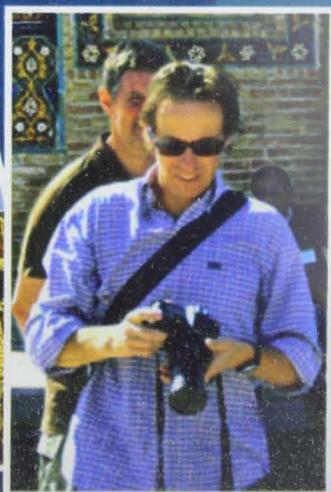


К. Х. АБДУРАХМАНОВ

# МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА



**К.Х. АБДУРАХМАНОВ**

# **МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА**

**Учебное пособие**

**ТАШКЕНТ – 2013**

**Абдурахманов К.Х. Менеджмент туризма: Учебное пособие.** – Т.: Фидлиал ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» в г. Ташкенте, 2013. – 248 с.

В данном учебном пособии рассмотрены вопросы организации и управления туристской деятельности, проблемы экономической деятельности туристских организаций и пути их решения. На основе мирового и национального опыта раскрыты функции, принципы и методы менеджмента в туризме, понятия и характеристики стилей руководства туристской фирмой, проанализирована роль менеджера в стратегии управления и принятия управленческих решений в сфере туризма, раскрыты основные направления повышения эффективности менеджмента туризма.

Учебное пособие предназначено для студентов, изучающих теорию и практику менеджмента туризма, а также специалистов и руководителей туристических организаций и предприятий.

**Рецензенты:** д.э.н., проф. Исламов Б.А.,  
д.э.н., проф. Саидов А.Ф.,  
к.э.н. Голышева Е.В.

№ 137591

2/3  
2013

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	<b>5</b>
<b>ГЛАВА I. МЕСТО И РОЛЬ ТУРИЗМА В ЭКОНОМИКЕ</b> .....	<b>8</b>
1.1. Этапы развития туризма .....	8
1.2. Туризм в Узбекистане .....	30
1.3. Туризм как экономическая деятельность .....	36
1.4. Туризм как рынок .....	47
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	61
<b>ГЛАВА II. ТУРИЗМ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	<b>63</b>
2.1. Основные управленческие категории туризма .....	63
2.2. Система и структура управления туризмом .....	83
2.3. Планирование туристской деятельности .....	94
2.4. Содержание и особенности управленческого труда в туризме.....	108
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	120
<b>ГЛАВА III. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ</b> .....	<b>122</b>
3.1. Сущность и характеристика основных функций менеджмента.....	122
3.2. Понятие и классификация методов менеджмента .....	136
3.3. Рационализация управленческого труда в туризме.....	149
3.4. Инновационный и инвестиционный менеджмент в сфере туризма .....	160
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	175
<b>ГЛАВА IV. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ</b> .....	<b>177</b>
4.1. Понятие эффективности менеджмента в туризме .....	177
4.2. Измерение экономической и социальной эффективности туризма .....	183
4.3. Эффективность управленческих решений в сфере туризма.....	194
4.4. Пути и методы повышения экономической эффективности туристской деятельности .....	205
<i>Вопросы для самопроверки</i> .....	214
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	<b>215</b>

<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>223</b>
<b>ГААГСКАЯ ДЕКЛАРАЦИЯ ПО ТУРИЗМУ</b> .....	<b>223</b>
<b>ХАРТИЯ ТУРИЗМА</b> .....	<b>229</b>
<b>КОДЕКС ТУРИСТА</b> .....	<b>232</b>
<b>ГЛОБАЛЬНЫЙ ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ТУРИЗМА</b> .....	<b>234</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	<b>242</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время туризм стал явлением, которое вошло в повседневную жизнь сотен миллионов людей нашей планеты. В 2012 году число туристов во всем мире достигло 1 миллиарда человек.

Поэтому не случайно в Гаагской декларации по туризму было отмечено, что туризм: «...представляет собой вид деятельности, имеющей важнейшее значение для жизни людей и современных обществ, превратившись в важную форму использования свободного времени отдельных лиц, и основное средство межличностных связей и политических, экономических и культурных контактов, ставших необходимыми в результате интернационализации всех секторов жизни наций»<sup>1</sup>.

Во-первых, туризм - фактор устойчивого развития. Так, важнейшей стратегической целью и основным приоритетом социально-экономического развития Узбекистана определены модернизация и диверсификация экономики и на этой основе обеспечение высоких и устойчивых темпов ее роста. В решении этой задачи большая роль отводится ускоренному развитию сферы услуг, особенно туризма.

Президент Республики Узбекистан И.А. Каримов, подчеркивая необходимость обеспечения опережающего развития сферы услуг, отметил: «что эта сфера, не требующая значительных капитальных вложений, в то же время, являясь трудоемкой, способна оказать значительный положительный эффект на рост экономики, увеличение занятости и доходов населения»<sup>2</sup>.

Это в полной мере относится и к туризму. В современных условиях туризм является одной из крупнейших, высокодоходных и наиболее динамично развивающихся отраслей мирового хозяйства. Его успешное функционирование оказывает существенное влияние на такие ключевые секторы экономики, как транспорт и связь, торговля, сфера услуг, строительство, сельское хозяйство, производство товаров народного потребления, а также способствует диверсификации экономики.

Отрасль туризма приносит внушительную величину добавленной стоимости. Не случайно быстрые темпы роста туризма были признаны экономическим феноменом современности<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Гаагская декларация по туризму (Принята Межпарламентской конференцией по туризму в Гааге (Нидерланды) 14 апреля 1989 г.) // <http://www.unwto.org>.

<sup>2</sup> Каримов И.А. 2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины // Народное слово, 20 января 2012 г.

<sup>3</sup> Осакая декларация современности (Принята Конференцией лидеров туризма Тысячелетия 30 сентября - 1 октября 2001. в г.Осака (Япония) // <http://www.unwto.org>.

И в Узбекистане в рамках дальнейшего усиления экономической активности особое внимание уделяется ускоренному развитию туризма. В стране создана законодательная и нормативно-правовая база, направленная на наращивание потенциала национального туристического сектора и индустрии гостеприимства, стимулирование предпринимательской активности в этой сфере. Так, для предприятий туризма предоставлены налоговые льготы и преференции. Хозяйствующие субъекты, оказывающие туристско-экскурсионные услуги, освобождены от уплаты налога на добавленную стоимость.

Функционирует Национальная компания «Узбектуризм», созданная Указом Президента Республики Узбекистан<sup>1</sup>. Осуществлены коренные институциональные изменения в сфере туризма республики, в которой широко внедряются механизмы рыночной экономики. Государственные предприятия по туризму были преобразованы в акционерные, коллективные, частные, арендные, совместные, в результате этого сформирован конкурентоспособный национальный туристический продукт.

Укрепляется инфраструктура отрасли, строятся новые гостиницы, объекты услуг, проводится широкомасштабная реконструкция автомобильных дорог, улучшается качество сервиса, формируется соответствующий сегмент рынка труда.

Наша страна обладает уникальными природными и историко-архитектурными ресурсами для привлечения большого потока туристов. Несомненными конкурентными преимуществами Узбекистана на мировом рынке туристических услуг являются политическая стабильность, мир и благополучие в республике, традиционная гостеприимность.

Национальная отрасль туризма приобретает все большее значение для развития экономики и социальной сферы, она динамично интегрируется в мировую туристскую индустрию. Приоритетное развитие туризма позитивно влияет на экономику, становится важнейшим фактором для пополнения валютных запасов государства и повышения его авторитета на международной арене.

Во-вторых, огромен вклад туризма во взаимопонимание и уважение между народами и обществами. Понимание и распространение общечеловеческих этических ценностей в духе терпимости и уважения разнообразия религиозных, философских и нравственных убеждений являются одновременно основой и следствием туризма.

Туризм является фактором индивидуального и коллективного совершенствования. Он становится уникальным фактором самообразова-

---

<sup>1</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 27 июля 1992 года № 447 «Об образовании Национальной компании «Узбектуризм» // <http://www.lex.uz>

ния и познания духовных ценностей различных народов и стран. В то же время финансовые средства, получаемые благодаря посещениям объектов и памятников культуры, используются и для поддержания, охраны, улучшения и реставрации этого бесценного наследия.

В-третьих, туризм способствует и повышению жизненного уровня населения. Он является одновременно следствием и решающим фактором качества жизни в современном обществе. Благодаря развитию индустрии гостеприимства увеличивается приток инвестиций, создаются новые рабочие места, увеличиваются доходы.

Развития индустрии туризма требует соответствующего совершенствования управления отраслью. Это на первый план выводит задачу поиска новых, более эффективных методов удовлетворения потребностей туристов. Современный менеджер туристской индустрии должен обладать всем комплексом знаний, входящих в компетенцию организатора туристического бизнеса.

В данном учебном пособии излагаются основные понятия, концепции и функции, методы организации и управления туризмом, анализируются факторы, влияющие на эффективное развитие отрасли, возникающие проблемы при организации туристического бизнеса и пути их разрешения. Наряду с учетом мирового опыта, первоочередное внимание обращено на те методы управления туризмом, которые наиболее важны для отечественной науки и практики.

# ГЛАВА I. МЕСТО И РОЛЬ ТУРИЗМА В ЭКОНОМИКЕ

## 1.1. Этапы развития туризма

С древнейших времен множество людей отправлялись в путешествия с целью познания мира. Общеизвестно, что у термина «туризм» французский корень («tourisme», от «tour» — «прогулка», «поездка»). Принято считать, что слово «туризм» вошло в обиход от выражения «Великий тур» («Grand Tour») и первоначально означало ознакомительную поездку, которую совершали в XVII—XVIII столетии молодые зажиточные люди.

Но, конечно же, туризм имеет многовековую историю. Еще в античные времена люди отправлялись в другие края, основными мотивами их путешествий были торговля, образование, паломничество, лечение. Для развития обмена и торговых связей требовались достоверные и подробные сведения о странах, их населении и обычаях. На больших и прочных кораблях уходили в открытое море финикийцы. Прокладывая пути в неведомые края, они выходили за пределы бассейна Средиземного моря, плавали вдоль западных берегов Европы и Африки.

С целью изучения новых территорий отправлялись в далекие путешествия древнегреческие ученые (Геродот - V век до н.э.) и исследователи других стран (Пифей - IV век до н.э.). Путешествия Геродота, Пифагора, Демокрита, Платона, Аристотеля привели к интенсивному обмену научными знаниями. В значительной степени благодаря их странствиям были написаны труды, создавшие основу истории, географии, этнографии, антропологии.

В Древней Греции зародились и спортивные поездки: ежегодно на Олимпийские игры стекались тысячи спортсменов, любителей спорта и почитателей искусств не только из Эллады, но и других государств Средиземноморья.

Большая подвижность была характерна для населения Древнего Рима. Зачастую для римлянина из богатой семьи поездка в Грецию была связана с необходимостью улучшить свое образование. В период расцвета Римской империи путешествия в Грецию стали приобретать развлекательный характер. Особенно охотно посещались места с теплыми минеральными источниками. Перемещение богатых путешественников требовало соответствующей организации их отдыха.

Еще в первом веке до нашей эры в Римской империи возникли государственные постоянные дворы, находившиеся друг от друга на расстоянии одного дня езды на лошади. Они располагались в городах и на

главных дорогах, по которым проезжали курьеры и государственные служащие из Рима, вплоть до Малой Азии и Галлии.

На востоке в древности путешествовали караванами на верблюдах, ночевали в шатрах или в караван-сараях. По свидетельству очевидцев, уровень обслуживания был намного выше, чем в Европе из-за более активной торговли.

Уже в те далекие времена туризм оказывал влияние на развитие экономики. Так, дипломатические «туры» китайского путешественника Чжан Цяня способствовали созданию Великого шелкового пути (II в. до н.э.), что коренным образом повлияло на развитие межконтинентальной торговли, создав евразийское экономическое пространство.

Понятие «Великий шелковый путь» связано с драгоценным в то время товаром - шелком, познакомившим два разных мира: Запад и Восток. Впервые этот термин употребил в 1877 г. немецкий ученый Фердинанд Рихтгофен в своем классическом научном труде «Китай». Так он назвал систему дорог, связывавших различные части обширного евразийского материка.

Шелковый путь оказал огромное влияние на формирование политического, экономического, культурного устройства стран, через которые он проходил. Вдоль всех его маршрутов возникали крупные и малые торговые города и поселения, и особенно испещренной караванными путями была Центральная Азия. Этот регион пересекали десятки торговых маршрутов. Здесь происходили важнейшие этнические процессы, активное взаимодействие культур, осуществлялись масштабные торговые операции, заключались дипломатические договоры и военные союзы.

Великий Шелковый путь начинался в Риме и через Средиземное море выходил к сирийскому городу Гирополлю, а оттуда через Месопотамию, Северный Иран, Среднюю Азию вел в оазисы Восточного Туркестана и далее в Китай. Среднеазиатский участок начинался в Герате, далее дорога отклонялась на север и шла в Мерв, отсюда на юго-запад к Бактрии, а затем шла в двух направлениях - на север и восток.

Северная дорога пересекала Окс (Амударью) в районе Термеза и далее расходилась по двум направлениям: от Термеза и по долине к Железным Воротам, расположенным в Западном Гиссаре. По горным проходам через перевалы и по долинам проходил основной и, по существу, единственный путь торговых караванов, следовавших из центральных областей Азии в Бактрию, Тохаристан и Индию и, наоборот, из Индии в Бактрию, Согд, Бухару и Чач.

Другое направление дороги по долине Сурхандарьи доходило до Каменной Башни (Алайская долина), после которой выходило за пределы Средней Азии в Восточный Туркестан. Другое Среднеазиатское ответв-

ление этого пути имело иное направление: из древнего Мерва оно шло через пески Каракумы, пересекало Окс, затем выходило к Бухаре, оттуда в Мараканду, Чач, Фергану и далее - в оазисы Восточного Туркестана.

Третья трасса Великого шелкового пути проходила к северу от Средней Азии. Она начиналась в городах Северного Причерноморья, далее - через крупный античный город Танаис, расположенный в низовьях Дона, пересекала Нижнее Поволжье, Приаралье, а затем через южный Казахстан выходила на Алтай и Восточный Туркестан, где соединялась с основной трассой Великого шелкового пути. Одно из ответвлений этой дороги от Северного Приаралья через Хорезм шло в Согдиану и далее на юг.

В средние века в путешествиях усилился религиозный фактор — огромные массы людей устремлялись к святыням. Наиболее массовое передвижение людей в Европе было связано с крестовыми походами, которые предпринимались европейскими рыцарями и следовавшими за ними купцами в целях захвата чужих богатств и территорий. Вслед за ними двигались на Восток священники и паломники.

Только эпоха Ренессанса ослабила религиозные мотивы, усилила индивидуальный характер и образовательную направленность поездок. Европейское общество отдыхало на курортах Швейцарии, Германии, Австрии, Греции, Италии. Молодые обеспеченные люди нередко отправлялись в своеобразный "гран-тур" по Европе, прежде чем вступить на поприще профессиональной или политической деятельности. В Англии, например, маршрут такого путешествия начинался в Лондоне, вел во Францию с длительным пребыванием в Париже, затем - в Италию: Генуя, Милан, Флоренция, Рим. Обратный путь пролегал через Швейцарию, Германию, Нидерланды. В XVIII - начале XIX веков все чаще предпринимаются аналогичные образовательные туры.

Однако, несмотря на различные цели путешествий, все они объективно расширяли географические и научные познания человека. Создавались предпосылки для великих географических открытий конца XV века - второй половины XVII веков. Подробные описания видимых рек, морей, материков и стран оставили выдающиеся путешественники Афанасий Никитин, Марко Поло, Васко де Гама, Христофор Колумб.

Подходы к описанию истории туризма неоднозначны. Так, Дж. Уокер в книге «Введение в гостеприимство» выделяет «пять эпох туризма»:

- I редииндустриальный период (до 1840 г.);
- I век железных дорог;
- I век автомобиля;
- I век реактивных авиалайнеров;
- I век круизов на морских лайнерах.

Таким образом, он связывает эволюцию отношений в сфере туризма, прежде всего, с развитием средств транспорта.

Близкую точку зрения относительно истории туризма высказывает польский исследователь И. Енджейчик, приводя систематику, согласно которой в туристическом движении выделяют следующие фазы:

- раннеисторическая фаза — до 1850 г.;
- начальная фаза — с 1850 по 1914 г.г.;
- фаза развития — с 1914 по 1945 г.г.;
- фаза массового туризма — после 1945 г.<sup>1</sup>

В настоящее время в истории развития туризма принято различать четыре этапа (рис.1.1):

1. До начала XIX века - предистория туризма. Как было отмечено выше, в данный этап мотивами перемещения чаще всего становились такие факторы, как торговля, хозяйственные контакты, жажда познания, открытий, обучения, религия. В этот период путешествия были уделом аристократии и странников;

2. Начало XIX века - начало XX веков. Этот период обычно называют этапом элитарного туризма. Для него характерны:

- развитие информационной инфраструктуры и особенно почтовой сети;
- развитие транспортной инфраструктуры и применение таких, новых транспортных средств, как железная дорога и пароход, увеличение скорости перемещения и снижение стоимости поездок;
- рост благосостояния вследствие индустриализации и первые социальные завоевания в области свободного времени, особенно возможность использовать отпуск.

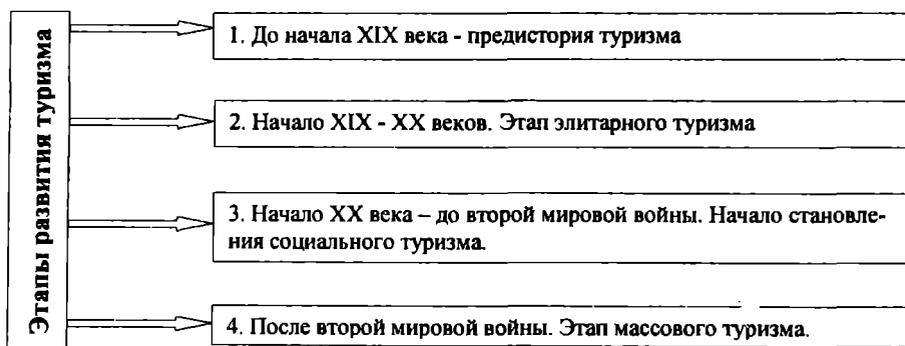


Рис. 1.1. Этапы развития туризма

<sup>1</sup> Соколова М. В. История туризма: Учеб. пособие. — М.: Мастерство, 2002. — 352 с.

Важнейшую роль в развитии туризма на этом этапе сыграли революционные изменения в развитии транспорта: изобретение парохода Фултоном в 1807 г., паровоза - Стефенсом в 1814 г., совершенствование почтовой связи, сопровождавшееся расширением сети дорог в Европе. Все это обусловило больше надежности и скорость передвижения при снижении расходов на путешествия. Вследствие массового наплыва переселенцев из Европы в Америку бурными темпами развивается морское сообщение, в середине XIX века возникают крупные пароходные компании.

Повышение качества и надежности транспортных перевозок в совокупности с их удешевлением, а также постепенное сокращение рабочего времени обусловили существенное увеличение потоков путешествующих. Соответственно возникли первые предприятия, специализировавшиеся на обслуживании временных посетителей. На смену скромным пансионам и "комнатам для гостей" в домах священнослужителей, в монастырях и религиозных миссиях приходят первые гостиницы. В 1812 г. в центральной Швейцарии вступает в строй отель "Риги-Клестели", в 1832 г. - гостиница в городе Фаульхорн. В 1801 г. в Германии открывается первоклассная гостиница "Бадише Хоф" в Баден-Бадене, в 1856 г. в Швейцарии - "Гранд-отель Швайцерхофт" в городе Интерлакене. В Германии на рубеже XVIII - XIX веков возникают первые курорты минеральных вод - в Хайлгендаммене, Нордернее, Травемюнде.

Как отмечает швейцарский профессор К.Каспар: "В этот период становления туризма строились в первую очередь роскошные гостиницы, которые обслуживали представителей аристократических кругов, "высшего офицерства". В зависимости от времени года элита либо пребывала на французской или итальянской Ривьере, либо отдыхала на термальных курортах в Швейцарии и Германии, либо предпринимала длительные путешествия в Северную Африку, Египет, Грецию.

Во второй половине XIX века индустрия отдыха расширяет сферу своего производства: к предприятиям гостиничного хозяйства добавляются первые бюро путешествий, в задачу которых входила организация и реализация потребителю туристических поездок. Хрестоматийным периодом первого пэкидж-тура - комплекса туристических услуг, продаваемого по единой цене, - является групповой тур на отдых, организованный англичанином Томасом Куком в 1841 г. Комплекс услуг включал в себя двадцатимильную поездку по железной дороге, чай и булочки в поезде, духовой оркестр. Вся поездка, в которой приняли участие 570 человек, стоила каждому из них 1 шиллинг. Для туристов бронировались гостиницы, действовали различные скидки, разрабатывались новые

маршруты, в том числе и паломнические (в Палестину), и экзотические (например, в Крым и на Кавказ).

Именно с 1841 г., с массовой поездки «с целью прогулки», в которой приняло участие 600 человек, можно начать отсчитывать эру современного туризма. Т. Куку принадлежат слова: «Мы должны иметь железную дорогу для миллионов». Уже через три года предприимчивый председатель квакерского Общества трезвости и проповедник Т.Кук заключает соглашение с железнодорожной компанией «Midland Railway Company» об оптовых скидках на билеты для туристических групп. С 1847 г. его контора распространяет специальные билеты как на групповые, так и на индивидуальные экскурсии в городах Англии, а затем и Европы.

Туристическая фирма «Томас Кук» существенно расширила сферу деятельности, став крупным финансовым институтом. Она стала выпускать дорожные чеки – «travellers cheque» для путешественников. Это по существу было изобретение века — безопасные деньги. Клиентами туристической фирмы «Томас Кук» в 1870 году уже стали более 1 млн. англичан и американцев. Именно Кук поставил на основу туры в Египет и круизы по Нилу, построил два отеля со спортивными площадками в Луксоре и Асуане.

Интересно, что Т.Кук преследовал при этом скорее социальные, чем коммерческие цели. Будучи председателем местного союза трезвенников, он стремился подобной акцией привлечь внимание к возможностям целесообразного использования свободного времени и найти новых сторонников для руководимого им союза. Так или иначе, идея прижилась, и в последующие 20 лет в Англии возникло множество новых бюро путешествий. Начиная с 1862 г. появляются и первые каталоги туристических поездок, что свидетельствует о процессе расширения туристического спроса.

Сегодня компания «Томас Кук» владеет 12000-ми туристическими агентствами во всех странах мира и обслуживает более 20,0 млн. туристов<sup>1</sup>.

Бизнес на путешествиях стал приносить высокие доходы, и в разных странах стали возникать туристические компании. В Германии первое бюро путешествий - "Райзебюро Штанген" - было основано в Бреслау в 1863 г. Фирма имела тесные контакты с пароходными компаниями и в начале XX века активно рекламировала и продавала морские круизные увеселительные поездки<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Биржаков, М.Б. Томас Кук и его роль в становлении туризма. Справочник. - Вып. 20. - СПб.: Невский Фонд, 2000. - С. 125.

<sup>2</sup> Крючков А.А. История международного и отечественного туризма. - М.: ВШТГ, НОУ «ЛУЧ», 1999. - 102 с.

3. Начало XX века – до второй мировой войны. Этот этап характеризуется началом становления социального туризма. Первая мировая война, экономическая депрессия 30-х гг. XX века и вторая мировая война оказали негативное влияние на развитие туризма. Вместе с тем, именно в период между двумя мировыми войнами появляются ростки массового туризма, расцвет которого приходится на послевоенные десятилетия. Туристические поездки как внутри страны, так и зарубежные постепенно приобретают качественно иной характер. Они преследуют уже не только развлекательные, но и познавательные цели. В маршруты все чаще включаются исторические места, памятники культуры. В данный период подавляющая часть международного туристического движения приходилось на Европу.

На третьем этапе туризм одиночек постепенно уступал место групповому туризму широких масс. Например, в Швейцарии интерес в данном отношении представляет возникновение и деятельность фирмы "Отельплан", которая в настоящее время является одним из крупнейших производителей туруслуг в этой стране. В основе образования фирмы в 1935 году лежали идеи ее создателя Г.Дуттвайлера о том, что вовлечение "маленького человека" в туризм оказало бы неоценимую помощь страдающему от кризиса гостиничному хозяйству. "Следует обратиться к публике, до сих пор не приобщенной к туризму и не привыкшей к путешествиям", - отмечал Г.Дуттвайлер. Массовые дешевые турпоездки становятся основным продуктом фирмы. "Народный туризм" имел успех: уже в первом финансовом году фирма реализовала 52 648 туристических поездок.

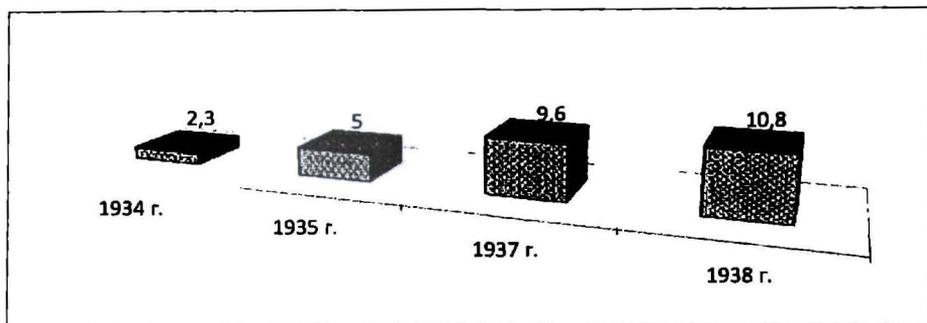
В Германии также начали уделять большое внимание организации массового отдыха людей и вовлечению в туризм все новых слоев населения, расширяя тем самым его социальную базу. Германское государство оказывало содействие в организации групповых поездок на отдых - круизов, железнодорожных туров, туристических походов. Умеренные цены способствовали первому "туристическому буму" в Германии (рис.1.2).

В это время изменился и характер путешествий - уже преследовались не только развлекательные, но и познавательные цели. Туристические организации начали все чаще включать в маршруты исторические места, памятники культуры<sup>1</sup>.

4. После второй мировой войны. Данный этап является этапом массовой туризм. Именно в этот период туризм приобретает действительно массовый характер: из предмета роскоши он становится потребностью для большинства населения высокоразвитых индустриальных стран. В западноевропейских странах 50-60-е гг. XX века - период активного раз-

<sup>1</sup> Квартальнов В.А., Романов А. А. Международный туризм: политика развития: Учеб. пособие. - М.: Советский спорт. 1998. -142 с.

вития туристических фирм, массового строительства гостиниц, мотелей, разного рода увеселительных заведений. Европейский туризм 50-х гг. был ориентирован преимущественно на прием американских туристов и являлся источником долларовых поступлений для принимающей страны. В 60-е годы и до середины 70-х наблюдается быстрый экстенсивный рост как въездного, так и выездного туризма, а также увеличение числа туристических предприятий и объемов их производства.



**Рис. 1.2. Рост числа туристов в Германии перед второй мировой войной (млн. человек)**

Важнейшим показателем завершения процесса формирования массового туризма является интенсивность туризма в той или иной стране. Интенсивность туризма показывает, какая часть населения ежегодно совершает хотя бы одну туристическую поездку (нетто-интенсивности), и рассчитывается как процентное отношение ко всему населению страны или к той его части, которая старше 14 лет. Когда интенсивность туризма превышает 50,0 %, то можно говорить о сформировавшемся массовом туризме, в котором принимает участие большая часть населения.

После второй мировой войны в спросе и предложении на рынке туризма произошли коренные изменения, массовый конвейерный туризм трансформировался в массовый дифференцированный. Конвейерный туризм предполагает относительный примитивизм и однообразность потребностей и мотивации туристов и, соответственно, обезличенно-конвейерный характер производимых услуг.

Дифференцированный туризм отличают разнообразная парадигма потребности и мотивации туристов, множественность узкоспециализированных сегментов в туристском спросе, разнообразие предлагаемых услуг и ярко выраженная специализация туристского предложения. Для дифференцированного туризма характерен не столько широкий, сколько глубокий ассортимент услуг. Иными словами, туристическая фирма

предлагает не огромное количество видов туристского продукта, а ограниченное число видов, каждый из которых имеет большое число вариантов. Переход от конвейерного к дифференцированному туризму совершался одновременно с переходом от рынка производителей к рынку потребителей.

На рубеже 60-70-х гг. XX века усложняется мотивация туристического спроса: наряду с рекреационным растущее значение приобретают образовательный, коммуникативный и инвестиционный аспекты туризма. Одновременно с дифференциацией туристического спроса в предложение усиливается тенденция к специализации и диверсификации, причем последняя находит выражение как в расширении ассортимента предоставляемых услуг в рамках специализации фирмы, так и в проникновении туристических фирм в другие области сферы услуг.

Массовый спрос на услуги туризма породил массовое туристское производство: туристский продукт был стандартизирован, а производство услуг и товаров поставлено "на конвейер". Возникли разнообразные предприятия и общественные институты, производящие различные компоненты и виды туристского продукта и составляющие в совокупности индустрию туризма. В настоящее время сформировалась мощная индустрия туризма со своими институтами, продуктом, производственным циклом, методами организации и управления производством.

Развитие туризма способствовало созданию международной туристской организации. В 1925 был создан Международный конгресс официальных туристских ассоциаций. После второй мировой войны он был переименован в Международный союз официальных туристских организаций, в который входили 109 национальных туристических организаций и 88 ассоциированных членов. В 1974 Международный союз был преобразован во Всемирную организацию по туризму.

В 2003 ведущая международная организация в сфере туризма - Всемирная организация по туризму (World Tourism Organization) получила статус специализированного учреждения Организации Объединённых Наций (ЮНВТО). В настоящее время в ЮНВТО (UNWTO) входит 155 стран и около 300 ассоциированных членов, представляющих предприятия частного сектора, учебные заведения, туристские ассоциации и местные туристские администрации.

Устав ЮНВТО был принят 27 сентября 1975 года. Начиная с 1980 года эта дата отмечается как Всемирный день туризма. В нем определены следующие основные цели ЮНВТО:

- ускорять и расширять содействие туризма (международного и внутреннего) миру, взаимопониманию, здоровью и процветанию людей повсюду в мире;

- помогать людям иметь доступ к образованию и культуре во время путешествий;

- улучшать стандарты проживания и пребывания в менее развитых районах мира посредством помощи в обеспечении необходимой материально-технической базы для иностранного туризма и развития транспортных путей, соединяющих с данными регионами;

- расширять возможности стран, принимающих туристов, и тем самым вносить вклад в их экономику;

- выступать в роли международного агентства по координации и сотрудничеству между странами;

- предоставлять услуги членам наиболее значимых для совета национальных организаций в области туризма;

- определять темы пленумов и заседаний, а также координировать туристские интересы стран-участниц, включая как национальные туристские организации, так и профессиональные секторы и организации, представляющие интересы путешественников;

- устанавливать постоянную взаимосвязь между различными объединениями туроператоров;

- реализовывать все вышеуказанное наиболее действенным путем.

В основном деятельность ЮНВТО концентрируется на информативном продвижении туризма, расширении его значимости и преимуществ, опасностей, а также создании новой материально-технической базы. Организация пытается упорядочить действия различных наций в туризме путем разработки и введения определенных принципов в области международного туризма. Кроме того, ЮНВТО разрабатывает международные документы (акты) и следит за их исполнением, а также за реализацией уже существующих правил, поощряя разрешение международных туристских разногласий.

Другие аспекты деятельности Всемирной туристской организации включают в себя помощь развитию стран, организации и стимулированию сотрудничества между ними в вопросах, воздействующих на туризм. Это реализуется через принятие определенных стандартов оборудования, понятий, языков, условных обозначений (например, обозначение первой помощи), чтобы облегчить общение (взаимопонимание) и пребывание иностранных туристов в чужой стране.

ЮНВТО также выступает в качестве организации по обмену информацией и поощряет применение новых разработок и знаний в области развития туризма и реализации маркетинга. Одна из важнейших задач организации – исследования, которые включают в себя изучение статистики по международному туризму, изобретение новых методов измерения, прогнозирование, разработку и маркетинг – все это может

быть использовано национальными туристскими организациями в их деятельности. Исследовательская деятельность ведет к увеличению методов статистики. ЮНВТО представляет регулярный отчет о состоянии мирового туризма, в котором отмечаются как достижения, так и препятствия для дальнейшего развития туристской индустрии.

Среди международных организаций в сфере туризма значительна роль Всемирного Совета по путешествиям и туризму. Он объединяет председателей правлений и генеральных директоров 43 ведущих компаний мира, обслуживающих туризм.

Еще одна международная туристская организация - Всемирная федерация ассоциаций туристских агентств (ФУАБ), объединяющая в качестве действительных членов 80 национальных туристских ассоциаций и организаций, а в качестве ассоциированных членов - около 1400 туристских агентств, гостиниц, транспортных предприятий, учебных заведений, представляющих более 80 стран мира.

Региональная организация - Азиатско-Тихоокеанская туристская ассоциация (Pacific Asia Travel Association - ПАТА) была основана в 1951 году представляет 34 страны Азиатско-Тихоокеанского региона, которые объединились для достижения единой цели: добиться успехов в развитии туризма и путешествий в этом регионе. Работа, проводимая этой организацией, направлена на продвижение туризма посредством программ по исследованиям, развитию, образованию и маркетингу. ПАТА заработала репутацию лучшего исполнителя среди подобных международных организаций.

Членов в Ассоциации около 2 тысяч. Со дня основания Ассоциация стала важным источником точной и своевременной информации для своих членов в области маркетинга, исследований, разработок, образования и других видов деятельности, связанных с туризмом.

Центральная государственная туристская администрация в развитых европейских странах работает в тесном взаимодействии с местными властями и частным бизнесом. Такая схема работы оказалась весьма продуктивной с точки зрения нахождения форм конструктивного сотрудничества и взаимодействия административных органов различных уровней государственного и регионального управления, а также для привлечения финансовых средств частного сектора к решению актуальных задач развития национальной экономики. Следствием такой политики явилось появление смешанных по форме собственности (государственно-частных) институтов в области регулирования туристской деятельности.

Например, во Франции вопросы регулирования туризма относятся к компетенции Министерства транспорта и общественных работ, в структуре которого предусмотрены Государственный секретариат по вопро-

сам туризма и Управление туризма. Эти органы курируют вопросы управления и регулирования отрасли, инвестирования и международных отношений в сфере туризма.

Кроме того, существует еще целый ряд органов, участвующих в управлении туризмом «с правом совещательного голоса»: Совет по туризму при Министерстве транспорта общественных работ, Французское агентство туристского инжиниринга и Национальный наблюдательный совет по туризму (маркетинговые исследования и статистика в туризме), Национальное агентство по отпускным поездкам (социальный туризм), Национальный комитет по процветанию Франции (вопросы экологии и озеленения городов). На региональном уровне действуют представители центральной исполнительной власти, решающие вопросы развития туристской сферы и подчиняющиеся непосредственно префектам. Деятельность этих представителей направлена на координацию местных и национальных инициатив, так как полномочия местных властей в области туризма достаточно велики.

Продвижением образа Франции как туристского центра на международном рынке занимается ассоциация «Maison de la France», возникшая в 1987 г. в результате соглашения о партнерстве между местными администрациями, туристическими фирмами, гостиницами, администрациями объектов экскурсионного показа. В настоящее время ассоциация насчитывает около 800 членов. В штате ассоциации «Maison de la France» более 200 сотрудников, 33 его представительства работают в 26 странах мира.

В Испании вопросами туризма ведает Государственный секретариат по торговле, туризму и малому бизнесу, подчиненный Министерству экономики. Кроме Государственного секретариата Министерству подчиняются: Центральная дирекция по туризму (административные вопросы и выработка общих направлений государственной политики в сфере туризма); гостиничная цепь «Paradores» (83 гостиницы, размещенные в зданиях, представляющих историческую ценность); два выставочно-конгрессных центра (в Мадриде и Малаге) и Испанский институт туризма «Turespasa».

Полномочия Министерства экономики невелики. Такие важные функции, как лицензирование, сертификация услуг, разработка стратегии развития туристской индустрии, являются прерогативой местных властей. С целью координации их деятельности в стране создан совет по развитию туризма, в состав которого входят представители государственных органов власти всех уровней и представители частного бизнеса. При этом, решения Совета носят рекомендательный характер.

Испанский институт туризма «Turespasa» занимается привлечением иностранных туристов, осуществляя рекламную деятельность и продви-

жение испанских курортов за рубежом. Организация имеет широкую сеть информационных офисов в Испании и 29 представительств в 21 стране мира.

В Великобритании сферу туризма возглавляет Министерство культуры, зрелищ и спорта, которому подчиняется орган, непосредственно курирующий туризм, - «British Tourist Authority» (BTA). BTA занимается привлечением иностранных туристов в Великобританию и развитием внутреннего туризма, а также консультирует правительство и другие государственные учреждения по вопросам туризма. Являясь по организационно-правовой форме частнопредпринимательским институтом, BTA, наряду с традиционной деятельностью на зарубежных рынках (распространение информации туристического содержания, реклама, участие в выставках), предоставляет платные консалтинговые и маркетинговые услуги, организует выставки и семинары, осуществляет различные проекты с участием иностранного капитала, издает и реализует путеводители, видеофильмы и другую рекламно-информационную продукцию. В штате организации около 300 человек, из которых примерно треть работает в Лондоне, а остальные за рубежом в 26 странах мира.

В Италии Департамент по туризму входит в состав Министерства производственной деятельности. Основные функции Департамента сводятся к координации деятельности региональных туристских администраций, разработке нормативно-правовых отраслевых документов национального характера, исследованиям и обработке статистических данных, а также международной деятельности (межправительственные соглашения, взаимоотношения с международными организациями и Европейским Союзом).

Полномочия местных туристских администраций в Италии также значительно расширены. Они ведают всеми вопросами лицензирования туристской деятельности на своей территории, осуществляют классификацию гостиниц, имеют право продвигать и рекламировать свой регион внутри страны и за рубежом (рекламные мероприятия, участие в выставках и т.п.).

Однако ведущая роль в представлении Италии на международном туристском рынке принадлежит Национальному управлению по туризму (ENIT), основными функциями которого являются рекламно-информационная работа, маркетинговые исследования, координация зарубежной деятельности местных туристских администраций. В штате ENIT 200 человек, в том числе сотрудники 20 представительств в 16 странах.

На уровне отдельных стран создаются и национальные ассоциации туристских агентств. Крупнейшими национальными ассоциациями ту-

ристских агентств являются: Американское общество туристских агентов (АСТ), Ассоциация британских туристских агентов (АБТА), Национальный синдикат туристских агентов Франции, Союз канадских туристских ассоциаций (АКТА), Национальная испанская ассоциация, Союз немецких бюро путешествий (ДРВ), Австралийская федерация туристских агентов (АФТА), Японская ассоциация туристских агентств (ДЖАТА).

Всемирной туристской организацией в 1992 г. в Рио-де-Жанейро была принята Программа действий по туризму на XXI век, к которой присоединились 182 государства. Основная роль в реализации этой программы отводится государственным органам по туризму. Программой действий по туризму предусмотрены следующие основные задачи:

- уменьшение регламентирующих экономических и других структур;
- оценка влияния развития туризма на экономику, социальную и культурную жизнь общества, окружающую среду;
- подготовка и обучение туристского персонала;
- долгосрочное планирование устойчивого развития туризма;
- обмен информацией между развитыми и развивающимися странами;
- участие всех секторов общества в развитии туризма;
- концепция нового туристского продукта;
- оценка результатов реализованных мер;
- установление партнерства в международной деятельности.

В рамках решения глобальных проблем туризма государственные органы различных стран разрабатывают долгосрочные программы развития национальной туристической индустрии, которые активно реализуются с использованием механизмов государственного влияния на эту сферу экономической деятельности.

Экономическая наука довольно длительное время не уделяла достаточного внимания систематическому изучению туризма. Лишь в начале XX века в результате роста экономического значения туризма возникла необходимость проведения глубоких научных исследований, стала формироваться информационная база и появляться научные труды.

В современной научной литературе различные аспекты развития туризма представлены в трудах таких как: известных зарубежных исследователей, В.И.Азар, Г.Арчдейл, М.Б. Биржаков, Дж.Боуэн, И.Беннет, И.Браун, Н.И.Волошин, Д.Дэвидсон, П.Гэмбл, Н.И.Кабушкин, М.Касавана, В.Кастер, В.А.Квартальнов, Ф.Котлер, Дж.Мейкенз, Р.Майер, М.Опермич, В.Ричард, С.Ю.Туманов, Е.Шмидт и других. В работах этих авторов определены общие основы теоретического подхода к проблеме, а также многие конкретные и практические её аспекты.

Вопросы развития национального туризма рассматриваются в работах отечественных учёных: С.Агзамова, М.М.Ирматова, Ф.К.Камиловой,

Д.М.Ли, Г.Г.Назаровой, А.Ф.Саидова, А.А.Таксанова, Н.Т.Тухлиева, Б.Х.Тураева, К.Хасанджанова, Н.М.Абдусаломовой, Ч.К.Хусанова, Н.Т.Файзибаевой, А.Н.Норчаева, О.Х.Хамидова, С.Р.Сафаевой, С.С. Рузиева и других.

Мощный поток экономической информации, связанный со сложностью и комплексностью туризма, вызвал настоятельную необходимость ее научной обработки, а также привел к тому, что различным международным организациям пришлось решать проблему разработки соответствующей терминологии и определения базовых понятий. Прежде всего это коснулось определения понятия "турист".

Содержание понятия "турист" рассматривалось на совещаниях Международного конгресса официальных туристских организаций в Дублине (1950 г.) и Лондоне (1957 г.), Комиссией по статистике ООН (1953 г.), в Конвенции ООН об упрощении таможенных формальностей в туризме (1954 г.). Большое внимание этому вопросу было уделено на первой Генеральной конференции ООН по туризму и путешествиям, состоявшейся в Риме в 1963 г. В результате было разработано современное толкование термина "турист".

Международные организации по туризму, а также большинство стран мира до сих пор во многом используют терминологию, разработанную Римской конференцией ООН в 1963 году.

Исходя из разнообразия форм туризма, в настоящее время, согласно классификации Всемирной туристской организации в качестве туристов (сам термин турист от английского «tourist») - т.е. тот, кто совершает поездку ради собственного удовольствия или для расширения своего кругозора появился значительно раньше - в начале XIX века) признаются следующие категории посетителей:

- лица, осуществляющие поездку развлекательного характера или путешествующие по семейным обстоятельствам, по состоянию здоровья;
- лица, отправляющиеся на совещания или в командировки, какого бы рода они ни были (научные, спортивные, административные, дипломатические, религиозные). Сюда относятся служащие международных организаций, направляющиеся в какую-либо страну в командировку ограниченной продолжительности, не превышающие, как правило, один год;
- лица, совершающие деловые поездки;
- студенты и молодежь, проживающие за границей, а также перемещающиеся в период каникул и выполняющие временную работу;
- пассажиры-участники морских круизов, причем даже в том случае, когда продолжительность их пребывания может быть более или менее 24 часов;

- транзитные пассажиры, пересекающие страну, продолжительность пребывания которых не ограничивается;
- члены экипажей иностранных кораблей и самолетов, находящихся на ремонте или делающих остановку в какой-либо стране;
- артисты, находящиеся на гастролях в какой-либо стране<sup>1</sup>.

Исходя из общепризнанных международных подходов к определению понятия “турист”, в Законе Республики Узбекистан «О туризме» закреплено, что «турист - физическое лицо, осуществляющее путешествие (туризм) по территории Республики Узбекистан или в другую страну»<sup>2</sup>.

При этом внимание специалистов привлекает проблема толкования термина “международный турист”. Этот вопрос обсуждался на межпарламентской конференции по туризму в Гааге (1989 г.), на международной конференции по статистике туризма в Оттаве (1991 г.). Общепринято, что «иностранный турист» - это «временный посетитель», то есть любое лицо, посещающее другую страну, выехав из страны, в которой он обычно постоянно проживает, с любой целью, кроме осуществления профессиональной деятельности, оплачиваемой в посещаемой стране.

В отношении определения понятия “туризм” отметим, несмотря на продолжение изучения этого явления, общее понимание этого термина в целом уже имеется. По определению, принятому ООН в 1954 году, «туризм — это активный отдых, влияющий на укрепление здоровья, физическое развитие человека, связанный с передвижением за пределы постоянного места жительства». В материалах Всемирной конференции по туризму, проведенной ВТО в 1981 году в Мадриде, дано следующее определение: «туризм — один из видов активного отдыха, представляющий собой путешествия, совершаемые с целью познания тех или иных районов, новых стран и сочетаемые в ряде стран с элементами спорта».

В 1993 году Статистическая комиссия ООН приняла более широкое определение: «туризм — это деятельность лиц, которые путешествуют и осуществляют пребывание в местах, находящихся за пределами их обычной среды, в течение периода, не превышающего одного года подряд, с целью отдыха, деловыми и прочими целями»<sup>3</sup>.

Для классификации туристической (рекреационной) деятельности существуют разные подходы. Исходя из цели и основных мотивов путешествия, американский ученый В. Смит определяет шесть категорий туризма:

<sup>1</sup> Yearbook of Tourism Statistics, vol. 1, 43 edition. - Madrid: WTO, 1981. - P. 31-32

<sup>2</sup> Закон Республики Узбекистан “О туризме” //Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1999, № 6. Ст.

<sup>3</sup> Папирия Г. А. Международные экономические отношения: маркетинг в туризме. — М.: Финансы и статистика, 2000.

- этнический;
- культурный;
- исторический;
- экологический;
- рекреационный;
- деловой.

Украинский ученый Н. П. Крачил предложил несколько иную классификацию из шести видов туризма:

- курортно-лечебный;
- культурно-развлекательный (туристические путешествия, проводимые с целью ознакомления с историко-культурными, археологическими и архитектурными достопримечательностями; посещение музеев, картинных галерей, театров, фестивалей, спортивных соревнований и других объектов культуры);
  - спортивный;
  - познавательно-деловой;
  - религиозный;
  - промысловый.

Российский ученый Н. С. Мироненко подразделяет рекреационную деятельность по главному мотиву на следующие три основных вида:

- лечебную;
- оздоровительную и спортивную;
- познавательную (природную, культурно-историческую).

А другой российский ученый В. А. Квартальнов, рассматривая поведение человека в качестве покупателя туристского продукта, предлагает классифицировать рекреационную деятельность следующим образом:

- отдых, досуг, развлечение;
- познание;
- спорт и его сопровождение;
- паломничество;
- деловые цели;
- гостевые цели.

Китайский ученый Ван Циншеи считает, что классификация рекреационной деятельности должна быть многоуровневой и основываться на теории уровней потребностей Абрахама Маслоу:

- потребности первого, основного уровня представлены ландшафтным туризмом, удовлетворяющим потребности туристов в познании природы и культуры;
- туристические потребности второго, повышенного уровня направлены на удовлетворение потребностей в развлечениях;

• третий, специальный уровень туристической потребности включает любование памятниками культуры, курортно-лечебную деятельность, отдых, участие в конференциях, паломничество, научные экспедиции и т. д. При этом «историко-культурный фактор является единственной постоянной аттрактивности во всех трех уровнях туристических потребностей»<sup>1</sup>.

Обобщая вышеперечисленные квалификации видов туризма можно определить, что туризм может быть активным или пассивным, внутренним и международным. По разным основаниям туризм может подразделяться на различные виды:

- по цели поездки - на рекреационный, познавательный, научный, деловой;
- по характеру организации и интенсивности обслуживания – на плановый, неорганизованный (самостоятельный);
- по численности путешествующих – на индивидуальный, семейный, групповой;
- по продолжительности тура – на кратковременный или долгосрочный;
- по возрасту туристов – на детский, молодежный, взрослый;
- по способу передвижения (виду транспорта) – на автотуризм, караванный, морской и речной туризм и др.;
- по способу размещения – на стационарный и передвижной (круизы, туры);
- по интенсивности туристской деятельности на постоянный (круглогодичный) и сезонный (связанный с определенным временем года);
- по виду использования природных ресурсов – на развлекательный, экологический, горный, водный, олимпийский, пешеходный;
- по форме финансирования на коммерческий и социальный. (см. рис. 1.3).

По другим основаниям туризм может подразделяться на другие виды. Классификация видов туризма необходима для разработки целевых и региональных программ, имеющих элементы национальных культур, дифференцирование экономических нормативов для разных регионов страны, учитывающих особенности экосистем разных территорий, культурно-эстетические и природно-климатические условия данного региона.

В основе туризма лежат две подсистемы: субъект туризма и объект туризма. Под субъектом туризма понимается участник туристского мероприятия или турист, который ищет возможности удовлетворения сво-

<sup>1</sup> См.: Энциклопедия туризма / Под ред. В. А. Квартальнова, И. В. Зорина. - М.: Финансы и статистика, 2001.

их потребностей путем получения специфических туристских услуг. Названные услуги предоставляются объектом туризма.

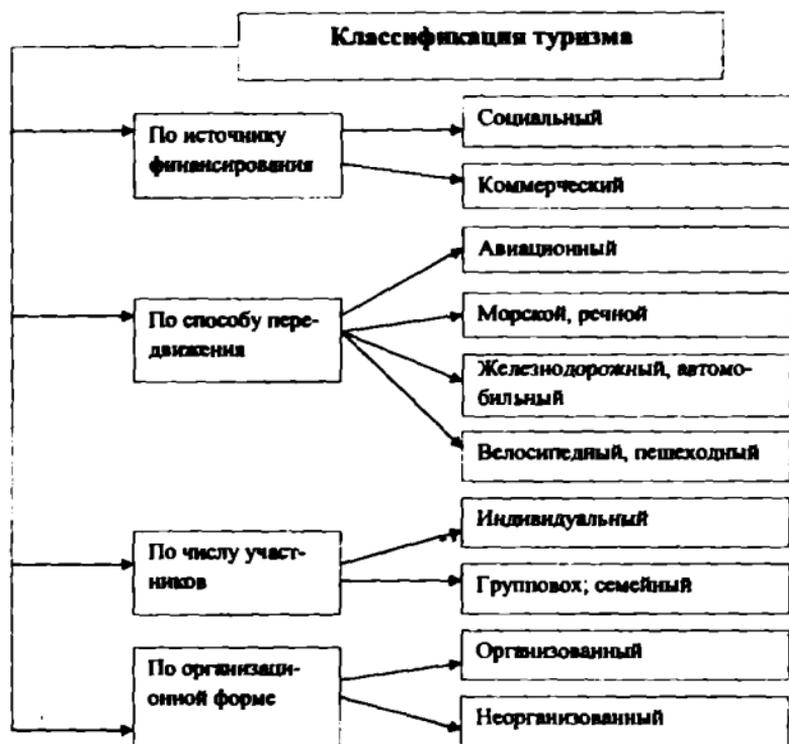


Рис. 1.3. Классификация туризма

Под объектом туризма понимается все, что может стать для субъекта туризма (туриста) целью путешествия. Объект туризма (туристская отрасль) включает в себя три основных компонента: туристский регион (место), туристскую организацию и туристское предприятие (рис.1.4).

Под туристским регионом следует понимать географическую территорию (место, регион), которую гость или туристский сегмент выбирает с целью путешествия. Такая территория содержит все сооружения, необходимые для пребывания, размещения, питания и организации досуга туристов. Таким образом, регион представляет собой единый туристский продукт и конкурентоспособную единицу.

Различают внутренний (местный) и международный туризм. Так, если международный туризм – это, прежде всего, совокупность экспорта и импорта туристических услуг и в него включается как выезд граждан

за пределы страны, так и прием иностранных гостей, то внутренний (местный) туризм понимается как поездка внутри страны своих граждан (резидентов) и иностранных (нерезидентов).



Рис. 1.4. Субсистемы туризма

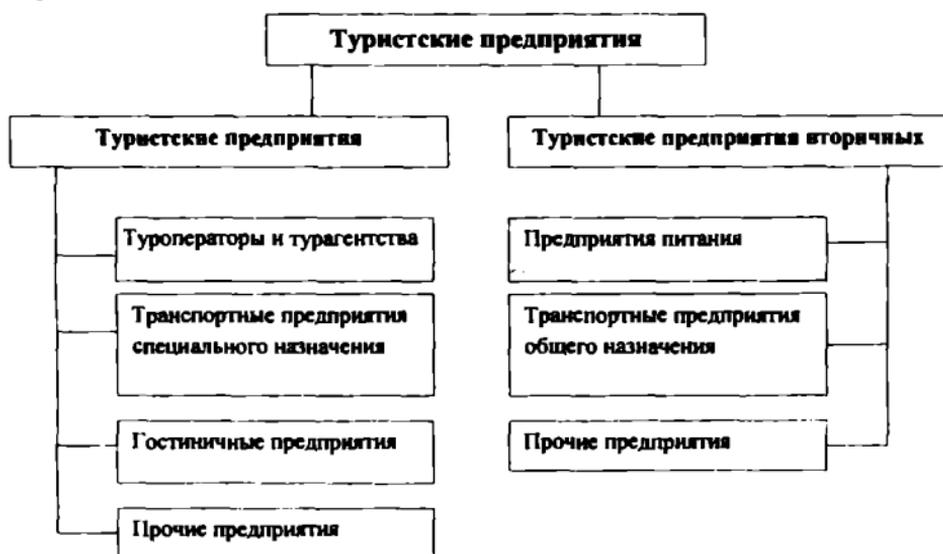
По определению Конференции ООН по торговле и развитию туристская индустрия – это совокупность производственных и непроизводственных видов деятельности, участвующих в создании товаров и услуг для путешественников<sup>1</sup>. Таким образом, туристическая индустрия рассматривается с позиции экономической деятельности.

Такой же подход к данному термину в Законе Республики Узбекистан «О туризме», где туристская индустрия определяется как «совокупность различных субъектов туристской деятельности (гостиниц, туристских комплексов, кемпингов, мотелей, пансионатов, предприятий общественного питания, транспорта, учреждений культуры, спорта и других), обеспечивающих обслуживание туристов». Там же сказано, что субъектами туристской деятельности являются «предприятия, учреждения, организации, зарегистрированные в установленном порядке и имеющие лицензию на осуществление деятельности, связанной с предоставлением туристских услуг».

<sup>1</sup> Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе: учебное пособие. – М.: КНОРУС, – 2005. – С 10.

В туристской отрасли функционируют различные по функциональному назначению организации. Так, одни из них предоставляют клиентам исключительно туристские услуги, а для других туризм - это одно из направлений их коммерческой деятельности. Соответственно, предприятия, фирмы и организации, существующие только за счет туризма, именуются ими туристскими организациями сферы первичных услуг.

Однако имеется и немалое число предприятий, фирм и организаций, которые получают доходы не только от туристской деятельности. Они удовлетворяют лишь некоторую часть такого специфического спроса, являются туристскими организациями сферы вторичных услуг, поскольку туризм для них - лишь один из многих источников существования (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Классификация туристских предприятий**

Учитывая все это, можно говорить о широком понимании понятия “туристская индустрия”, в котором оно используется для определения всех предприятий, прямо или косвенно удовлетворяющих туристские потребности.

Использование термина “индустрия туризма” в узком смысле предполагает, что к индустрии туризма относятся только те предприятия и организации, которые ориентированы на данный вид деятельности, т.е. для обозначения “чисто туристских предприятий”. Такой подход охватывает предприятия гостиничного и ресторанного хозяйства, туристские фирмы, предприятия по производству и реализации товаров туристского

спроса, рестораны, кафе, магазины туристских товаров, парки отдыха, клубы, другие сферы, связанные с туризмом и отдыхом.

Туроператор - это туристская фирма (организация), занимающаяся комплектацией туров по договорам с поставщиками услуг и в соответствии с потребностями туристов. Туроператор - это производитель туристского пакета. Он занимается разработкой туристских маршрутов и комплектацией туров, обеспечивает их функционирование, организует рекламу, рассчитывает цены на туры по этим маршрутам, продает туры напрямую туристам или через посредничество туристских агентств.

Туроператор обеспечивает туристам разнообразие выбора туристских услуг и одновременно упрощает заказ обслуживания в других городах и местностях, беря эти функции на себя. Туроператоры выполняют специальную роль в туристской индустрии, приобретают туристские продукты (места в самолетах, комнаты в отелях), формируют пакеты туристских услуг и продают их прямо или косвенно различным пользователям (туристам).

Туристское агентство – достаточно распространённый вид бизнеса в туризме. Конкуренция подталкивает туристские фирмы к поиску своей ниши в турбизнесе при помощи приспособления к реальному спросу, с учётом различий между отдельными группами потребителей. Значительная часть туристских фирм действует как розничные туристские агентства, работая с клиентами на прямую. Туристский агент реализует туристский продукт (и отдельные услуги, например авиабилеты, номера в гостиницах) по реальным ценам туроператоров или производителей услуг.

В туризме имеется понятие и о туристском продукте (турпродукте). Туристский продукт – это совокупность предметов и услуг, необходимых для удовлетворения потребностей туриста в период его туристского путешествия. Турпродукт - комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, экскурсионные услуги, а также услуги гидов-переводчиков и другие услуги, предоставляемые в зависимости от целей путешествия.

В Законе Республики Узбекистан “О туризме” данный термин обозначен как “туристские услуги». Туристские услуги – «это услуги субъектов туристской деятельности по размещению, питанию, транспортному, информационно-рекламному обслуживанию, а также другие услуги, направленные на удовлетворение потребностей туриста».

В состав туристского продукта входят следующие компоненты:

- тур – комплекс различных услуг (по размещению, перевозке, питанию, экскурсионные услуги и др.), объединенных на основе главной

цели путешествия и представляемых по определенному маршруту и в определенный срок;

- услуги, предоставляемые организациями и предприятиями социокультурной сферы, например: услуги театров, развлекательных центров, музыкальных шоу, парков отдыха, цирка, музеев, выставочных залов и т.д.;

- товары, составляющие специфическую часть турпродукта (открытки, буклеты, сувениры и др.), а также неспецифические для туристской индустрии товары (которые являются дефицитными в местах постоянного проживания туристов или стоят дешевле).

## 1.2. Туризм в Узбекистане

Туристская отрасль - одна из самых динамично развивающихся в Узбекистане. За годы независимости в республике приняты необходимые меры для приоритетного и ускоренного развития сферы гостеприимства. В стране создана прочная нормативно-правовая база развития туризма. Ее основу составляет Закон Республики Узбекистан от 1999 года «О туризме».

В данном документе определены основные направления государственной политики в сфере туризма, а именно:

- развитие туризма и туристской индустрии;
- обеспечение прав граждан на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий;
- рациональное использование и сохранение туристских ресурсов;
- совершенствование нормативной базы в сфере туризма;
- создание условий для туризма (экскурсий) детей, молодежи, инвалидов и малообеспеченных слоев населения;
- привлечение инвестиций в развитие туристской индустрии;
- создание равных возможностей на рынке туристских услуг для субъектов предпринимательской деятельности;
- обеспечение безопасности туристов, защиты их прав, законных интересов и имущества;
- организация и развитие научного обеспечения сферы туризма;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- развитие сотрудничества с зарубежными странами и международными организациями<sup>1</sup>.

Задачи осуществления государственной политики и формирование национальной модели развития туризма возложены на Национальную

<sup>1</sup> Закон Республики Узбекистан № 830-1 от 20 августа 1999 г. "О туризме" // Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1999, № 6.

компанию «Узбектуризм» (рис.1.6). Национальная компания координирует деятельность туристических организаций республики, стимулирует развитие всех видов туризма, способствует притоку инвестиций в создание материально-технической базы и инфраструктуры отрасли, координирует подготовку кадров в сфере туризма.



**Рис. 1.6. Структура Национальной компании «Узбектуризм»**

Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан № 360 от 28 июля 2004 года «О дальнейшем совершенствовании деятельности Национальной компании «Узбектуризм» определены следующие и основные задачи:

- обеспечение проведения единой государственной политики в сфере туризма;
- реализация государственных программ развития туризма;
- межотраслевая и межрегиональная координация туристской деятельности;
- содействие формированию инфраструктуры туристских услуг;
- привлечение инвестиций в сферу туризма;
- осуществление рекламно-информационной политики в сфере туризма;

- реализация комплекса мер по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров для сферы туризма, содействие развитию отраслевой туристской науки.

В Узбекистане, расположенном в центре Великого шелкового пути, сосредоточено более 4 тысяч историко-архитектурных памятников. Здесь бережно сохраняется бесценное материальное и духовное наследие. Древние памятники ключевых туристических центров страны – Самарканда, Бухары, Хивы, Шахрисабза включены в Список Всемирного наследия ЮНЕСКО.

Республика Узбекистан – это не только благодатная земля с уникальными архитектурными памятниками старины, живописной природой, богатой культурой проживающего здесь народа, но и страна, располагающая высокоразвитой инфраструктурой туризма – современные отели, отвечающий международным стандартам гостиничный сервис, расширяющийся диапазон туристических услуг.

Проводится реконструкция и обновление существующего гостиничного фонда, приведению его общепризнанным мировым стандартам. Увеличивается число новых комфортабельных гостиничных комплексов. Только за последние пять лет в стране введено в эксплуатацию 17 крупных и средних отелей, а также 20 малых частных гостиниц, проведена реконструкция трех гостиниц в Шахрисабзе, Ургенче и Ташкенте. В настоящее время в стране 163 гостиницы одновременно могут принять 28 тысяч гостей.

Коренным образом улучшаются сервисные услуги, ведется разработка новых туристических маршрутов, реконструкция и создание новых транспортных коммуникаций. Открытие высокоскоростного движения на участке Ташкент-Самарканд на современных поездах «Афросиёб» также направлено на увеличение потока туристов в страну.

В настоящее время в республике действует 828 туристских организаций, 510 из которых осуществляют туристско-операторскую деятельность, 318 являются гостиничными хозяйствами.

Подавляющее число туристских организаций - частные фирмы и агентства. Если в 1993 году на долю государственных учреждений приходилось 96,7 %, а на долю частного бизнеса - 3,3 % туристского продукта, то в 2011 году данный показатель для государственных туристских компаний составил всего 2,7 %, а частного бизнеса - 97,3%.

В 1998 г. в республике создана Ассоциация частных туристических организаций, которая призвана содействовать развитию предпринимательства в сфере туризме, оказывать бизнесменам помощь и защиту, а также осуществлять мониторинг туристического рынка.

У жителей многих стран, особенно СНГ и Евросоюза, Южной Кореи, Японии, арабских государств неподдельный интерес к историческим памятникам, самобытной культуре и быту узбекского народа. Благоприятствуют практически круглогодичному приему гостей природно-климатические условия, немаловажную роль играет и стабильная обстановка в стране, мир и согласие в обществе.

Растет поток иностранных туристов, посещающих Узбекистан, и соответственно - валютные поступления. Так, за 2000-2011 годы сумма валютных поступлений от международного туризма возросла на 270,0 %, а число посетивших Узбекистан увеличилось с 278,0 тыс. до 431,0 тыс. человек в 2011 году (рис.1.7)<sup>1</sup>.



Рис. 1.7. Динамика роста числа иностранных туристов и валютных поступлений от международного туризма в Узбекистане<sup>2</sup>

Национальная компания «Узбектуризм» активно наращивает сотрудничество с ведущими туристическими организациями мира, принимает участие в различных международных форумах, регулярно выступает с инициативами по углублению сотрудничества в этом перспективном направлении. В контексте укрепления взаимовыгодных связей с зарубежными партнерами заслуживает особого внимания высокий уровень взаимоотношений, сложившихся между Узбекистаном и Всемирной туристской организацией ООН.

<sup>1</sup> Абдурахмонов О.М. Узбекистон иктисодиётини модернизация қилишда туризмнинг ўрни: эришилган ютуқлар ва истикболда йўналишлар // Актуальные проблемы туризма – 2011 (Ежегодный сборник научных трудов). – Т., 2011. – С.70-71.

<sup>2</sup> Данные Национальной компании «Узбектуризм» // <http://www.uzbektourism.uz>

Узбекистан с 1993 года является членом ЮНВТО. Республика стала местом проведения важных мероприятий в рамках и под эгидой этой международной организации.

Всемирной туристской организацией совместно с ЮНЕСКО была предложена концепция возрождения Великого шелкового пути. Первое заседание Всемирной Туристской Организации (ВТО) по развитию туризма на Великом шелковом пути было проведено в октябре 1994 года в столице Узбекистана – Ташкенте. На этом заседании представителями 19 стран Великом шелковом пути была принята историческая «Самаркандская Декларация по Великому шелковому пути».

6 ноября 1998 года в Ташкенте на 155-й сессии Исполнительного Совета ЮНЕСКО по Культуре мира и деятельности ЮНЕСКО в государствах-членах была принята Ташкентская декларация, подготовленная по совместной инициативе ВТО и ЮНЕСКО и провозгласившая начало перехода во всем мире от культуры войн к культуре мира.

В древнем городе Хиве на совместной конференции ВТО и ЮНЕСКО по туризму и культуре 21 апреля 1999 года была принята «Хивинская декларация «Туризм и сохранение культурного наследия», поддержавшая осуществление международной программы "Культура, духовность и туризм ради Культуры Мира" и призывавшая все государства-члены ВТО и ЮНЕСКО, а также другие международные организации и учреждения принять активное участие в деле сохранения всемирного культурного наследия человечества для будущих поколений.

28 октября 2002 года в Бухаре, где проходило Четвертое международное заседание Всемирной туристской организации «Развития туризма на Шелковом пути», была принята «Бухарская декларация по развитию туризма на Шелковом пути».

Важным событием стало открытие в 2004 году в Самарканде регионального офиса ЮНВТО, который призван координировать деятельность национальных туристических организаций стран Великого шелкового пути. В нем создана единая информационная база, собравшая в себе ценные сведения о достопримечательных местах и исторических памятниках этих государств.

Очередное заседание Всемирной Туристской Организации ООН, которое состоялось 8-9 октября 2010 года в Самарканде, дало новый существенный толчок в продвижении бренда «Шелковый путь» на мировой туристический рынок. Туристической администрацией Узбекистана совместно с ЮНВТО был выработан «План действий по Шелковому пути», принятый на заседании ЮНВТО «Развитие туризма на Шелковом пути». Данный План действий охватывает основные вопросы, связанные с туризмом на Шелковом пути и определяет стратегические виды дея-

тельности в таких ключевых областях, как маркетинг и продвижение бренда «Шелковый путь», наращивание туристического потенциала и управление туристическими центрами на Шелковом пути, облегчение путешествий по Шелковому пути.

По инициативе Национальной компании «Узбектуризм» лучшие туроператорские компании стран Шелкового пути объединились в различные группы и ассоциации – «The Great Silk Road Tour Operators Group», «Silk Road Destinations Group», «Silk Road Tourism Association» и другие, в которых участвуют туристские предприятия Узбекистана, Казахстана, Кыргызстана, Туркменистана, Азербайджана, Грузии, Армении и других стран региона.

Всемирная туристская организация ООН высоко оценивает ведущую роль Узбекистана в укреплении международного сотрудничества по развитию туристической инфраструктуры на Великом шелковом пути, проводимую в республике работу по изучению и широкому распространению богатого духовного и культурного наследия, реставрации и сохранению древних памятников и архитектурных комплексов.

Ярким свидетельством широкого международного признания эффективности осуществляемых в республике комплексных мер по развитию туристской отрасли явилось избрание 9 октября 2011 года Узбекистана в члены Исполнительного совета Всемирной туристской организации ООН от Европейской региональной группы на 2011-2015 годы в рамках работы 19-ой сессии Генеральной Ассамблеи ЮНВТО.

Большое значение в Узбекистане придается проведению мероприятий, посвященных развитию и совершенствованию сферы туризма. Организуемая с 1995 года ярмарка «Туризм на Шелковом пути» является крупным международным форумом не только в Узбекистане, но и во всей Центральной Азии.

В Узбекистане разработаны программы адресных мероприятий по развитию туризма и увеличению экспортного потенциала туристских услуг во всех регионах страны на 2011-2015 годы. В подготовке этих программ - единого комплексного, конкретного и подробного плана действий туристского развития всех регионов страны на ближайшую перспективу, приняли участие центральные и местные органы власти, представители заинтересованных министерств и ведомств Узбекистана, Национальной компании «Узбектуризм» и ее региональные отделения, экспертное сообщество и турбизнес.

Этот своеобразный план действий представляет собой комплексный и объемный перечень взаимосвязанных и подчиненных единой цели мероприятий, имеющих конкретные сроки, исполнителей, объемы и источники финансирования. К его особенностям можно отнести то, что он

объединяет программы всех регионов страны, как основных туристских центров и относительно развитых туристских регионов, так и депрессивных, с точки зрения туризма, областей Узбекистана.

Программы, объединяющие самые разные мероприятия, связанные с основными видами и направлениям туристской деятельности, - это, в частности, инвентаризация историко-архитектурных и других достопримечательностей региона, развитие услуг гостиничного хозяйства и туристской инфраструктуры, разработка предложений по новым и перспективным видам туристских услуг, меры по повышению экспорта туристических услуг, а также работа по подготовке квалифицированных кадров в сфере туризма.

В Андижанской области, например, в целях ознакомления туристов с ремесленным искусством и творчеством мастеров осуществлена реконструкция улицы ремесленников, построены современные мастерские в национальном стиле для создания благоприятных условий работы ремесленников и продажи их продукции.

В Хорезме впервые на уровне региональных планов развития туризма намечены меры по выходу местных туроператоров на зарубежные рынки туризма путем открытия представительств в ряде стран. В частности, в скором будущем местный туроператор компания «Бек Тур» намеряет продвигать региональный турпродукт через свои представительства в таких городах, как немецкий Бонн и французский Лион.

В Каракалпакстане для любителей экотуризма планируется создание экотуристской инфраструктуры в зоне «Акча кул» Элликкалинского района, туристского комплекса и этнографического парка в зоне Устюрт Кунградского района, а также разработка новых маршрутов, включающих посещение популярного туристского объекта - бывшего порта Аральского моря в городе Муйнак.

В Бухарской области, вокруг озера Девхона в Караулбазаре планируется построить центр для отдыха туристов с возможностью рыбалки, организована программа «Camel Safari» - увлекательного путешествия на верблюдах. Комфортные условия для туристов будут организованы и на территории экологического центра «Джейран», где туристы смогут увидеть редкие виды животных.

### 1.3. Туризм как экономическая деятельность

Экономика туризма представляет собой научную дисциплину, которая исследует отраслевые аспекты экономических отношений в этой сфере деятельности, а также процессы и явления, происходящие в пери-

од производства, формирования, обмена и потребления туристских продуктов и услуг как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Экономика туризма также имеет два уровня:

- экономика туризма как межотраслевого комплекса социально-бытовой инфраструктуры;
- экономика хозяйствующего субъекта (туристского предприятия, фирмы).

Под организацией туризма как отраслевой экономической системы понимается сочетание структуры и способов функционирования ее элементов и подсистем. Структура туризма характеризуется составом ее элементов и способом их взаимодействия.

Организационная структура представляет собой способ объединения структурных единиц элементарного уровня (туроператоров, турагенств и т.п.), в результате которого образуется иерархия туризма как отраслевой экономической системы.

В организационной структуре отрасли туризма можно различить социально-экономический, материально-вещественный, технологический и информационный аспекты.

Социально-экономический аспект организационной структуры связан с формированием собственности на средства производства, с помощью которых осуществляется функционирование туризма.

Материально-вещественный аспект структуры туризма как отрасли представляет собой совокупность производимых и реализуемых им туров, услуг и товаров. Этот аспект характеризуется объемами реализации туристского продукта.

Технологический аспект отрасли туризма представляет собой совокупность конкретных технологических процессов, связанных с производством, реализацией и потреблением туристского продукта.

Следующий аспект организационной структуры туризма - информационный. Чтобы справиться с управлением такой сложной системы, как туризм, необходима рациональная организация потока информации.

В настоящее время понятие «отрасль» постепенно размывается. Для рыночной экономики характерно не столько развитие обособленных отраслей, сколько функционирование диверсифицированных межотраслевых комплексов. Так как в туризме производятся и предметы потребления, и услуги, то можно сделать вывод, что туризм – это диверсифицированный межотраслевой комплекс социально-бытовой инфраструктуры, который имеет производственные и непроизводственные функции и представляет собой туристскую индустрию. Это совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, предприятий общественного питания, средств развлечения, объектов познавательного, де-

лового, оздоровительного и другого назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также учреждений, предоставляющих экскурсионные услуги. Хозяйственный процесс, протекающий в отрасли туризма, является производственно-обслуживающим процессом.

В современном мире туризм:

- имеет индустриальную форму;
- выступает в виде услуг, которые не могут накапливаться и транспортироваться;
- характеризуется высоким уровнем эффективности и быстрой окупаемостью инвестиций;
- является пионером хозяйственного освоения новых районов;
- выступает как эффективное средство охраны природы и культурного наследия;
- совместим практически со всеми отраслями хозяйства и видами деятельности человека.

По данным Всемирного совета путешествий и туризма, если в 1990 году доход туристической индустрии составил 5,2% общемирового дохода, то к 2010 году на долю туризма и индустрии путешествий пришлось 12,0% мирового экспорта товаров и услуг. Таким образом, туризм опередил объемы международной торговли продовольствием, текстилем и химикатами. Туристы расходуют 10,2% всех средств, которые тратятся мировыми потребителями.

В 2010 году экспортные поступления от международного туризма составили 919,0 млрд. долл. США (рис.1.8).



**Рис. 1.8. Динамика роста числа туристов и дохода от туризма в мире<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Данные ЮНВТО // <http://www.unwto.org>

Сегодня туристский сектор приносит 5,0 % от мирового ВВП, 6,0 % от общего объема экспорта, создает одно рабочее место из двенадцати как в развитых, так и развивающихся странах.

По данным ЮНВТО, в 2012 году рост количества международных туристских прибытий на 3,0 – 4,0% превысил 1,0 млрд. человек (в 2011 году количество международных туристов составило 980,0 млн. человек).

Известно, что доход от иностранного туризма в развитых странах в два раза превышает доход от международной торговли цветными и черными металлами.

В настоящее время туризм стал одним из эффективных средств получения валюты, причем в странах с развитой туристской индустрией валютные поступления от международного туризма зачастую намного больше, чем от экспорта товаров. По оценкам некоторых экономистов, 100 туристов, находясь в среднем в течение 1 часа в городе с развитым туристическим сервисом, расходуют не менее 175,0 долларов. Иными словами, пребывание одного туриста в течение часа приносит доход порядка 1,75 долларов. Для получения дохода, эквивалентного тому, который приносит стране один турист, пришлось бы вывезти на мировой рынок около 15,0 т. нефти или 2,0 т. высокосортной пшеницы.

Таким образом, уже к концу XX века туризм во многих странах превратился в важнейшую отрасль национальной экономики, приносящую огромные выгоды. Специалисты ЮНВТО считают, что объем получаемой прибыли от туризма в некоторых странах конкурирует с такими отраслями, как добыча нефти и газа, а также производство автомобилей. Во Франции, например, по размеру получаемого дохода туризм обогнал автомобильную промышленность.

В Греции, Италии, США, Франции, Испании, Египте и ряде других стран доля туристской деятельности в валовом национальном доходе составляет 15,0-35,0 %. Испания, например, в год получает от туризма около 60,0 млрд, Италия – 35,0 млрд, Египет -17,0 млрд долларов США.

Международный туризм стал одним из главных элементов международного обмена услугами. В современных условиях очень большую роль стал играть и местный туризм, т.е. путешествия граждан по территории своей страны. К примеру, в США более 70,0 % всех туристов составляют местные жители, которые предпочитают отдыхать внутри страны.

В целом же, как международный, так и внутренний туризм становится одним из важных факторов развития национальной экономики, а также одной из высокодоходных отраслей экономики многих стран. В настоящее время около 125 государств считают туризм одной из важных отраслей своей экономики.

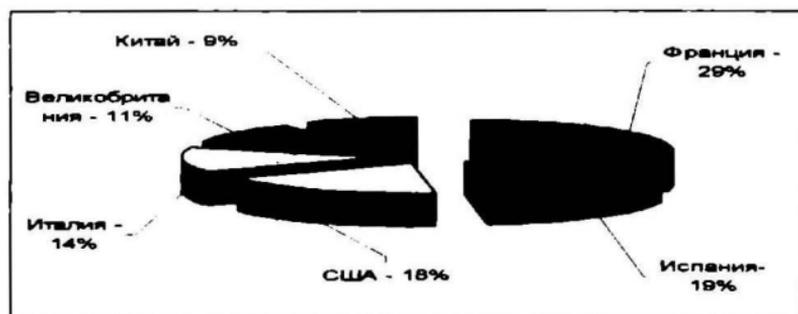
Туристская деятельность и туристская индустрия во всем мире динамично развивается. По прогнозным данным, несмотря на продолжающийся мировой финансово-экономический кризис, такая тенденция сохранится и в дальнейшем (табл. 1.1).

Таблица 1.1.

**Динамика численности туристических посещений и их удельного веса в разрезе регионов мира<sup>1</sup>**

Регионы мира	Численность посещений (млн. чел.)			Доля на рынке, %	
	1950 г.	2010 г.	2020 г.	1950 г.	2020 г.
Африка	20	47	77	3,6	6,0
Америка	110	190	282	19,3	18,1
Восточная Азия и Тихоокеанский регион	81	195	397	14,4	25,4
Европа	336	527	717	59,8	45,9
Ближний Восток	14	26	69	2,2	4,4
Южная Азия	4	11	19	0,7	1,2
Всего в мире	565	1006	1561	100	100

Наиболее посещаемые туристами страны мира - Франция, Испания, США, Италия, Великобритания и Китай. Из общего числа посетивших их туристов наибольшее число приходится на Францию (29 %), Испанию (19 %) и США (18 %). В совокупности – это две трети посещений во всем мире. В целом же, статистика по туризму показала, что почти две трети туристов являются выходцами из Европы, а мировыми лидерами в области туризма являются Франция, США, Испания, Италия и Китай (рис. 1.9).



**Рис. 1.9. Сравнительные показатели наиболее посещаемых туристами стран мира (в % от общего числа международных туристов)<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Данные ЮНВТО // <http://www.unwto.org>

<sup>2</sup> Данные ЮНВТО // <http://www.unwto.org>

По мнению Генерального секретаря ЮНВТО Талеба Рифан к концу 2012 года одна седьмая часть населения земли пересечет международные границы за один год. Еще четыре миллиарда совершат внутренние поездки на территории своих стран, а к 2030 году эта цифра возрастет до 1,8 миллиардов международных и 5,0 миллиардов местных туристов в год<sup>1</sup>.

Доходы от туризма образуются в результате туристских расходов, которые определяются как общая сумма потребительских расходов, производимых посетителем в ходе его поездки и пребывания в месте назначения. Туристские расходы включают оплату:

- комплексных поездок;
- пакетов услуг на отдых и туры;
- размещения;
- питания и напитков;
- транспорта;
- рекреационных, культурных и спортивных видов деятельности;
- потребительских товаров, являющихся неотъемлемым элементом путешествий;
- медицинского обслуживания и др.

Перечисленные туристские расходы оказывают прямое влияние на экономику, то есть экономическая деятельность туризма вносит вклад в создание национального дохода.

Сферами воздействия туризма на экономику страны и общество в целом являются:

- предпринимательская сфера. Создание туристского предприятия приносит выгоду, поскольку оно предоставляет клиентам свои продукты и услуги, рабочим и служащим — заработную плату и другие виды выплат, акционерам (владельцам) — прибыль, государству (региону) — налоги и сборы;

- потребительская и доходная сферы. Туризм создает новую форму потребительского спроса. Спрос туристов на разнообразные товары и услуги способствует развитию местной промышленности. Благодаря этому развивается производство потребительских товаров и повышается уровень жизни населения.

Благодаря туризму развиваются местные предприятия, в том числе:

- культурные и развлекательные (музеи, выставки, мемориальные комплексы и памятники, шоу-бизнес, кинобизнес), которые, в свою очередь, через налогообложение приносят пользу региону и местному населению;

---

<sup>1</sup> Всемирная туристская организация ООН (ЮНВТО) подвела итоги мирового туризма и сделала новые прогнозы // <http://www.tourism.gov.kz>

- транспортные предприятия и фирмы (общественный транспорт, прокат автомобилей, использование автобусов под экскурсии, местные авиакомпания в значительной мере ориентированы на доходы от туризма);

- предприятия, изготавливающие сувениры, специальное туристское снаряжение и народный промысел (продукция этих предприятий во всем мире в значительной степени ориентирована на туристов).

Туризм способствует притоку значительных сумм иностранной валюты. Причем поступление иностранной валюты происходит не только в виде оплаты за туристский пакет (тур), но и в виде обмена денег в обменных пунктах туристского центра на повседневные траты туристов, оплату дополнительных услуг и т. д.

Туризм создает структуру отдыха, которая может быть использована не только для туристов, но и для местного населения. Появление новых туристских центров сопровождается возникновением сервисных, торговых и развлекательных предприятий, строительством дорог, пляжей, что положительно влияет на окружающую инфраструктуру, а также на потребительский рынок и другие сферы предпринимательской деятельности. Развитая туристская инфраструктура в том или ином регионе служит показателем уровня жизни местного населения. Деньги, потраченные туристами в месте пребывания, одновременно создают доходы для страны (региона) пребывания.

Туризм непосредственно участвует в создании национального дохода страны. Совокупный вклад туризма в экономику страны включает как прямой, так и косвенный вклад.

Прямое влияние туризма на экономику страны (региона) - это результат расходов туриста на покупку услуг и товаров туризма. Деньги, потраченные туристами в месте пребывания, создают доход, который приводит к цепной реакции: расходы - доходы - расходы - доходы и т.д. Каждый сум, зарабатываемый на первом обороте средств и получаемый в виде дохода, снова уходит со счета предприятия. Таким образом, в результате первичных доходов, полученных вследствие туристских расходов, возникают новые доходы, но уже третьих лиц, если эти лица выступают в роли поставщиков каких-либо товаров для туристского предприятия.

Косвенный вклад туризма в экономику страны проявляется в эффекте повторения затрат туристов на покупку услуг и товаров в определенное время и в определенном месте. Этот эффект называется «эффект мультипликации» или «мультипликатор».

Понятие «мультипликатор» (от лат. «multiplier» - «умножитель», «умножающий») как экономическая категория было впервые введено английским экономистом Р.Каном в 1931 году. В рамках кейнсианского

анализа<sup>1</sup> в современной экономике под термином «доктрина мультипликатора» понимается усиленное влияние инвестиций на доход. Мультипликатор - это соотношение отклонения от равновесного чистого национального продукта (валового национального продукта за вычетом отчислений на потребление капитала) и исходного изменения в расходах на инвестиции, вызвавшего данное изменение реального чистого национального продукта.

Динамика оборота туристских расходов в рамках мультипликатора представлена на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Динамика оборота туристских расходов в рамках мультипликатора

<sup>1</sup> Кейнс Д.М. Общая теория занятости, процента и денег. - М.: Прогресс, 1978.

При оценке величины туристского мультипликатора с учетом рекомендаций ЮНВТО целесообразно рассматривать следующие статьи туристских расходов:

- размещение;
- питание;
- транспортное обслуживание;
- развлечения;
- рекреационные, культурные и спортивные мероприятия;
- покупки;
- деловые поездки и т.п.

По определению американского ученого Х.Клемента, мультипликатор – это годовой оборот 1,0 долл.США затрат туристов, генерирующий экономическую деятельность региона. Исходя из этого, значение такого мультипликатора для приведенных выше статей расходов при их общей сумме 1000,0 долл.США представлено в табл. 1.2.

**Таблица 1.2.**  
**Исчисление величины туристского мультипликатора<sup>1</sup>**

Вид туристских расходов	Число оборотов расходов					Сумма расходов, долл.	Величина туристского мультипликатора
	1	2	3	4	5		
Размещение	250	250	178	112	64,5	854,5	3,42
Питание	320	320	211	137	63,5	1051,5	3,38
Транспортные услуги	50	50	29	16,5	7,5	153,0	3,06
Развлечения	100	100	70,5	41,0	25,0	336,5	3,36
Прочие	30	30	16,5	9,0	4,5	90,0	3,00
Всего	1000	1000	654	405	213	3270,5	3,27

Действие мультипликатора доходов от туризма можно показать на следующем условном примере. Группа иностранных туристов тратит в одном из регионов страны на услуги туристской фирмы и на покупку товаров и услуг у других предприятий определенную сумму. Деньги туристов начинают полностью работать на экономику региона, когда туристская фирма покупает местные (региональные) товары и услуги. Продавцы этих товаров и услуг, получив деньги от туристов, выплачивают из них заработную плату своим работникам, которые, в свою очередь, тратят их на покупку товаров и оплату услуг и т.д.

По оценке экспертов, мультипликатор дохода от производства услуг туризма существенно дифференцируется в зависимости от страны или

<sup>1</sup> Клемент Х. Будущее туризма на Тихом океане и Дальнем Востоке. – М., 1961.

региона и составляет от 1,2 до 4,0. Например, если мультипликатор для того или иного региона равен 2,5, а первоначальная инвестиция в туристскую индустрию – 40,0 млн. сум., тогда прирост чистого национального продукта от туристского обслуживания в регионе составит 100,0 млн. сум.

Экспорт туризма из страны означает активный туризм для экономики данной страны, а импорт туризма - пассивный туризм. Отношение между стоимостью туристского продукта, реализованного иностранным туристам в принимаемой стране, и стоимостью туристского продукта, реализованного гражданами данной страны за рубежом, представляет собой туристский баланс данной страны.

Сложной сферой является процесс формирования туристского продукта и его последующая реализация на туристском рынке. Каждая отдельная туристская услуга (размещение, питание, экскурсии, транспортировка, культурно-массовые мероприятия и т. п.) сама по себе не может удовлетворить все потребности туриста. В этих условиях возникает объективная необходимость кооперации различных туристских услуг в единый комплекс, то есть создание туристского продукта, который является результатом усилий многих предприятий и туристских ассоциаций. Такая необходимость предопределила в экономике туризма особую роль туристских организаторов на туристском рынке — туроператоров и турагентов, через которых осуществляется функция организации доведения туристского продукта до потребителя.

Заключительное звено экономической системы туризма — это потребление туристского продукта. В этом процессе имеются свои особенности.

В обычном материальном производстве результат производства (товар) движется от места производства к месту потребления. В отличие от товарных и финансовых рынков для потребления туристского продукта в целом или отдельных услуг сам потребитель (турист) должен быть доставлен в место производства туристского продукта. Эта особенность туристского потребления вызывает производный эффект — необходимость индустриальной базы в местах потребления туристского продукта (транспортных услуг, жилья, пищеблоков, системы гостеприимства), создания необходимых условий для лечения, развлечений, удовлетворения потребности в новых впечатлениях, а также наличия экологически здоровой среды, безопасности и т. п.

Другой особенностью потребления туристского продукта является ограниченность во времени срока пребывания туриста на месте. Эта особенность туристского потребления рождает интенсификацию действий туриста, что в свою очередь объективно вызывает необходимость

высочайшей организации производства туристских услуг, труда и управления в сфере туризма.

Некоторые виды туристских услуг имеют неосязаемый, нематериальный характер. Потребитель туристского продукта не имеет возможности предварительно ознакомиться с качеством предлагаемых ему туров и услуг. Например, рассказ экскурсовода может оказать на туристов глубокое эмоциональное воздействие, которое нельзя выразить материально, заранее предвидеть и испытать. Другие услуги туризма имеют материальный характер: были хорошо организованы доставка на место, размещение, лечение, отдых и т. д. Но в том и другом случае специфика туристских услуг состоит в том, что они не существуют до их предоставления. Иными словами, в туризме имеется неразрывная связь производства и потребления услуг.

Туристические фирмы могут быть представлены различными по своей форме и организации предприятиями, но к основным из них относятся туроператоры, которые разрабатывают и осуществляют оптовую продажу туров, и турагенты, которые реализуют эти туры конкретным потребителям. Туроператоры выполняют функции организаторов и создателей комплексного туристского продукта для группового туризма. Туроператор отвечает за предоставление услуг, включенных в турпакет, но возможны случаи, когда он может предоставлять эти услуги сам, являясь владельцем гостиниц, ресторанов или получая эти услуги от контрагента.

Турагентства – это фирмы, приобретающие туры, разработанные туроператором, выпускающие на эти туры путевки и реализующие их потребителю. Турагентство добавляет к приобретенному туру стоимость проезда туристов от места формирования группы до первого на маршруте пункта размещения, а также от последнего на маршруте пункта размещения обратно.

На уровне отдельных стран создаются национальные ассоциации турагентств. Крупнейшими национальными ассоциациями турагентств являются: Американское общество туристских агентов, Ассоциация британских туристских агентов, Национальный синдикат туристских агентов Франции, Союз канадских туристских ассоциаций, Национальная испанская ассоциация, Союз немецких бюро путешествий, Австралийская федерация туристских агентов, Японская ассоциация туристских агентов.

Экономика туристской фирмы - это совокупность факторов производства, фондов обращения и нематериальных активов, доходов (прибыли), полученных в результате реализации туристского продукта и оказания различных других услуг (выполненных работ).

Стоимостная оценка активов и доходов туристской фирмы характеризует уровень и масштабы ее развития. Последнее зависит от умения найти оптимальное соотношение между используемыми ресурсами, количеством и качеством реализованного туристского продукта, с одной стороны, и объемом реализации туристского продукта и прибылью от его реализации - с другой.

Показатели финансово-экономической деятельности туристской фирмы включают:

- объем реализации туристских услуг или выручку от реализации услуг туризма;
- показатели использования рабочей силы (производительность труда, уровень расходов на оплату труда и др.);
- показатели использования производственных фондов (фондоотдача, оборачиваемость оборотных средств и др.);
- себестоимость услуг туризма, прибыль, рентабельность;
- показатели финансового состояния туристской фирмы (платежеспособность, ликвидность, финансовая устойчивость, валютная самокупаемость и др.).

Отдельно выделяются показатели, характеризующие состояние и развитие международного туризма. К ним относятся:

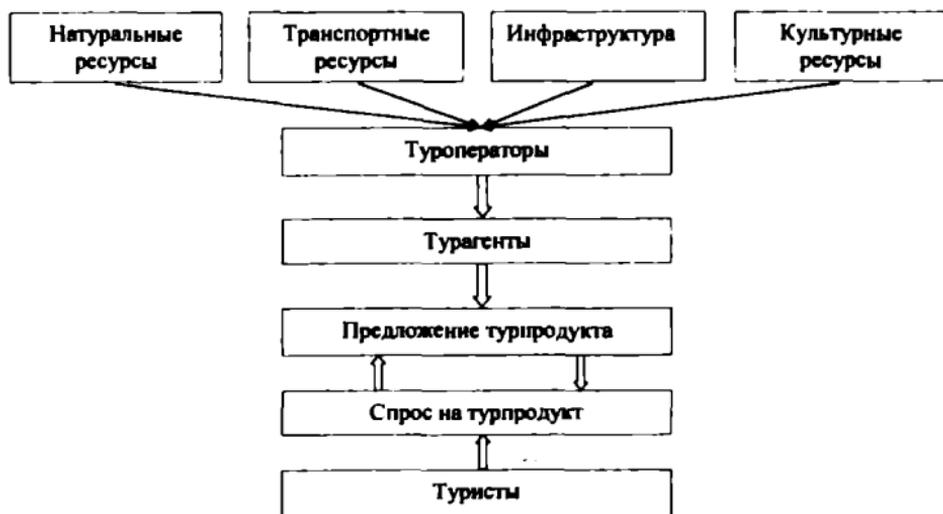
- количество туристов, посетивших зарубежные страны (определяется по числу пересечений государственной границы);
- количество туродней по иностранным туристам;
- суммарные денежные затраты, произведенные туристами за время зарубежных поездок.

В настоящее время многие страны мира строят свою экономическую политику на развитии туризма. Для этого они создают особо благоприятные условия, снижая налоги, создавая свободные экономические зоны, упрощая визовые формальности, реализуя крупные национальные и интернациональные проекты, т. е. используя в основном методы экономического стимулирования развития туризма в расчете на будущие поступления. Потому что туризм относится к числу наиболее эффективных индустриальных комплексов, которыми нельзя пренебрегать, особенно при решении задач ускоренного роста экономики за счет ее структурной перестройки.

#### 1.4. Туризм как рынок

Туристский рынок представляет собой систему мирохозяйственных связей, в которых совершается процесс превращения туристско-экскурсионных услуг в деньги и обратного превращения. Завершение этого

обмена означает законченность акта товарно-денежных отношений, реализацию стоимости, заключенной в туристском продукте, и общественное признание его потребительской стоимости. В результате обеспечивается нормальный ход общественного воспроизводства, появляются и накапливаются денежные средства для развития туристской индустрии (рис. 1.11).



**Рис. 1.11. Функционирование туристского рынка**

В качестве основополагающих функций туристского рынка можно выделить следующие:

- реализация стоимости и потребительской стоимости, заключенных в туристском продукте;
- организация процесса доведения туристского продукта до потребителя (туриста);
- экономическое обеспечение материальных стимулов к труду.

В процессе выполнения туристским рынком первой функции происходит движение стоимости, которое отражается посредством обмена: деньги - туристский продукт. Завершение этого обмена означает законченность акта товарно-денежных отношений, реализацию стоимости, заключенной в туристском продукте, и общественное признание его потребительской стоимости. В результате обеспечивается нормальный ход общественного воспроизводства, появляются и накапливаются денежные средства для развития туристской индустрии.

Функция организации процесса доведения туристского продукта до потребителя осуществляется через создание сети турагентов и туроператоров по его реализации.

Функция экономического обеспечения материальных стимулов к труду заключается в том, что в процессе обмена «деньги - туристский продукт» на туристском рынке распределение как необходимая фаза воспроизводства предстает в завершенном виде. У работников туристской фирмы, получающих за свой труд денежное вознаграждение, создаются материальные стимулы к повышению качества и увеличению количества туристского продукта, производству его в соответствии с запросами потребителей.

Становление рынка туристских услуг, коммерциализация туристической деятельности привели к необходимости внедрения принципов маркетинга в деятельность туристических организаций. Логика развития рыночных отношений в индустрии туризма приводит к постановке и решению таких задач, как изучение и сегментирование туристского рынка, количественная и качественная оценка платежеспособного спроса на туристские услуги, позиционирование, использование средств коммуникаций и стимулирования сбыта.

Но сфера туристических услуг в отличие от производства не спешила в практическом использовании маркетинга. Несмотря на то, что в экономике ряда стран сектор услуг стал превалировать еще в 1940-е гг., потребовалось значительное время для того, чтобы маркетологи занялись обсуждением и исследованием сектора услуг и природы маркетинга в этой области. Исследователи в сфере туризма отмечают следующие этапы становления маркетинга (табл. 1.3.).

Туристский рынок характеризуется емкостью, уровнем сбалансированности спроса и предложения, условием реализации туристского продукта. Емкость зависит от объемов платежеспособного спроса населения, уровня цен размеров туристского предложения. На туристском рынке сталкиваются спрос и туристский продукт, который предъявляет турист, и предложение туристского продукта, которое предоставляет туристская фирма.

В целом, с точки зрения маркетинга, рынок туристических услуг можно изобразить как две относительно самостоятельные, области: спрос и предложение.

На практике оба рынка между собой тесно связаны, и взаимодействуют в режиме резонанса, стимулируя, порождая, и определяя структуру и содержание, туристской индустрии и потребительского спроса.

Таблица 1.3.

Этапы становления маркетинга в сфере туризма<sup>1</sup>

Периоды	Название концепции	Характеристика туристского рынка
1950-е гг.	Производственная ориентация	Рынок готов к поглощению предлагаемой продукции, сбыт не представляет особых проблем, перевес спроса над предложением
1960-е гг.	Ориентация на финансирование и организационную реструктуризацию	Формирование массового производства и сбыта. Для «конвейерного» производства турпродукта необходимы капитал и соответствующие организационные структуры. Возникают первые туристские концерны. Маркетинг играет незначительную роль
Начало-середина 1970-х гг.	Рыночная ориентация	Переход от рынка производителей к рынку потребителей. Перевес предложения. Начало ориентации турорганизаций на рынок — активизация значимости маркетинга. Усиление конкуренции между туроператорами, авиакомпаниями. Рыночная ориентация сводится к инструментам, стимулирующим сбыт (реклама и мероприятия по сбыту). Рыночная концепция «что производишь — то и продавай»
Середина - 1970-х гг. начало 1980-х гг.	Рыночная ориентация	Ориентация на рынок начинается с момента создания нового турпродукта, так как решающим для успеха на рынке является распознавание желаний потребителя и реализация их в продуктах и услугах
Современный этап	Маркетинговая ориентация	Организация должна быть полностью адаптирована к потребностям рынка и им же управляться. Это уже не только удовлетворение желаний и потребностей потребителя, но и оказание на него активного и целенаправленного воздействия. Маркетинг — функция туристской организации, стратегия и тактика ее поведения на рынке. Это перспективное планирование и прогнозирование, опирающееся на исследования рынка, продукта, покупателей, использование комплексных методов формирования спроса и стимулирования сбыта, ориентация на товары «рыночной новизны», удовлетворяющие требованиям общества и окружающей среды

Из этого можно сделать вывод, что туристический рынок услуг, как и любой другой, не имеет одинаковых позиций. В его структуре можно

<sup>1</sup> Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2005.

выделить как рынки небольшого, так и крупного масштаба. Вот почему в маркетинге туристических услуг существует довольно много классификаций туристического рынка.

Маркетинг в туризме означает комплексный подход к управлению производством, реализацией и организацией потребления туристского продукта, ориентированный на учет требований туристского рынка и активное воздействие на спрос с целью расширения объема продажи туристского продукта.

По содержанию и особенностям маркетинговой деятельности выделяются такие рынки, как:

- целевой, где туристическое агентство, собирается осуществить или уже реализует свои цели;
- бесплодный – такой рынок не имеет перспектив в осуществлении услуг туризма;
- дополнительный, где дочерним предприятием осуществляется главная часть услуг;
- растущий – это рынок, который имеет реальную возможность для роста продаж путевок;
- прослоечный – рынок, на котором встречается частая коммерческая нестабильность, но в нем имеются и перспективы развития. Но во втором варианте есть риск стать бесплодным рынком.

Анализ мирового туристического рынка позволяет выявить следующие устойчивые тенденции (табл. 1.4):

- медленно, но постоянно сокращается доля Европы, как в количестве принимаемых туристов, так и в доходах, приносимых туризмом;
- тот же процесс происходит в Америке, при этом особенно быстро идет сокращение доходов, т. е. отдых в США становится все дешевле отдыха в Европе, и это отражает целенаправленную политику американских туроператоров, пытающихся перехватить инициативу на туристском рынке за счет игры на снижение рентабельности собственного туристского бизнеса;
- очень быстро развивается туризм в странах Восточной Азии и Океании. Эта «точка роста» мирового туристского рынка характеризуется не только уникальными рекреационными ресурсами и экзотикой, но и высочайшим в мире уровнем сервиса. И все это на фоне более низкого уровня расходов, чем в Европе и Америке;
- Африка постепенно превращается из страны высокодоходного элитного туризма в страну самого дешевого туризма в мире. Поток туристов в Африку резко возрастет, если повысится качество услуг;
- Средний Восток и Южная Азия относятся к регионам со слабо развитой туристской инфраструктурой. Но, видимо, в результате про-

тектионистской политики правительства Турции по развитию средиземноморского туризма следует ожидать быстрого развития туризма в этом потенциально богатом туристском регионе. Близость Европы – основного поставщика туристов, главные религиозные реликвии основных конфессий мира, чистое Средиземное море, длительность туристского сезона – все это создает хорошие предпосылки для более активного туристского освоения этого района.

Таблица 1.4.

**Доля регионов в общемировом туристском рынке  
(в % от общего объема мирового рынка)<sup>1</sup>**

Регионы мира	1985 г.	1990 г.	2000 г.	2005 г.	2010 г.
Африка	3,0	3,3	3,6	4,1	4,7
Америка	19,7	20,3	19,3	19,5	18,9
Восточная Азия-Тихоокеанский регион	9,5	9	14,4	13,9	19,4
Европа	64,8	61,8	59,8	58,9	52,4
Ближний Восток	2,3	2,0	2,2	2,7	3,6
Южная Азия	0,8	0,7	0,7	0,8	1,1

Функционирование туристских фирм в рыночной среде объективно требует изучения закономерностей и особенностей туристского рынка. Это означает, что современная экономика туризма должна охватывать и такой аспект, как всесторонний анализ спроса и предложения на туристском рынке. Так как туристический продукт проявляется в виде услуги, то необходимо и определить само понимание туристских услуг.

Как отмечает известный американский специалист Ф. Котлер, специалисты, занимающиеся маркетингом в сфере услуг, должны обращать внимание в первую очередь на четыре характерные свойства своего продукта: нематериальность, неотделимость, нестабильность параметров и несохраняемость. Он же выделил четыре свойства продукта в сфере услуг<sup>2</sup> (рис.1. 12).

Специфика маркетинга в туристической индустрии, как разновидности сферы услуг, определяется характеристиками самих услуг и особенностями рынка услуг, его отличием от товарного рынка, которое состоит в следующем:

- услуга не существует до ее предоставления, т.е. продукт создается в процессе предоставления услуги, что делает невозможным сравнение туристических услуг двух конкурирующих фирм даже там, где продукты кажутся идентичными;

<sup>1</sup> Данные ЮНВТО // <http://www.unwto.org>.

<sup>2</sup> Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для вузов пер. с англ. – 4-е изд, перераб и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – С. 46.

• предоставление услуг требует специальных знаний и мастерства, которые покупателю трудно оценить и понять. Высокая степень неопределенности при предоставлении услуг ставит клиента в крайне невыгодное положение, может вызвать у него чувство остороженности и подозрения. Возможные пути повышения осязаемости услуг, снижения покупательского риска и неопределенности - это лицензии, сертификаты, рекомендации.

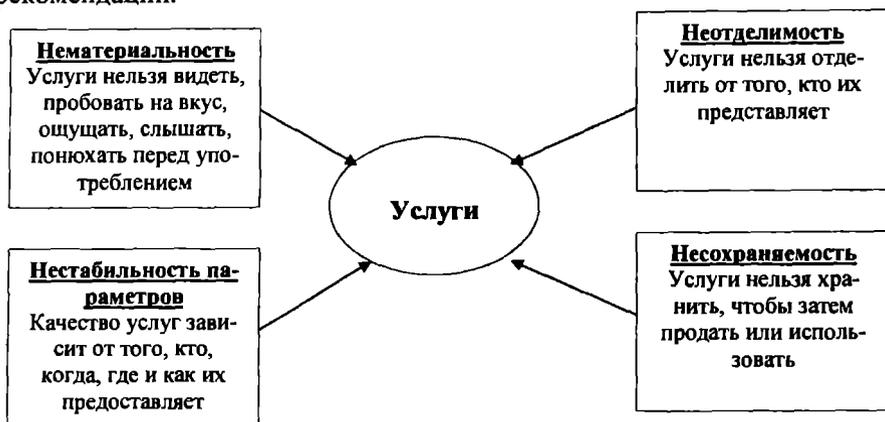


Рис.1.12. Основные свойства продукта в сфере услуг

Определение маркетинговой стратегии туристского предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится. Поэтому, во-первых, требуется проведение глубокого анализа - текущей деятельности туристского предприятия — ситуационного анализа.

Ситуационный анализ основывается на результатах маркетинговых исследований. Их проведением достигается выявление рыночных возможностей туристского предприятия, выявление его конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества — это те материальные и нематериальные активы, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для туристского предприятия и позволяют ему побеждать в конкурентной борьбе.

Материальные (осязаемые) активы — это физические и финансовые ресурсы предприятия (основные фонды, денежные средства и т. д.).

Нематериальные (неосязаемые) активы — это, как правило, качественные характеристики предприятия: престиж, имидж предприятия, квалификация персонала и т.д.

Нематериальными конкурентными преимуществами туристского предприятия могут быть:

- известное имя;
- высокое качество оказываемых услуг;
- индивидуальный контакт с клиентами;
- ориентация на потребителя, его запросы и пожелания;
- устойчивая клиентура;
- действенная реклама;
- благоприятные условия для продажи услуг;
- квалификация персонала, грамотный менеджмент; опыт работы и

т.д.

Ситуационный анализ дает возможность оценить внутренние ресурсы предприятия, определить тенденции изменения внешней среды и степень адаптации его к этим изменениям.

Ценообразование с ориентацией на уровень конкуренции достаточно характерно для предприятий, работающих в сфере туризма. При этом цены устанавливаются ниже рыночных, на уровне рыночных или выше в зависимости от требовательности клиентов, предоставляемого сервиса, образа продуктов, реальной или предлагаемой ответной реакции конкурентов. Отличительная особенность фирм, использующих данный метод ценообразования, состоит в том, что они не стремятся сохранить постоянную зависимость между своими ценами и затратами.

В совокупности цена конкретного туристского продукта определяется взаимным действием трех групп факторов: индивидуальных издержек производства и сбыта, состояния спроса и уровня конкуренции на рынке.

При разработке ценовой стратегии туристское предприятие должно использовать эти три метода во взаимодействии, поскольку ориентация только на один из них не способствует проведению гибкой ценовой стратегии и даже приводит к прямым или косвенным убыткам.

Ценообразование на основе издержек (затратный метод) основано на калькуляции издержек производства, обслуживания, накладных расходов, желаемой прибыли. Оно часто используется теми предприятиями, которые стремятся в первую очередь получить прибыль от инвестиций. При этом выясняется нижний предел цены, ниже которого она не должна упасть.

Указанный метод ценообразования не принимает во внимание ряд важных факторов:

- уровень спроса на туристский продукт;
- чувствительность клиентов к уровню устанавливаемых цен;
- уровень цен конкурентов.

Затратный метод имеет и ряд преимуществ.

Во-первых, если туристское предприятие может достаточно точно определить структуру своих затрат, то ценообразование на продукты значительно упрощается.

Во-вторых, применение данного метода основными конкурентами фирмы создает условия для снижения ценовой конкуренции.

И, наконец, в-третьих, у предприятий появляется возможность уделять значительно меньше внимания колебаниям спроса на продукты (конечно, если его уровень и без того достаточно высок).

Ценообразование с ориентацией на спрос ориентируется на изучение желаний потребителей и установление цен, приемлемых для целевого рынка. Данный метод применяется в том случае, если цена является решающим фактором в приобретении туристского продукта клиентами. При этом выявляется потолок цен — максимальная сумма, которую потребитель будет готов уплатить за данную услугу.

Использование указанных выше методов позволяет определить исходную цену туристского продукта. Однако окончательно установленная цена может существенно отличаться от предлагаемой заранее. Это обусловлено выбором фирмой той или иной ценовой стратегии.

Для успешного ведения туристской деятельности фирмам рекомендуется сосредоточиться на определенном круге потребителей туристского продукта и строить свою политику, чтобы наиболее полно удовлетворять все потребности именно этого узкого сегмента путешественников. Поэтому проводится сегментация туристского рынка. В основе сегментации лежит стремление фирм получить многопольное положение на всем рынке или на той его части, которая наиболее предпочтительна с точки зрения её производственных, финансовых возможностей и сбыта.

В туризме существует тенденция выделения относительно однородных сегментов по возрасту потребителей. Сегментация имеет огромное значение для турфирм, так как позволяет:

- повысить конкурентоспособность турпродукта и его производителя, эффективность хозяйственной деятельности;
- лучше удовлетворять нужды и потребности туристов путем большего соответствия турпродуктов желаниям и их предпочтениям;
- более четко и направленно осуществлять маркетинговую политику.

Работа по сегментации рынка должна проводиться непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде, во вкусах, желаниях и предпочтениях потребителя-туриста.

Для успешной сегментации туристского рынка, необходимо со стороны туристской фирмы предпринимать определенные шаги по использованию тех критериев, которые бы позволили фирме найти наиболее выгодную позицию на рынке. Исходя из этих соображений, предлагают-

ся следующие критерии, которые турфирмы могут использовать в процессе сегментации по своему усмотрению:

- количественные границы — определяются, прежде всего, емкостью сегмента, т. е. какой турпродукт и по какой цене может быть на нем реализован, какое число реальных и потенциальных потребителей имеется, на какой площади они проживают и т. п. Исходя из этих данных, турфирма должна определить, какие производственные мощности следует ориентировать на данный сегмент, каковы должны быть размеры сети сбыта;

- доступность сегмента для турфирмы, т. е. возможности турфирмы получить каналы распределения и сбыта турпродукции на данном сегменте рынка. Собрав информацию, руководство турфирмы принимает решение о возможности начать продвижение своей турпродукции на выбранном сегменте рынка или ему еще предстоит позаботиться о формировании сети сбыта, имиджа турпродукции, налаживании отношений с посредниками;

- существование сегмента, т. е. определение, насколько реальна та или иная группа потребителей-туристов, насколько она устойчива по основным объединяющим признакам, не распадается ли она, в противном случае можно попасть в сегмент, где конкуренты имеют прочные позиции, или предложить турпродукт с нечеткими адресными признаками, который не будет признан потребителями. Руководству турфирмы в данном случае необходимо выяснить, стоит ли ориентировать на этот сегмент производственные мощности или, напротив, надо их переориентировать на другой рынок;

- прибыльность сегмента. С помощью этого критерия определяется, насколько доходной будет для турфирмы работа на выделенном сегменте рынка. Оценка, как правило, осуществляется с помощью известных показателей: нормы прибыли, доходы на вложенный капитал и т. п. Иногда крупная турфирма руководствуется престижностью данного сегмента;

- защищенность выбранного сегмента от конкуренции - важно правильно оценить свои возможности в борьбе с конкурентами на данном сегменте рынка. Важно определить, кто может стать конкурентом на выбранном сегменте, каковы его сильные и слабые стороны, каковы собственные преимущества в конкурентной борьбе и т. п. Получив ответы на все поставленные вопросы, оценить возможности относительно всей турфирмы по всем критериям, можно принимать решение того, подходит или нет данный сегмент для турфирмы.

Например, по возрастным категориям различают три сегмента, которым должно соответствовать и разное предложение туристского продукта:

- молодежный туризм;
- туризм среднего возраста;
- туризм третьего возраста.

Молодежный туризм (до 30 лет) — это более дешевые путешествия с использованием менее комфортабельных средств размещения и транспорта, веселый вечерний отдых (бары, диско, дискуссионные клубы, встречи по интересам, лотереи, конкурсы и т. д.) Для этого сегмента характерна высокая туристская активность в силу стремления молодых людей к общению, познанию и наличия свободного времени (например, каникулы).

Для второго сегмента — туризм среднего, возраста (30-50 лет) — характерно преобладание семейного туризма. В связи с этим необходимо предусматривать возможность использования детских площадок для игр, детских бассейнов и др. Это особенно важно при создании туристских комплексов в курортной местности.

Туристы среднего возраста предъявляют повышенные требования к комфорту и удобству, содержательным экскурсионным программам, включающим ознакомление с объектами в соответствии с их профессиональными интересами.

При разработке туристских услуг для этого сегмента необходимо исходить из того, что лица среднего возраста и есть экономически активное население. Их желание совершить туристское путешествие вызвано потребностью в отдыхе, связанном со сменой обстановки.

Туристским фирмам при организации маркетинга рынка целесообразно использовать накопленный опыт в данном направлении. Так заслуживает внимания опыт организации маркетинговой деятельности по привлечению туристов во Францию национальной туристского центра "Мэзон де ля Франс".

Бюджет этого центра формируется за счет поступлений от Министерства по туризму, а также многими французскими и иностранными туристскими и нетуристскими компаниями, работающими по продвижению французского турпродукта за границей и заботящихся о положительном имидже страны. К их числу, в частности, относятся авиакомпании "Эр Франс" и "Эр Интер", мэрия Парижа, "Америкэн экспресс", "Шампань де Венож", профсоюз винодельческой промышленности, "Ланком", компании "Рено", "Ситроен" и другие. Национальный центр имеет свои представительства в 27 странах. Особенностью является то, что "Мэзон де ля Франс" предпочитает не расширять сеть представительств, а разнообразить их маркетинговую деятельность. При таком подходе отсутствует риск, затраты минимальны, а прибыль максимальна.

Главными направлениями деятельности центра являются:

- деловое партнерство с представительствами национальных туристских организаций других стран;

- полная свобода деятельности своих представительств за рубежом, которые работают с учетом особенностей рынка страны, где они находятся.

Маркетинг "Мэзон де ля Франс" учитывает все новые тенденции и изменения на туристских рынках, предусматривает наступательную конкурентную борьбу и активную стратегию, предлагая турпродукты, не уступающие главным конкурентам: Испании и Италии. С целью формирования спроса и стимулирования сбыта проводятся рекламные кампании в разных странах. Центр принимает участие в разнообразных коммерческих мероприятиях, международных ярмарках, салонах, семинарах, биржах.

Кроме того, каждое представительство самостоятельно организует свои коммерческие мероприятия. "Мэзон де ля Франс" оказывает также воздействие на туроператоров, побуждая их реализовывать турпродукты по умеренным, разумным ценам, принимая во внимание тот факт, что потребители все более чувствительно реагируют на соотношение "качество-цена".

Эксперты ЮНВТО следующим образом прогнозируют динамику развития мирового туристского рынка:

- показатель прироста объема услуг будет составлять в среднем 3,7 % в год;

- рост будет достигнут в основном за счет выездного рынка Азии, Среднего Востока, Центральной и Южной Америки и Европы;

- наиболее благоприятные условия приема туристов сложатся в Азии, хотя и все другие районы имеют среднюю перспективу роста;

- внутренний туризм будет продолжать развиваться более высокими темпами;

- длительный международный туризм будет расти быстрыми темпами, нежели краткосрочный туризм;

- усилится влияние на туризм внешних факторов: экономической ситуации, политической обстановки, уровня безопасности путешествий.

Значительное воздействие на туризм окажут:

- система компьютерной резервации, технологическое развитие, совершенствование авиаперевозок, электронная информация, коммуникационные системы;

- важным фактором развития туризма станет социально-демографическая динамика в различных странах мира;

- возрастет роль маркетинговых исследований, регулирующих туристскую политику.

Определенный интерес представляют данные прогнозного исследования по странам-лидерам выездного и въездного туризма в 2020 г., представленные в таблицах 1.5 и 1.6.

Таблица 1.5.

Страны – прогнозируемые лидеры выездного туризма в 2020 г.<sup>1</sup>

Страна - поставщик туристов	Прогнозируемое количество международных поездок, млн.	Прогнозируемая доля рынка, %
Германия	163,5	10,2
Япония	141,5	8,8
США	123,5	7,7
Китай	100,0	6,2
Великобритания	96,1	6,0
Франция	37,6	2,3
Нидерланды	35,4	2,2
Канада	31,3	2,0
Россия	30,5	1,9
Италия	29,7	1,9

Таблица 1.6.

Страны - прогнозируемые лидеры въездного туризма в 2020 г.<sup>2</sup>

Страна	Прогнозируемое количество прибытий, млн.	Прогнозируемая доля рынка, %
Китай	137,1	8,6
США	102,4	6,4
Франция	93,3	5,8
Испания	71,0	4,4
Сянган	58,3	3,7
Италия	52,9	3,3
Великобритания	52,8	3,3
Мексика	48,9	3,1
Россия	47,1	2,9
Чехия	44,0	2,7

Как видно из приведенных данных, лидером выездного туризма к 2020 году будет Германия, 163,5 млн. граждан которой будут выезжать ежегодно за рубеж в туристических целях. Соответственно, для Японии этот показатель будет составлять 141,5 млн. человек, а для США – 123,5

<sup>1</sup> Данные ЮНВТО // <http://www.untwto.org>.

<sup>2</sup> Данные ЮНВТО // <http://www.untwto.org>.

млн. человек. Особо следует отметить, что в число стран-лидеров выездного туризма попадает и Китай - 100,0 млн. человек.

Одновременно Китай будет принимать наибольшее число зарубежных туристов среди других стран мира – 137,1 млн. человек. А если учитывать и то, что Сянган, являющийся особой территорией Китая, по данному прогнозу посетит 58,3 млн. человек, то суммарное число зарубежных туристов составит 195,4 млн. человек.

Возрастет также число туристов, посещающих США, – до 102,4 млн. человек, а также Францию и Испанию – соответственно 93,3 и 71,0 млн. человек. Характерно также, что значительный рост зарубежного туризма будет наблюдаться и в таких странах, как Мексика – 48,0 млн. человек, Россия – 47,1 млн. человек и Чехия – 44,0 млн. человек. В то же время, такие страны, как Италия и Великобритания, сохраняя высокие показатели приема зарубежных туристов (52,9 и 52,8 млн. человек соответственно), в целом уже не будут занимать лидирующих позиций, что свидетельствует об изменении направленности потоков зарубежных туристов в различные регионы.

Рост приема зарубежных туристов имеет большое экономическое значение для принимающих стран. В настоящее время для 83,0 % стран мира туризм в настоящее время является одним из пяти основных источников дохода, а для 38,0 % стран туризм — это главный источник дохода.

Анализ, проведенный Европейской Комиссией, выявил, что для 60,0 % туристов культура является основным предметом, интересующим их в путешествиях. Вполне закономерно, что 12-я сессия Генеральной Ассамблеи ЮНВТО приняла решение о «Сохранении всемирного наследия для нового тысячелетия». Ее участники выразили убеждение, что международный туризм, представляющий уникальную возможность для взаимовыгодного обогащения и распространения культурных ценностей, является мощным фактором содействия диалогу цивилизаций.

Сегодня разработаны и действуют сотни маршрутов на всех континентах. Однако один из самых привлекательных и самый длинный в мире маршрут, имеющий протяженность 12 800 км, - Великий шелковый путь.

Уникальное культурное наследие, разнообразные виды искусств и традиционных ремесел, менталитет народа, его фольклор, гастрономия и многое другое – конкурентные преимущества Узбекистана на туристском рынке. Среди других государств региона республика занимает лидирующее положение на рынке поездов с культурно-познавательными целями, прямо или косвенно связанных с брендом Великого шелкового пути.

По сей день сохранившие свое очарование Бухара, городское ядро Хивы - Ичан-кала, темирдидские шедевры Самарканда и Шахрисабза являются весьма драгоценным наследием, привлекающим туристов всего

мира. Принимая это во внимание, ЮНЕСКО, организация ООН по вопросам образования, науки и культуры, включила в список Всемирного наследия целый ряд уникальных объектов Центральной Азии, в том числе хивинский комплекс Ичан-кала, исторические центры Бухары, Самарканда и Шахрисабза. Теперь они находятся под защитой международного сообщества, которое оказывает помощь в их реставрации и сохранении для грядущих поколений. К примеру, ЮНЕСКО выделила 90,0 тыс. долларов США на консервацию исторических памятников Чор-Минор в Бухаре и Тилля-Кари в Самарканде.

В настоящее время на долю Бухарского, Самаркандского, Хорезмского регионов приходится 70,0 % всех иностранных туристов, посещающих Узбекистан.

Вместе с тем, Узбекистан располагает большим потенциалом развития международного и внутреннего туризма и в других регионах. Так, сейчас планируется создание материально-технической базы туризма в Республике Каракалпакстан, в горных местностях Навои, Каттакургана, Карманы, Гиждувана, Вабкента.

Второе направление – это формирование Карши-Термезского региона как центра историко-археологического туризма в сочетании с курортно-оздоровительными видами отдыха. По прогнозам, 5,0-10,0 % прибывающих в республику туристов пожелают посетить данный регион.

Дальнейшее развитие Джизакского и Ферганского туристского регионов как основных спортивно-оздоровительных и специализированных (охота, рыболовство, горный, пешеходный, ландшафтный, познавательный и другие виды) центров туризма – третье направление. Эти регионы, по оценкам экспертов, могут охватить 15,0-20,0 % всего потока туристов.

Еще одно перспективное направление – активная реализация туристского потенциала Ташкентского региона как делового, коммерческого и развлекательного центра гостеприимства. Здесь ожидается 10,0 % всех туристских посещений<sup>1</sup>.

Привлечение необходимых инвестиций, усиление внимания к данной сфере, развитие и совершенствование инфраструктуры будет способствовать тому, что Узбекистан превратится в наиболее привлекательный и востребованный международный туристский маршрут.

### ***Вопросы для самопроверки:***

- 1. Перечислите основные этапы развития туризма в мире.*
- 2. Что предусматривает «Программа действий по туризму на XXI век», принятая ЮНВТО?*

<sup>1</sup> Джаллилов О. Основные направления развития туризма в Республике Узбекистан // Актуальные проблемы туризма – 2010 (Ежегодный сборник научных трудов). – Т., 2010. – С. 149-150.

3. Как трактуется "туристская индустрия" в широком и узком смысле?
4. Что включает основные направления государственной политики Узбекистана в сфере туризма?
5. Что предусматривает «План действий по Шелковому пути», принятый ЮНВТО?
6. Охарактеризуйте экономику туризма как межотраслевого комплекса социально-бытовой инфраструктуры.
7. Как функционирует мировой туристский рынок?
8. Расскажите о перспективных направлениях развития туризма в Узбекистане.

## ГЛАВА II. ТУРИЗМ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### 2.1. Основные управленческие категории туризма

Туризм как объект управления имеет ряд присущих только ему особенностей<sup>1</sup> (рис. 2.1).

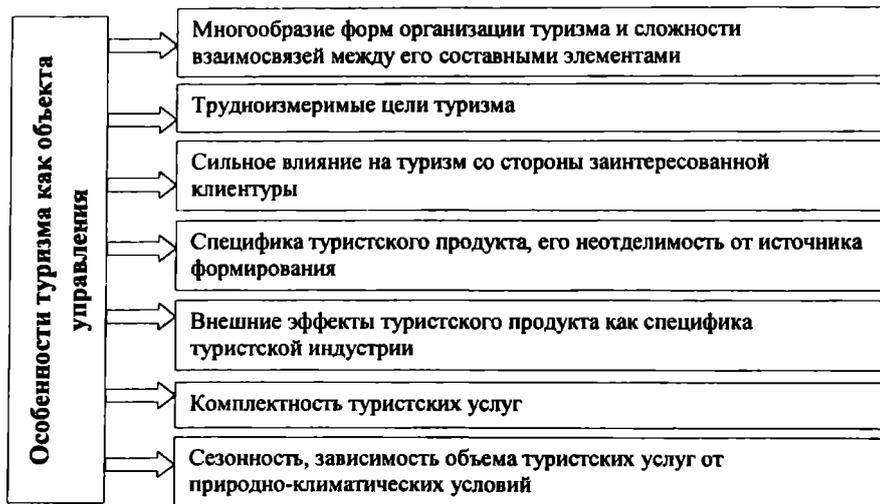


Рис.2.1. Особенности туризма как объекта управления

Во-первых, это многообразие форм организации туризма и сложности взаимосвязей между его составными элементами. В Узбекистане большая часть туристских предприятий небольших размеров. Вместе с тем в туристской индустрии наряду с туристскими предприятиями имеются и государственные администрации, которые должны вписываться в единую систему управления.

Туристская администрация выполняет функцию координирующего органа в программах развития туризма в регионе, стране и несет ответственность за результаты туристской деятельности. В таких условиях требуется стратегия развития не только региона, но и туристских предприятий.

Во-вторых, трудноизмеримы цели туризма. Если туристские предприятия в своей деятельности ориентируются на получение прибыли, то у туристских администраций существуют другие цели. Они не могут

<sup>1</sup> Кукушкин Н.И. Менеджмент туризма. Учебник. – Мн.: Новое знание, 2002. – С.42-54.

ориентироваться на получение прибыли. Как и любая некоммерческая организация, администрация должна оценивать себя по тому, насколько ей удастся эффективно и с учетом потребностей туристов привлечь к туристской деятельности различные предприятия и предпринимателей. Вместе с тем и сама туристская администрация может оказывать услуги, например, по разработке инвестиционных программ, представительству интересов, маркетингу и т. д.

В-третьих, сильное влияние на туризм со стороны заинтересованной клиентуры. Каждое туристское предприятие осуществляет свою деятельность в окружении различных заинтересованных лиц и клиентов. Кроме того, внутри отдельных заинтересованных групп имеются свои интересы. Например, если крупные гостиницы, чаще всего, меньше заинтересованы в предложении курортного сервиса, небольшие гостиницы, живущие за счет приезжающих туристов, стремятся к тому, чтобы туристские организации улучшали курортное предложение и проводили соответствующие мероприятия.

В-четвертых, важнейшей особенностью туризма как объекта управления является специфика туристского продукта, его неотделимость от источника формирования. Если товар в материальном виде (автомобиль, одежда, продукты и т. п.) существует независимо от производителя, то туристская услуга (т. е. товар) неотделима от его источника ее создания. Поэтому в управлении туризмом неизмеримо большое внимание должно уделяться персоналу и регулированию межличностных отношений.

В-пятых, и внешние эффекты туристского продукта можно представить как специфику туристской индустрии. Специфика туристского продукта связана со спецификой туристского спроса. Спрос на туристский спрос не однороден по следующим причинам:

- туристская услуга неосвязаема, ее невозможно увидеть при заключении договора;
- разнообразие потребителей туристских услуг, т. е. каждому типу туристов соответствует определенный тип туристского рынка;
- доход – важнейший фактор, влияющий на туристский спрос. Путешествовать может только тот человек, у которого для этого хватает средств.

На спрос туристского продукта влияет также структура семьи, возраст, образование, профессия, общественные факторы (экономическая ситуация, экология туристского региона, условия жизни и т. п.).

В-шестых, особенностью туризма как объекта управления является и комплектность туристских услуг. Во время своего пребывания на отдыхе турист получает услуги в комплексе. Туристское предложение места, региона, страны рассматривается как «коллективная продукция».

В-седьмых, как особенность туризма следует выделить его сезонность, т. е. зависимость объема туристских услуг от природно-климатических условий.

Элементами управления производственно-обслуживающим процессом в туристской фирме являются работник, орудия, предмет труда и используемая технология. Для осуществления производственно-обслуживающего процесса все его элементы необходимо скоординировать.

Таким образом, управление туристской деятельностью представляет собой систему мер, направленных на рациональное сочетание труда, средств и технологии в едином производственно-обслуживающем процессе туристской фирмы. Основной задачей управления туристской деятельностью является достижение целей, поставленных перед туристической фирмой при наилучшем (эффективном) использовании имеющихся в наличии рабочей силы, материальных, денежных и информационных ресурсов.

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая туристская организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами - это взаимоотношения людей.

Таким образом, под объектом управления следует понимать отдельную структуру туристической организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие. Субъект управления - орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

В связи с этим одна и та же структура туристской организации может быть и объектом и субъектом управления. К примеру, в гостиничном комплексе управляющей подсистемой является управленческий аппарат во главе с директором, а управляемой - отделы. В отделе в свою очередь управляющей подсистемой будет управленческий аппарат во главе с заведующим отделом, а управляемой - работники гостиничного комплекса. В то же время администрация (директор) трансформируется из управляющей подсистемы в управляемую тогда, когда выполняет приказы (указания, распоряжения, решения), поступающие от вышестоящих органов руководства (Национальной компании «Узбектуризм» или ее региональных отделений).

Объектом управления - туристической организацией следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования. Из всего многообразия определений понятие организации, в том числе и туристической, можно выделить следующие:

- организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы;
- организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда;
- организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Туристские организации можно квалифицировать как (рис.2.2):

- различные коммерческие и некоммерческие учреждения (фирмы, бюро, агентства и т.п.), обеспечивающие подготовку и проведение туристских путешествий;
- ассоциации, союзы и другие объединения, способствующие развитию туризма на национальном и международном уровнях;
- правительственные учреждения, определяющие государственную политику в области туризма.

Различают три основные группы туристских организаций, обслуживающих туристов:

- имеющие собственные либо арендованные средства туристского обслуживания (гостиницы, рестораны, транспорт и пр.) и предлагающие потребителям комплекс услуг (так называемые туроператоры);
- посреднические — предлагающие услуги др. туристских и нетуристских (например, транспортных) организаций, то есть комплектующие отдельные услуги (так называемые турагенты);
- клубы и другие объединения любителей туризма, то есть объединения потребителей туристских услуг (как правило, общественные некоммерческие организации, существующие на членские взносы, ассигнования из общественных фондов, пожертвования частных лиц, иногда на средства от собственных коммерческих мероприятий).

Туристские организации можно различать и по ряду признаков.

По форме собственности организации делятся на государственные, муниципальные, акционерные, совместные, частные и иные.

В зависимости от того, кто является собственником, различают государственные и муниципальные унитарные предприятия. Они действу-

ют на основе устава, утвержденного собственником. Им же назначается руководитель предприятия. В наименование унитарного предприятия включаются слова «государственное» или «муниципальное».



Рис. 2.2. Классификация туристических организаций

В Узбекистане в сфере туризма функционируют общества с ограниченной ответственностью (ООО). Они создаются на основе учредительного договора и устава. Учредители (может быть даже одно лицо) делают взнос в уставной капитал общества и определяют свои доли. Как следует из самого названия, ответственность членов общества ограничена, ее размер – доля в уставном капитале. Высшим органом управления является общее собрание членов общества, однако голосование осуществляется уже по принципу «одна доля – один голос». Собрание проводится

не реже одного раза в год, оно распределяет полученную прибыль, создает систему управления обществом, при необходимости – вносит изменения в устав. Для повседневного руководства избирается единоличный (директор, генеральный директор) или коллегиальный орган управления (правление, совет директоров).

Разновидностью ООО является общество с дополнительной ответственностью. Его отличие заключается лишь в том, что оно принимает на себя дополнительные обязательства (как правило, нести ответственность в двух- или трехкратном размере доли участника и т.д.).

Туристские организации создаются и в форме акционерных обществ (АО). Они также действуют в соответствии с уставом, а уставной капитал создается на основе распространения ценных бумаг, именуемых акциями и предоставляющих их владельцу право на часть собственности организации. Кроме того, владелец (акционер) получает часть прибыли общества, так называемый дивиденд. Акции имеют первоначальную стоимость (номинал), причем различают два вида акций: обыкновенные и привилегированные. Дивиденд на привилегированную акцию фиксирован, он устанавливается в процентах к ее первоначальной стоимости и, естественно, мало зависит от успешности деятельности общества, так как ее владелец получает доход в любом случае. Дивиденд обыкновенной акции меняется в зависимости от прибыли организации. Акционеры несут ответственность в пределах стоимости акций.

Высшей формой управления АО является собрание акционеров, решения принимаются по принципу «одна акция – один голос». Как правило, собрание избирает орган коллективного руководства – совет директоров, а повседневным управлением занимается директор (генеральный директор).

Совместные предприятия создаются на основе вложения капитала отечественных и иностранных партнеров, совместно осуществляющих хозяйственную деятельность, управление организацией и распределение прибыли. Создание совместных предприятий направлено на привлечение в сферу туризма инвестиций, новых технологий, а также управленческого опыта, решение проблем конкурентоспособности на рынке.

Организационная структура - один из основных элементов управления туристской организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления - это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и

управляемой системами. Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем туристской организации. Она направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В структуре управления туризмом выделяют звенья (организации), уровни (ступени), управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления туризмом относятся ведомства, организации и предприятия, а также их руководители, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их. В основе образования звена управления в туристической отрасли лежит выполнение организацией управления определенных функций. Устанавливаемые между этими организациями связи могут носить горизонтальный и вертикальный характер.

Под уровнем управления туризмом понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления туристической отраслью. Степени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: принимаемые решения на вышестоящем уровне конкретизируются и реализуются нижестоящим звеном.

Управление туристической отраслью реализуется в рамках организационной структуры, включающей три уровня:

- макроэкономический - высший уровень исполнительной власти, занимающейся индустрией туризма в Республике Узбекистан.
- мезоэкономический уровень представлен региональными отделениями Национальной компании “Узбектуризм”.
- микроэкономический уровень – это организации туристического комплекса: производители услуг, а также организации – посредники в предоставлении услуг и поддерживающие туристскую отрасль.

Иерархия управления – это инструмент для реализации целей туристской деятельности и гарантия сохранения системы управления. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личной свободе в управлении. Чем ниже уровень – тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности.

Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией (рис. 2.3).

Высший уровень управления туристской организацией в условиях рыночной экономики - это собственники предприятий или акционеры

(собрание акционеров), советы директоров (наблюдательные советы из числа владельцев) в лице его председателя. Этот уровень управления обеспечивает интересы и потребности владельцев туристских предприятий, вырабатывает политику организации деятельности и способствует ее практической реализации. Для высшего руководства (top management) характерны гибкость, предвидение, предпринимательство, новаторство, адаптация к переменам.



**Рис. 2.3. Основные уровни управления туристской организацией**

Руководители среднего уровня управления (middle management) обеспечивают реализацию политики, разработанной высшим руководством, и отвечают за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Менеджеры данного уровня должны знать научные методы принятия решения, социальную психологию, владеть инструментарием (методикой, информационными технологиями и т. п.), уметь мотивировать персонал.

Низший уровень управления в туристских организациях - чаще всего младшие менеджеры, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей. Они обычно руководители малых групп, или менеджеры линейного управления (supervisors).

Организовать – значит создать структуру управления туристическим предприятием и обеспечить его необходимыми ресурсами для нормальной работы (финансы, персонал, материалы и проч.). Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения организационной функции:

- определение и детализация целей туристской фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;

- определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;
- поручение различных задач персоналу (разделение и специализация труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство;
- единство цели – каждый член организации работает на общее благо;
- рамки контроля или менеджмента – каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников.

Реализацию этих принципов осуществляют через три основных организационных процесса:

- департаментализацию – деление организаций на подразделения соответственно целям и стратегиям;
- делегирование полномочий, что означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач;
- разработку концепции культуры организации (корпоративная культура).

Формирование организационной (корпоративной) культуры внутри организации является не менее важной функцией организации и характеризуется созданием единого подхода к ценностям и целям организации, высокой чувствительностью к изменениям рынка и требованиям потребителей, внедрению достижений научно-технического прогресса.

Организационная культура представляет совокупность внутриорганизационных принципов и правил взаимоотношений работников, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всеми добровольно или в процессе воспитания персонала. Организационная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом из иерархических уровней, возможности использования ресурсов организации в целом, ответственность, дает направление развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации членов с организацией.

В управленческой практике туристской отрасли наиболее распространены линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная организационные структуры.

Организационные структуры управления во многих современных туристских компаниях была построена в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция иерархической структуры), которые включают:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

- принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;

- принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

- принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

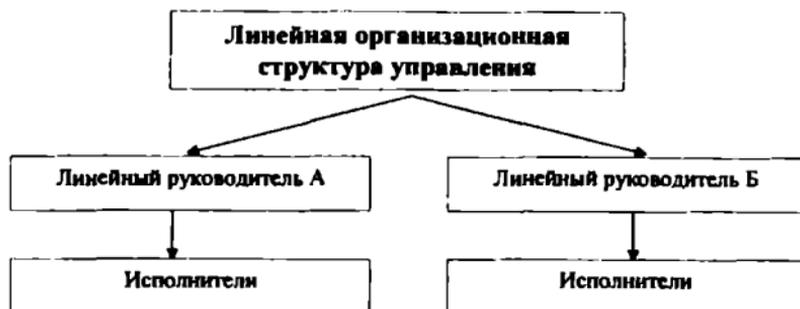
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Наиболее распространенным типом такой оргструктуры является линейная организационная структура.

Линейная организационная структура управления в организации отражает движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, т.е. лица, полностью отвечающего за деятельность, как правило, небольшой организации или структурных подразделений туристской компании. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления (рис. 2.4).

сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня. Формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. Суть такого управления состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган

управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям минуя их непосредственного начальника.



**Рис. 2.4. Линейная организационная структура управления.**

В линейной структуре управления решения передаются по цепочке « Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой (табл. 2.1).

**Таблица 2.1.**

**Преимущества и недостатки линейной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• единство и четкость распорядительства;</li> <li>• согласованность действий исполнителей;</li> <li>• простота управления</li> <li>• четко выраженная ответственность;</li> <li>• оперативность в принятии решений;</li> <li>• личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;</li> <li>• высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;</li> <li>• перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;</li> <li>• затруднительные связи между инстанциями;</li> <li>• концентрация власти в управляющей верхушке</li> </ul>

Функциональная организационная структура управления осуществляются по линии движения информации и управленческих решений строго по функциям управления. Это значит, что

функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

При этом выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности. В организации специалисты одного профиля объединяются, как правило, в специализированные структурные подразделения (отделы) — например, отдел маркетинг, планирование, организация, мотивация, контроль и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией, начиная со среднего уровня, делится по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления (рис. 2.5).

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает для исполнителей двойное подчинение.



**Рис. 2.5. Функциональная организационная структура управления**

Как видно из рис. 2.5, вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование, контроль и т.д.). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и свои недостатки (табл. 2.2).

Таблица 2.2.

**Преимущества и недостатки функциональной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;</li> <li>• освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;</li> <li>• стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;</li> <li>• исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;</li> <li>• уменьшение потребности в специалистах широкого профиля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;</li> <li>• трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;</li> <li>• появление тенденций чрезмерной централизации;</li> <li>• длительная процедура принятия решений;</li> <li>• относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения</li> </ul>

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными организационными структурами (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Линейно-функциональная организационная структура

Сущность комбинаций линейных и функциональных связей в организации данного типа состоит в том, что по линии общего руководства каждый работник подчиняется только одному руководителю. Функциональным руководителям предоставлено право непосредственного решения вопросов, отнесенных исключительно к их компетенции. В связи с этим при такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

Вместе с тем и при такой организационной структуре также имеются отдельные недостатки (табл. 2.3).

Таблица 2.3.

**Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• более тщательная подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;</li> <li>• освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;</li> <li>• возможность привлечения консультантов и экспертов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между производственными отделенками;</li> <li>• недостаточно четкая ответственность, так как тот, кто готовит решение, как правило, не участвует в его реализации;</li> <li>• чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления, т.е. существует тенденция к чрезмерной централизации</li> </ul>

В сфере туризма применяется и матричная организационная структура управления, которая создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

В данной структуре вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности туристской организации: маркетинг, планирование, организация, мотивация, контроль (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Матричная организационная структура управления

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами).

При этом в установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При

этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т.е. заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной организационной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены не непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

И матричная организационная структура управления имеет и преимущества, и недостатки (табл. 2.4).

Таблица 2.4.

**Преимущества и недостатки матричной организационной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность интегрировать различные виды деятельности компании в рамках реализуемых проектов;</li> <li>• хорошая взаимосвязь между руководителями и работниками управленческого аппарата в рамках сформированных проектных команд, возможность их активного взаимодействия с разными функциональными подразделениями;</li> <li>• ускоренное совершенствование туристского продукта, технологии услуг;</li> <li>• равномерная нагрузка на руководителей всех уровней управления путем делегирования полномочий от высшего звена к среднему, с сохранением единства координации и контроля ключевых решений на высшем уровне;</li> <li>• личная ответственность каждого руководителя как за проект в целом, так и за отдельные его элементы;</li> <li>• большая гибкость и более быстрое реагирование на изменения внешней среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• для практической реализации матричной структуры необходима соответствующая организационная культура и длительная подготовка работников;</li> <li>• структура сложна для понимания, громоздка, с трудной формой организации и дорога как во внедрении, так и в эксплуатации;</li> <li>• система неединоличного подчинения, которую предусматривает матричная структура, подрывает принципы управления, роли исполнителей и руководителей не закреплены должным образом, что часто приводит к конфликтам;</li> <li>• содержание большего количества руководителей требует дополнительных расходов фонда оплаты труда;</li> <li>• наблюдается частичное дублирование функций;</li> <li>• из-за группового принятия управленческих решений случаются их задержки</li> </ul>

Матричная организационная структура управления, как правило, применяется в крупных туристских компаниях, гостиничных комплексах, при решении сложных организационных задач.

Организационные модели управления – это принципы формирования подразделений в сфере туризма, делегирования полномочий и наделения ответственностью. По сути, организационная модель управления показывает, как сформировать подразделение туристской фирмы. Создание матричной организационной структуры управления туристской фирмой считается целесообразным в случае, если существует необходимость внедрения технологических новшеств в сжатые сроки и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания туристского рынка.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности туристской организации.

Масштабность и важность туризма свидетельствуют о его принадлежности к стратегическим отраслям экономики, что требует непосредственного государственного регулирования, с целью обеспечения пропорциональности развития территориальных и отраслевых комплексов, обоснования политики занятости, обеспечения роста бюджетных доходов и управления состоянием платежного баланса. В своих рекомендациях Всемирная туристская организация отмечает, что на нынешнем этапе развития туризма государство играет в нем первостепенную, если не единственную роль.

Управление рыночной моделью с элементами государственного регулирования развития туризма на национальном и региональном уровнях, в условиях модернизации экономики осуществляется через два основных механизма:

во-первых, через рыночное саморегулирование путем достижения равновесия спроса и предложения;

во-вторых, через введение определенных механизмов государственного управления и координации.

Причем во втором случае речь идет как о государственном регулировании, так и о самоорганизации хозяйствующих субъектов через создание туристских объединений и ассоциаций.

Государственное регулирование развития туризма - это воздействие государства на деятельность хозяйствующих субъектов и рыночную конъюнктуру для обеспечения нормальных условий функционирования

рыночного механизма, реализации государственных социально-экономических приоритетов и выработки единой концепции развития туристской сферы. Это - сложный процесс, включающий в себя процедуру разработки государственной политики регулирования развития туризма, обоснования ее цели, задач, основных направлений, выбора инструментов и методов ее проведения.

На основе общего анализа роли государства в развитии туристской индустрии в различных странах, можно выделить три модели государственного регулирования туристской деятельности (табл. 2.5).

Таблица 2.5.

**Основные современные модели управления индустрией туризма**

<b>Первая модель</b>	Отсутствует центральная государственная туристская администрация, все вопросы решаются на местах на основе принципов рыночной «самоорганизации».
<b>Вторая модель</b>	Предусматривается наличие сильного и авторитетного центрального органа - министерства, контролирующего деятельность всех предприятий отрасли в стране.
<b>Третья модель</b>	Вопросы развития туристской деятельности решаются в каком-либо многоотраслевом министерстве на уровне соответствующего отраслевого подразделения.

Первая модель управления индустрией туризма принята в США после того, как в 1997 г. была ликвидирована государственная структура, ведавшая туризмом. Руководство страны решилось на этот шаг по ряду причин:

- необходимость сокращения затратных статей федерального бюджета;
- наличие прочных позиций США на международном рынке туризма;
- привлекательность страны для зарубежных туристов, не требующая дополнительной рекламы;
- наличие в индустрии туризма сильных частных компаний.

Вторая модель организации управления туристской индустрией принята в странах, для которых туризм является одним из основных источников валютных поступлений в бюджет. Примером таких стран могут послужить ряд государств Ближнего Востока и Средиземноморского бассейна. Для практической реализации этой модели требуются значи-

<sup>1</sup> Управление индустрией туризма: учебное пособие. – М : КНОРУС, 2005. – С. 89.

тельные инвестиции в туристскую инфраструктуру, в рекламную и маркетинговую деятельность.

Третья модель организации управления туристской индустрией характерна в основном для развитых европейских стран. Здесь все вопросы развития туристской деятельности решаются в каком-либо многоотраслевом экономическом министерстве на уровне соответствующего отраслевого подразделения. Она часто именуется как модель избирательного участия государства в развитии индустрии туризма или как европейская модель.

В этих государствах имеются организации, подчиненные, как правило, министерствам, которые занимаются разработкой национальных программ развития туризма. Они содержат представительства по туризму в других странах, они разрабатывают привлекающие туристов программы и обеспечивают поток туристской информации. При их помощи в ряде стран разрабатываются государственные программы стимулирования выездного туризма, которые предусматривают льготы в налогообложении, упрощение погранично-таможенного режима, создание благоприятных условий для инвестиций, увеличение бюджетных ассигнований на развитие инфраструктуры, рекламу на зарубежных рынках, подготовку кадров. Модель избирательного участия государства в развитии индустрии туризма представляется наиболее приемлемой для Узбекистана, поэтому в табл. 2.6 приводится степень участия некоторых государственных органов европейских стран в управлении туристической деятельностью.

В рамках данной модели центральная государственная туристская администрация активно взаимодействует как с местными властями, так и частным бизнесом. Это дает свои положительные результаты как с точки зрения нахождения форм конструктивного сотрудничества и взаимодействия административных органов различных уровней государственного и регионального управления, так и в решении проблемы привлечения финансовых средств частного сектора. В результате организуются смешанные государственно-частные предприятия и компании.

Приоритетными направлениями государственного регулирования признаются поддержка и развитие внутреннего и выездного туризма, а также социального и самодеятельного туризма.

Государственное регулирование туристской деятельности осуществляется:

- созданием нормативных и правовых актов, направленных на упорядочение и совершенствование отношений в сфере туристской индустрии;

Таблица 2.6.

Участие государственных органов отдельных европейских стран в управлении туристической деятельностью<sup>1</sup>

Страны	Государственные органы
Франция	<p>Вопросы регулирования туризма относятся к компетенции Министерства транспорта и общественных работ, в структуре которого предусмотрены Государственный секретариат по вопросам туризма и Управление туризма.</p> <p>Государственные органы, участвующих в управлении туризмом «с правом совещательного голоса»: Совет по туризму при Министерстве транспорта и общественных работ, Французское агентство туристского инжиниринга и Национальный наблюдательный совет по туризму, Национальное агентство по отпускным поездкам и др.</p>
Великобритания	<p>Сферу туризма возглавляет Министерство культуры, зрелищ и спорта, которому подчиняется орган, непосредственно курирующий туризм, «British Tourist Authority» (BTA).</p>
Испания	<p>Вопросами туризма ведает Государственный секретариат по торговле, туризму и малому бизнесу, подчиненный Министерству экономики. Кроме Госсекретариата Министерству подчиняются: Центральная дирекция по туризму (административные вопросы) и выработка общих направлений государственной политики в сфере туризма); гостиничная сеть «Paradots»; два выставочно-конгрессных центра (в Мадриде и Малаге) и Испанский институт туризма «Turespasa».</p>
Италия	<p>Департамент по туризму входит в состав Министерства производственной деятельности. Основные функции Департамента сводятся к координации деятельности региональных турадминистраций, разработке нормативно-правовых отраслевых документов национального характера, исследованиям и обработке статистических данных, а также международной деятельности.</p>

- содействием в продвижении туристского продукта на внутреннем и мировом туристских рынках;
- лицензированием, стандартизацией в туристской индустрии, сертификацией туристского продукта;
- установлением правил въезда, выезда и пребывания на территории;
- прямыми бюджетными ассигнованиями на разработку и реализацию общенациональных программ развития туризма;

<sup>1</sup> Управление индустрией туризма: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2005 – С. 90-92

- защитой прав и интересов туристов, обеспечением их безопасности;
- созданием благоприятных условий для инвестиций, налогового и таможенного регулирования;
- содействием кадровому обеспечению туристской деятельности и развитием научных исследований в сфере туристской индустрии.

## 2.2. Система и структура управления туризмом

Туризм — это не только важная отрасль экономики, но и сложная организационная система. В основе системы туризма лежат две подсистемы:

- субъект туризма – это участник туристского мероприятия, турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг;
- объект туризма – это те, кто предоставляет данные услуги. В целом под объектом туризма понимается все то, что может стать для субъекта туризма (туриста) целью путешествия. Это туристский регион со всеми его туристскими структурами (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Субсистемы туризма

Система туризма существует в общественном окружении. Окружающий систему туризма мир представлен политикой, экономикой, технологиями, экологией, социальной средой и другими. Они оказывают сильное воздействие на туризм (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Взаимосвязь системы туризма с внешним миром**

Связь между политикой и туризмом заключается в том, что государство регулирует сферу туризма, а организация туристской деятельности нуждается в нормативно-правовом обеспечении государства.

Существует множество составных элементов государственной политики, влияющих на туризм. Основные направления этой государственной политики предоставлены на рис. 2.10, это:

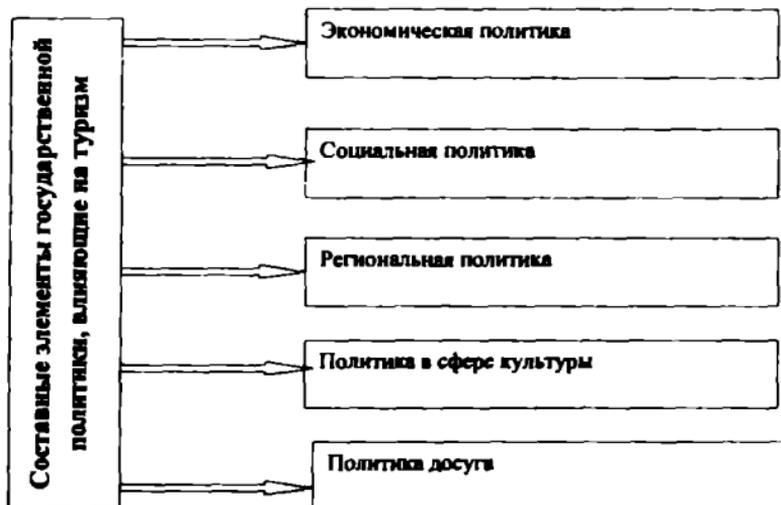
- экономическая политика – это развитие транспортной инфраструктуры, инфраструктуры сервиса, налоговые, таможенные льготы туризму и т. п.;

- социальная политика – это законодательное регулирование рабочего времени и отпусков, стимулирование развитие социального туризма (субсидирование организации отдыха для определенных социальных групп – молодежи, женщин, людей пожилого возраста, инвалидов и других);

- региональная политика – это развитие регионов, в том числе инфраструктуры туризма;

- политика в сфере культуры – это укрепление материально-технической базы сферы культуры (театров, музеев, галерей, библиотек, парков и т. п.), реставрация исторических и архитектурных памятников и т. д.

- политика досуга – это организация свободного времени населения.



**Рис. 2.10.** Составные элементы государственной политики, влияющие на туризм

Экономика и туризм тесно взаимодействуют друг с другом. Различается воздействие экономики на туризм и наоборот – туризма на экономику.

Экономические факторы могут воздействовать на туризм как положительно, так и отрицательно (табл. 2.7).

**Таблица 2.7.**

**Воздействие экономики на туризм**

Факторы положительного воздействия:	Факторы отрицательного воздействия:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• рост реального дохода;</li> <li>• более равномерное распределение дохода;</li> <li>• стабильное положение валюты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экономические кризисные явления;</li> <li>• спад экономики (рост безработицы, сокращение зарплат, временная работа);</li> <li>• нестабильная ситуация с валютой</li> </ul>

Величина реального дохода воздействует на спрос туристских услуг. При этом равномерное распределение доходов позволит больше-

му числу членов общества путешествовать. А стабильность валюты будет способствовать предсказуемости туристского рынка. Потому что колебания курса валюты приводят к тому, что разница на одни и те же туристские услуги становится весьма значительной.

Воздействие туризма на экономику находит свое отражение в экономических функциях туризма (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Экономические функции туризма

Производственная функция туризма заключается в том, что при производстве туристского продукта создается прибавочная стоимость. Такой процесс называется накоплением ценностей. Накопление ценностей и есть производственная функция туризма.

Для производства туристского продукта необходим персонал. Таким образом, туризм способствует созданию новых рабочих мест и выполняет функцию обеспечения занятости.

В сфере туризма с данной функцией связана функция создания дохода. Экономическая деятельность в данной сфере вносит свой ощутимый вклад в создание национального дохода.

Туризм способствует и экономическому развитию регионов. Эту отрасль в первую очередь интересует недостаточно развитые в структурном отношении, но имеющие первозданный ландшафт и окружающую среду регионы. Для местных жителей таких регионов развитие туризма приносит дополнительный доход, тем самым эта сфера выполняет функцию сглаживания.

Еще одна экономическая функция туризма – функция нивелирования платежного баланса. Составной частью баланса услуг являются путешествия внутри страны и выезд за рубеж. В этом балансе расходы

местных туристов соотносятся с доходом, полученным от потребления туристского продукта иностранными туристами.

Между социальной сферой страны посещения и системой туризма существует тесная связь. С одной стороны, для развития туризма в той или иной стране важное значение имеет общественный и экономический порядок в ней, с другой стороны, само это явление – туризм обуславливает преобразования в общественных отношениях стран, осваиваемых туристами.

Состояние экологии оказывает большое воздействие на систему туризма, так как данная сфера сильнее всех отраслей экономики зависит от целостности окружающей среды. Современный туризм в определенной мере наносит вред экологии.

Для управления туристскими потоками с целью сохранения экологического равновесия применяется так называемый визитный менеджмент. Визитный менеджмент контролирует время поездок, виды посещений, интенсивность использования туристского региона.

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

Развитие туризма невозможно представить без совершенствования транспортной техники. Важнейшим критерием эффективности технологии в данной отрасли является показатель повышения мобильности.

Вторая составляющая часть технологий, оказывающих воздействие на туризм, - это гостиничное и ресторанное оборудование. В настоящее время они значительно улучшились и упростились.

Коммуникационная техника на современном этапе обусловлена развитием компьютерных технологий. Информационные системы существенно улучшили функционирование туристского рынка и облегчили принятие решений, касающихся выбора и организации путешествия.

Под структурой управления туризмом понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование как единого целого. По существу, речь идет о логических взаимоотношениях уровней управления и функциональных служб, которые с помощью менеджмента строятся таким образом, чтобы достичь стратегических целей туристской отрасли (рис. 2.12).

Управлять туристской структурой – значит оптимально распределять цели, задачи и ресурсы между структурными подразделениями и работниками организации. Составляющими организационной структуры управления являются состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем туристской

организации. Создание такой структуры направлено, прежде всего, на распределение между отдельными подразделениями туристской организации прав, ответственности и ресурсов.



**Рис. 2.12. Взаимосвязь структур управления туристской организацией**

В структуре управления туризмом выделяются горизонтальные и вертикальные связи.

При горизонтальном разделении труда происходит расчленение всей управленческой работы по функциональному, отраслевому и квалификационному признакам.

Вертикальные связи – это связи подчинения. Необходимость в нем возникает при иерархическом управлении, т. е. при наличии нескольких его уровней. В укрепленном виде вертикальное управление осуществляется по следующим направлениям (рис. 2.13):

- общее руководство – выработка и воплощение главных, перспективных направлений деятельности туристской организации;
- технологическое руководство – разработка и внедрение прогрессивных технологий;
- экономическое руководство – стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности, обеспечение рентабельной работы туристской организации;
- оперативное управление – расстановка персонала по рабочим местам, доведение до исполнителей оперативных задач, организация контроля исполнения;
- управление персоналом – подбор, расстановка, мотивация и развитие работников туристской организации.



Рис. 2.13. Вертикальные связи в управлении туристской организацией.

Турист пользуется комплексом услуг, которые предоставляются в определенном месте, – туристском регионе. Всемирная туристская организация определяет туристский регион как территорию, которая располагает большой сетью специальных сооружений и услуг необходимых для организации отдыха, учебного процесса или оздоровления (рис. 2.14).

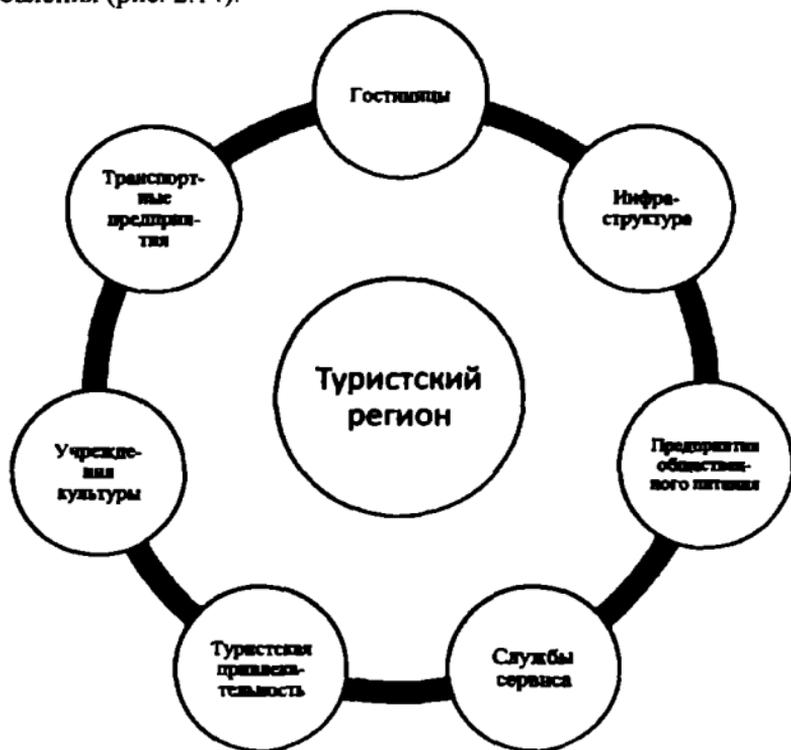


Рис. 2.14. Система туристского региона

Привлекательность туристского региона как производителя туристских услуг оценивается по тому, как данная административная единица конкурентоспособна на туристском рынке. Конкурентоспособность туристского региона – это конкурентоспособность производителей туристских услуг: гостиниц, транспортных предприятий, объектов общественного питания, сервиса, культурных учреждений.

Система управления туристским регионом, как и в целом сферой туризма, должна представлять собой совокупность взаимосвязанных методов и средств, регламентированных нормативно-правовыми и методи-

ческими документами, направленными на обеспечение высокого уровня и качества предоставляемых туристских услуг.

Эффективность управления туристского региона зависит от основных принципов построения и функционирования структуры менеджмента. При этом объектами управления являются туристские предприятия и организации региона. Существующая организационная структура региональных отделений Национальной компании «Узбектуризм» изображена на рис. 2.15.



**Рис. 2.15. Организационная структура регионального отделения Национальной компании «Узбектуризм»**

Анализ организационной структуры регионального отделения национальной компании «Узбектуризм» показывает, что в туристских регионах Узбекистана данными организационными структурами решаются следующие задачи:

- составление прогноза развития туристских учреждений, находящиеся в ведении регионального органа;
- работа с туристскими предприятиями.

Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать.

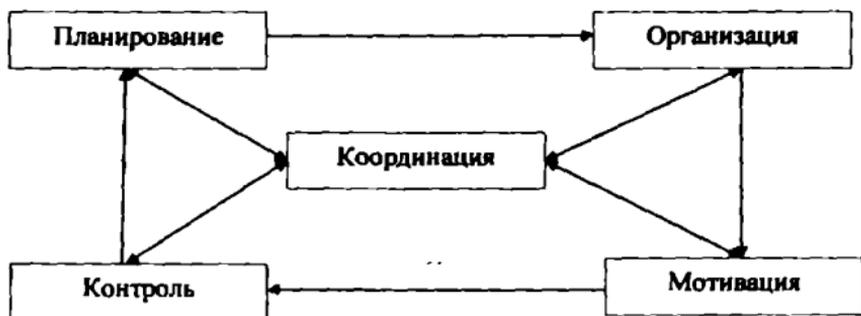
Общие функции управления туристской организацией выделяются по этапам управления. Эти функции управления туристской организацией взаимосвязаны (рис.2.16).

При данной схеме движение от стадии планирования туристской деятельности к контролю исполнения возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией данного процесса и мотивацией персонала. В центре данного процесса находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций.

Конкретные функции управления туристской организацией выделяются по сферам деятельности и включают:

- перспективное и текущее планирование;
- организацию производства и оказание услуг;

- учет и отчетность;
- экономический анализ;
- управление технологией работ;
- оперативное управление;
- методологическое обеспечение;
- технологический контроль;
- реализацию туристского продукта;
- организацию работы с кадрами;
- организацию труда и заработной платы;
- материально-техническое снабжение;
- капитальное строительство;
- финансовую деятельность.



**Рис. 2.16. Взаимосвязь общих функций управления туристской организацией**

Общие и конкретные функции управления туристской организацией также взаимосвязаны (рис. 2.17).

Управление персоналом туристской организации представляет собой механизм взаимодействия в процессе осуществления совместной деятельности менеджеров различных подразделений с работниками всех категорий. В условиях рыночных отношений управление персоналом в туристских организациях стало самостоятельной сферой деятельности профессиональных менеджеров.

Новые трудовые отношения, возникающие в процессе оказания туристских услуг, управление персоналом, стали социально-экономической системой, характеризующейся совокупностью взаимодействующих элементов и подсистем. Формирование системы управления персоналом туристской организации состоит из следующих этапов:

- определение функций управления персоналом для достижения целей туристской организации;

- формирование состава подсистем (подразделения организации, должностных лиц, реализующих определенную цель при выполнении функций управления);
- установление связи между подсистемами;
- определение прав и ответственности каждого подразделения, руководителя для реализации целей;
- построение конфигурации организационной структуры управления персоналом туристской организации.



**Рис. 2.17. Общие и конкретные функции управления туристской организацией**

К основным целям управления персоналом в туристской организации относятся следующие:

- экономическая эффективность организации;
- полная занятость, предполагающая обеспечение рабочими местами всего персонала в соответствии с квалификацией, профессиональной подготовкой и личностными качествами работников;
- оптимальный социальный климат в коллективе, позволяющий работникам на своем рабочем месте обладать высокой степенью самостоятельности и творчества для достижения поставленных целей;

- справедливое распределение доходов, предусматривающее достойное вознаграждение всех категорий персонала в зависимости от личного вклада в общее дело<sup>1</sup>.

Новые подходы к управлению персоналом туристской организации направлены не только на успешное решение текущих целей туристской организации, но и на эффективное формирование мотивации персонала, направленное на повышение конкурентоспособности на туристском рынке, дальнейшее повышение производительности труда.

### 2.3. Планирование туристской деятельности

Планирование туристской деятельности является наиболее важной функцией управления этой сферой. Планирование, согласно концепции немецкого профессора Д.Хана, ориентированный в будущее систематический процесс принятия решения. В книге «Планирование и контроль: концепция» Д.Хан рассматривает решения в области планирования как вид управленческих решений.

Планирование деятельности в туризме означает систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития туристской отрасли в целом, и туристской организации в частности.

Впервые о необходимости и важности планирования туризма было заявлено в знаменитой Гаагской декларации по туризму, принятой в 1989 году. В этой декларации была отмечена необходимость принятия эффективных мер для «содействия комплексному планированию туристского развития на основе концепции устойчивого развития». Туризм должен планироваться государственными властями при участии туристской индустрии на комплексной и последовательной основе с учетом всех аспектов этого явления.

Гаагская декларация определила необходимость принятия мер, направленных на то, чтобы туризм составлял часть комплексного плана развития каждой страны наряду с другими приоритетными секторами: промышленностью, сельским хозяйством, здравоохранением, социальным обеспечением, образованием и др. Таким образом, туризм был официально назван отраслью, которой государства должны уделять такое же внимание, как и другим видам социально-экономической деятельности.

---

<sup>1</sup> Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. – М.: ИНФРА – М, 2005. – С. 47.

Важность планирования туризма подтверждается и тем фактом, что официальным основным приоритетом деятельности Всемирной туристской организации является оказание практической помощи странам в области стратегии планирования туризма, туристской политики, развития туризма с учетом специфики региона, связи туристской отрасли с национальной экономикой, оценки перспектив развития туризма.

Этапы процесса планирования в основном универсальны. Обычно выделяют восемь этапов в планировании (рис. 2.18)

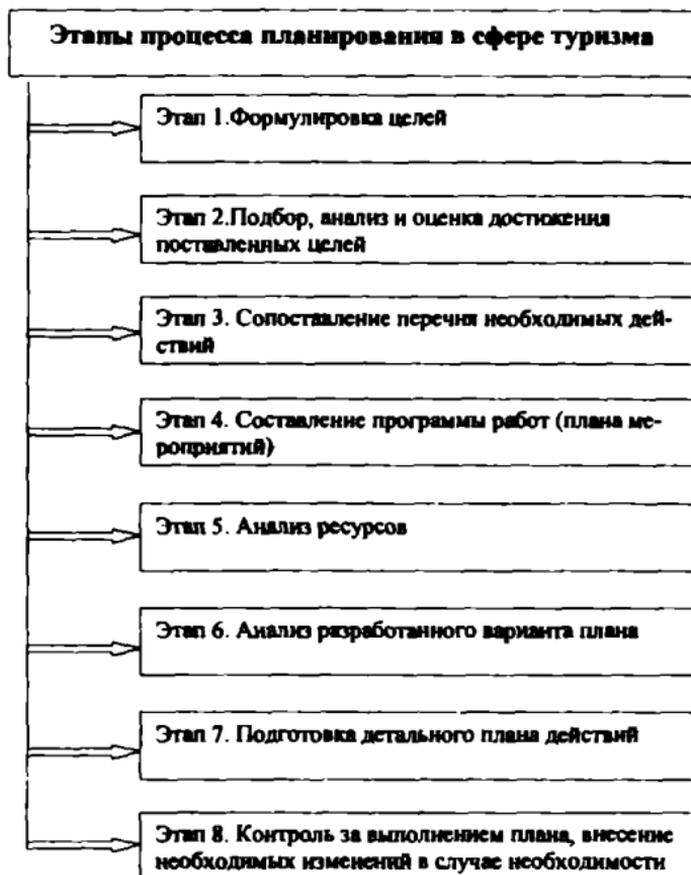


Рис. 2.18. Этапы процесса планирования в сфере туризма



**Рис. 2.19. Планирование туристской деятельности**

Туризм планируется на международном, национальном, региональном, местном уровнях, а также на уровне планирования "дестинаций", или "территорий туристского развития" (рис. 2.19).

На международном уровне планируются в основном услуги по международным перевозкам, туры и потоки туристов по разным странам, международные маркетинговые стратегии и рекламные кампании.

Национальный и региональный уровни (долгосрочный и стратегические уровни планирования туризма) предполагают формирование государственной, региональной политики развития туризма, законодательных основ его развития, координацию туристской деятельности как на отечественном, так и международном уровне, а также рассмотрение других элементов, необходимых для развития и управления туризмом на стратегическом уровне. Например, создание рекламно-информационной системы, обеспечивающей пропаганду образа страны или региона как благоприятного для туризма, создание единых основ системы образования, профессиональной подготовки и переподготовки кадров для сферы туризма, научное обеспечение туристской деятельности и др.

Особенности стратегического подхода к планированию развития туризма позволяют выделить следующие составляющие:

- нацеленность на долговременную перспективу;
- развитие цельного и интегрированного планирования, контролирующего процесс изменений через формирование долгосрочных целей туристского развития;
- ориентация процесса принятия решений на развертывание имеющихся туристских ресурсов, которая во многом определяет курс будущего развития туризма.

Первостепенной функцией стратегического туристского планирования является формирование национальной туристской политики. Это обусловлено тем, что эта политика играет ключевую роль в определении направления туристского развития и приведении его в соответствие с потребностями и интересами населения страны. Создание системы управления туристской политикой также является важнейшим аспектом планирования туризма на национальном уровне.

Стратегическое планирование развития туризма рассматривается как система подготовки, разработки и организации выполнения комплекса стратегических решений, направленных на обеспечение баланса интересов в решении проблем развития туризма, а также приращение и развитие туристского потенциала и конкурентных преимуществ страны, туристского региона (рис. 2.20).



**Рис. 2.20. Стратегическое планирование туристской деятельности**

Преимущества стратегического подхода к планированию проявляются в следующем:

- страна, туристский регион заинтересованы в экономически эффективном использовании накопленного на туристских предприятиях потенциала для решения проблем своего комплексного развития;
- совместная работа государственных, региональных структур и субъектов хозяйствования по выработке совместных инициатив в области туристского развития позволит установить и четко распределить роли и ответственность каждой из заинтересованных сторон;

• стратегический подход к планированию предполагает оценку характера воздействия сферы туризма на окружающую, экономическую и социальную среду.

Формирование целостного стратегического плана развития сферы туризма в регионе - достаточно сложный процесс, в основу которого должно быть положено соблюдение следующих основополагающих принципов:

- целенаправленность;
- системность;
- комплексность;
- социальная защита населения и окружающей среды от негативных последствий;
- эффективность;
- адаптивность;
- баланс интересов.

Осуществлять постановку и решение стратегических задач рекомендуется поэтапно. Каждый этап может быть охарактеризован определенным порядком туристской деятельности.

На начальном этапе стратегическое планирование предполагает выработку концепции туристской политики, формирование пакета функциональных стратегий на длительный период. При этом особенное значение приобретает ситуационный анализ, включающий сбор и оценку обширной информационной базы, характеризующей сложившуюся ситуацию. Именно стратегический анализ является исходным пунктом прогнозно-аналитических работ по определению перспектив социально-экономического развития туризма.

Второй этап основывается на программировании воздействий. Решающее значение в разработке мероприятий, объединяющих экономическую, социальную, хозяйственно-организационную и другие сферы деятельности, могут иметь целевые проблемные программы, ориентированные на достижение поставленных задач. На данном этапе необходимо рассмотрение основных факторов и закономерностей, возникающих внутри туристского сектора и вне его, обеспечивающих устойчивую тенденцию его изменений.

Однако знание внутренних и внешних факторов и тенденций не является достаточным условием для формирования стратегии. Рекомендуется сочетать эти знания с результатами анализа существующего состояния туристского потенциала, прогнозно-аналитическими материалами туристских предприятий. Информация, полученная в результате анализа, определяет цели, задачи и направление процесса планирования. Происходит объединение целей и задач с маркетинговой деятельностью, а

также с внутренними процессами функционирования и развития туризма. Процесс формирования и реализации стратегий предполагает разработку конкретных мероприятий и механизма их реализации, распределение ролей и ответственности, а также разработку систем мониторинга.

Третий этап предусматривает организацию оценки, обратной связи и систем контроля, обеспечивающих исполнение намеченных целей. Основным фактором успеха в реализации стратегии являются организационные процедуры решения стратегических задач. Может возникнуть необходимость в изменении структуры местных органов управления и подготовки персонала.

Стратегическое планирование охватывает период 10-15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на значительных ресурсах.

Каждый стратегический план обязательно подкрепляется комплексом программ и планов-проектов. Программы в свою очередь подкрепляются конкретными проектами. Каждый проект уникален в том смысле, что имеет определенную стоимость, график реализации и технико-экономические параметры.

Важная методологическая особенность формирования системы плановых документов в стратегическом планировании - необходимость механизма адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития. Адаптивный характер планов предполагает, что они должны быть достаточно гибкими, легко приспособляемыми к неожиданным изменениям внешних факторов. Следовательно, чтобы обеспечить адаптивный характер стратегического планирования, все виды планов, особенно тактические, должны предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств. Эти действия должны быть реализованы через известный методический прием - ситуационное планирование.

Ситуационные планы позволяют ответить на поставленный вопрос и определить, до какой степени организации придется изменить цели и стратегию своего поведения в будущем. Организации, в которых ситуационные планы стали частью общей системы планов, приобретают способность быстро и эффективно реагировать на перемены во внешней среде. Эта реакция находит отражение во всей системе планов и прежде всего в планах текущей деятельности. Таким образом, адаптивный стратегический план должен представлять собой совокупность ситуационных планов, каждый из которых вступает в действие при определенных ситуациях, складывающихся во внешней среде организации.

Планирование на национальном уровне включает такие задачи, как укрепление материально-технической базы туризма, определение главных объектов туристского показа, регионы туристского развития, подготовку кадров. При этом следует отметить тесную взаимосвязь между различными уровнями исполнительной власти, осуществляющими планирование туризма. Чем более успешно реализуются национальные и региональные программы туристского планирования, тем более вовлеченными в них оказываются местные муниципальные администрации.

Местный оперативный уровень планирования туризма охватывает более детальные локальные программы формирования и развития объектов туристского показа, курортов, рекреационных территорий. В отличие от долгосрочного и стратегического местный уровень планирования сосредоточен на выявлении и разрешении срочных вопросов, связанных с конкретными территориями, объектами, услугами или институциональными элементами. При этом следует помнить, что развитие туризма на местном уровне должно осуществляться с учетом регионального и национального развития и не противоречить ему по своему содержанию.

Местный уровень планирования отличается детализацией и использует планы по землепользованию с отведением отдельных территорий для отелей и других видов размещения, туристских достопримечательностей, зон отдыха, парков, транспортных систем и других элементов инфраструктуры туризма.

Примерами деятельности, обычно ассоциируемой с планированием туризма на местном уровне, являются:

- планировочное решение, ландшафтное проектирование, размещение и принципы архитектурно-планировочной организации отдельных объектов;
- формирование и соблюдение местных нормативно-правовых актов, содействие участию в процессе реализации всех заинтересованных в развитии туризма людей и организаций;
- планирование местной туристской инфраструктуры, включая определение потребностей в тепло-, электро- и водоснабжении;
- обеспечение доступности всех туристских объектов;
- обеспечение рекреационных и бытовых услуг как для туристов, так и для местного населения;
- содействие в предоставлении услуг, связанных с профессиональным образованием, подготовкой и переподготовкой кадров для местной индустрии туризма, а также других услуг;
- финансирование туристского развития;

- маркетинг и продвижение местных достопримечательностей и туристских программ;
- вопросы налогообложения.

Тактические планы, которые также называют "планами текущей деятельности", разрабатываются в полном соответствии со стратегическими планами, в их развитии. При их разработке реализуется принцип: "кто должен выполнять планы, тот их и разрабатывает". Иными словами, если стратегические планы и решения по ним принимает высшее руководство туристской организации, то тактические планы разрабатываются на уровне руководителей среднего звена.

Тактические планы, как правило, рассчитаны на более короткий период времени, чем стратегические, поэтому результаты их реализации проявляются сравнительно быстро и возможно оперативное принятие мер по выявленным отклонениям.

Широко распространенный в современной туристской практике термин "планирование дестинации" («destination planning») используется для определения планирования в масштабах географического региона, который обладает необходимыми услугами, достопримечательностями, инфраструктурой и потенциалом для привлечения туристов. Целиком завися от природы и характера туристского развития и территориальных аспектов, дестинация может быть региональной по масштабу, охватывая множество рекреационных территорий, либо она может быть локальной. Для обозначения дестинации также часто используется термин "территория туристского развития". Например, дестинацией, или территорией туристского развития в Узбекистане является Самарканд, Бухара, Хива.

Вне зависимости от территориального размера дестинации ее ключевой характеристикой является то, что она представляет собой комплексное пространство, включающее в себя достаточное количество средств размещения и туристских достопримечательностей, туристскую инфраструктуру, а также туристскую общественность, способную обеспечить необходимую занятость населения в сфере туризма и необходимые транспортные связи внутри дестинации.

Для конкретной туристской фирмы процесс планирования является попыткой представить себе картину будущего. Этот 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 (рис. 2.21).

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.

При разработке плана его основу составляют:

- анализ перспектив развития фирмы, выяснение факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;
- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении конкурентоспособности фирмы на туристском рынке и возможностей для повышения результатов работы в конкурентных направлениях при соблюдении оптимальных стратегий во всех видах деятельности;



Рис. 2.21. Планирование деятельности туристской организации

- выбор стратегии на основе анализа перспектив фирмы, 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.

Уровень качества планирования определяется следующими важнейшими условиями:

- компетентностью руководства фирмы на всех уровнях управления;

- квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях;

- наличием информационной базы.

Планирование предполагает:

- обоснованный выбор целей;

- определение политики;

- разработку мер и мероприятий;

- методы достижения целей;

- обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Наиболее предпочтительным в области туристического планирования является системный подход. Этот подход основывается на концепции туристического продукта (полный комплекс туристского сервиса, который включает: размещение, обслуживание, развлечения, транспорт и т.д.). В плане туристического планирования концепция туристического продукта очень удобна, так как процесс его создания является положительным моментом по двум причинам:

- во-первых, для того, чтобы быть привлекательным и конкурентоспособным, туристический продукт должен обеспечивать оптимальное использование существующих ресурсов;

- во-вторых, условием производства туристического 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 турпродукта для массовой реализации на рынке.

Планирование деятельности туристских организаций – это определение и упорядочение крупных задач, включающие:

- 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).

Для туристских фирм особое значение имеет маркетинговое планирование. И именно оно - маркетинговое планирование один из важнейших инструментов управления 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 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. Благодаря планированию компаниям удастся открывать для себя новые рынки и, следовательно, увеличивать поток туристов. Поэтому вполне понятно, почему многие туристские компании прибегают к маркетинговому планированию, которое включает следующие этапы:

- изучение спроса на туристский продукт, требований потребителей к качеству услуг, уровню цен;
- составление программ маркетинга по продукту с учетом издержек производства, затрат на рекламу;
- установление верхнего предела цен на продукцию, услуги и рентабельность их производства;
- разработка ассортиментной и инвестиционной политики фирмы;
- определение конечного результата деятельности фирмы доходов и прибыли.

Общезвестно, что многие туристские компании периодически сталкиваются с неопределенностью в будущем. В постоянно меняющейся конкурентной среде туристского рынка возрастает необходимость прогнозирования спроса на туристический продукт. Для этого требуется предсказуемый прогноз на спрос туристических услуг.

Как правило, данный прогноз осуществляется с помощью двухуровневой модели. Первый уровень включает общий прогноз рынка - это прогноз размера рынка. На втором уровне осуществляется прогноз доли рынка, которую охватывает туристская компания.

Спрос в туризме выражается количеством прибывших из страны происхождения туристов в страну назначения или расходами, осуществляемыми в стране пребывания.

Эконометрический подход прогнозирования базируется на регрессионном анализе для оценки количественного соотношения между прогнозируемыми переменными и теми переменными, которые скорее всего оказывают влияние на эти переменные. Для оценки используют ретроспективные данные. Далее перспективные значения определяются с помощью прогнозирования оказывающих влияние переменных и уже оцененного соотношения.

Для построения модели для прогнозирования размера туристского рынка необходимо произвести оценку тех переменных, которые влияют на спрос международного туризма. В качестве переменных в модели принимают следующие величины:

- доход на душу населения в стране происхождения (при частных туристских поездках обычно используют персональный доход, а при деловых поездках - другие общие показатели дохода, например, национальный доход);

- стоимость, которая включает расходы на транспортировку до места назначения, выраженные в валюте страны происхождения (расходы на транспортировку определяются с помощью тарифов перелета на воздушном транспорте или тарифов либо стоимости горючего при использовании наземного транспорта), и затраты, произведенные в месте назначения (цена проживания и т. д.) и выраженные в валюте страны пребывания;

- обменный курс. На практике туристы могут быть более осведомлены об обменных курсах, чем об относительной цене проживания как в стране происхождения, так и в стране пребывания;

- стоимость замещающих продуктов. Потенциальные туристы обычно при планировании своего отпуска в каком-либо туристском центре сравнивают расходы на его проведение с расходами дома и расходами во время предыдущих отпусков, проведенных в других местах. Такой сравнительный анализ может являться важным детерминантом спроса для международного туризма в данное место назначения из определенного места происхождения. Следовательно, сравниваемые расходы могут быть включены в вышеприведенную модель в виде средневзвешенных величин (расходов на транспорт и

проживание), которые должны отражать относительную привлекательность разных туристских центров для жителей генерирующих стран они часто базируются на прежних долях рынка;

- параметр, называемый трендом, может изображать изменение популярности туристского центра за исследуемый период времени;

- показатель активности продвижения туристского продукта отражает расходы на его продвижение за рубежом. Эти расходы производятся руководством туристского центра и могут играть существенную роль при определении уровня спроса международного туризма. Они исчисляются в валюте страны, где осуществляются, т. е. страны происхождения;

- переменные, которые подтверждают привязанность к той или иной местности (если проведенный отпуск у туристов оставит приятные воспоминания о туристском центре, то они непременно вернуться туда, в противном случае они могут своими рассказами отговорить других потенциальных туристов) и негибкость предложения (ограничение предложения, т. е. сокращение пассажирских мест в транспорте или мест размещения и невозможность их быстрого увеличения).

В современных условиях методы планирования туристской отрасли и туристских организаций постоянно совершенствуются. Один из наиболее распространенных инструментов, используемых при планировании, – бюджетный метод. С его помощью можно наглядно представить приток и отток наличности, капитала и других ресурсов.

Другой метод в планировании – анализ окупаемости. При данном методе с помощью аналитических данных об окупаемости можно наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и объем туристских услуг.

При планировании применяется и метод оперативных исследований. Здесь речь идет об использовании современных моделей для анализа проблемы и оценки возможных решений на основе теории игр и имитационного моделирования<sup>1</sup>.

Вышеперечисленные модели, хотя и носят количественный характер, успешно применяются для решения качественных вопросов планирования.

Применение той или иной модели в процессе планирования зависит от накопления и анализа объективной информации. Но все методы планирования имеют общую цель – помочь менеджеру объективно прогнозировать будущее туристской организации, направления достижения поставленных стратегических целей.

---

<sup>1</sup> Скобкин С.С. Менеджмент в туризме: учебное пособие. – М.: Магистр, 2011. – С. 79-80.

## 2.4. Содержание и особенности управленческого труда в туризме

Труд современного руководителя в индустрии туризма имеет целый ряд существенных особенностей, которые отличают его от трудовой деятельности непосредственных исполнителей. По сравнению с другими видами труда управленческий труд характеризуется следующими признаками (рис. 2.22):

- он представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;
- участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
- предметом труда является информация;
- средством труда – организационная и вычислительная техника;
- результатом труда – управленческое решение.



Рис. 2.22. Особенности управленческого труда в сфере туризма

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда и основывается на понимании управления как вида профессио-

нальной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

Управленческий труд в туризме является неотъемлемой частью совокупного труда персонала и в этом отношении он выступает как труд производительный. Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения.

Основная задача управленческого труда — обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и персонала туристской организации в целом.

Главная особенность этого вида трудовой деятельности в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые должны решать такие задачи. Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого подхода к ней. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла.

Для руководителей всех уровней в сфере туризма предъявляются особые требования. Специфика управленческого труда в данной области в том, что требуется не только организовать оптимальное функционирование деятельности туристской фирмы, руководить персоналом, но и постоянно общаться с туристами.

Чтобы работать с людьми, менеджеры должны иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение тех, с кем они вступают в контакт. Это прежде всего: ум, энергичность, упорство в достижении целей, принципиальность и решительность, честность, справедливость, высокая требовательность к себе и другим, уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в иерархии, чувство долга и ответственности. Особо следует отметить такое качество, как умение работать в стрессовых ситуациях.

Российский ученый А.Я.Кибанов выделяет следующую совокупность деловых и личностных качеств, имеющих особую значимость в процессе деловой оценки руководителя:

- общественно-гражданская зрелость (способность подчинять личные интересы общественным, умение прислушиваться к критике, быть самокритичным, активно участвовать в общественной деятельности, высокая политическая грамотность);

- отношение к труду (чувство личной ответственности, чуткое и внимательное отношение к людям, трудолюбие, личная

дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими);

- уровень знаний и опыт (квалификация, знание основ управления, передовых методов руководства);

- организаторские способности (умение организовать систему управления, умение организовать свой труд, умение проводить деловые совещания, способность к самооценке своих возможностей и своего труда, возможностей и труда других);

- умение работать с людьми (подчиненными, руководителями, умение создавать сплоченный коллектив, подобрать, расставить и закрепить кадры);

- умение работать с документами и информацией (умение коротко и ясно формулировать цели, излагать деловые письма, приказы, распоряжения, способность четко формулировать поручения, давать задания, знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде, умение читать документы);

- умение своевременно принимать и реализовывать решения, в том числе способность обеспечить контроль за исполнением решений, умение быстро ориентироваться в сложной обстановке, разрешать конфликтные ситуации, владеть собой, соблюдать психогигиену;

- способность увидеть и поддержать передовое, в том числе способность поддержать новаторов, нейтрализовать скептиков, консерваторов, мужество и способность идти на обоснованный риск;

- морально-этические черты характера (честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, выдержанность, вежливость, настойчивость и т. д.)<sup>1</sup>.

Английские специалисты по управлению М. Вудкок и Д. Френсис предлагают следующий перечень требований к личным качествам руководителей:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личный рост;
- навык решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить, умение обучать и развивать подчиненных, способность формировать и развивать рабочие группы<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. - М., 2001. - С. 138

<sup>2</sup> Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М., 1991. - С. 21.

Из вышеперечисленных требований к управленческому труду в целом и личностным качествам руководителя в частности можно сформулировать следующие общие критерии:

- знание природы управленческого труда и процессов менеджмента;
- знание должностных и функциональных обязанностей, способов достижения целей и повышения эффективности работы туристской организации;
- умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе:
- владение искусством управления человеческими ресурсами;
- владение искусством налаживания внешних связей;
- способность к самооценке;
- умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию (знания и умения).

Данный перечень профессиональных качеств можно разбить на три подгруппы (рис. 2.23):



**Рис. 2.23. Требования к профессиональной компетентности руководителей сферы туризма**

- профессиональная компетентность (специальные знания, навыки, умения);

- методическая компетентность (способность к восприятию и интерпретации информации, структурированию проблем, системному мышлению и т. п.);

- социальная компетентность (способность к общению, сотрудничеству, разрешению конфликтов и т. п.).

- организаторские качества (целеустремленность, умение подбирать и эффективно использовать работников, определять их задачи и функции, делегировать полномочия, следование принципам единства слова и дела, доведение начатого до конца, личная организованность, умение создать благоприятный социально-психологический климат и т. д.).

Управленческий труд в сфере туризма требует разделения – это объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников, что способствует повышению качества управляющих воздействий.

Управленческий труд можно разделить на следующие виды:

- функциональное разделение труда (горизонтальное), предполагающее выделение функций, объективно необходимых для эффективного управления организацией, и закрепление их за отдельными работниками и подразделениями аппарата управления. В итоге выделяют руководителей, специалистов, служащих по функциональной роли в процессе управления. Все категории работников вносят свой вклад в разработку и реализацию управляющего воздействия;

- иерархическое (вертикальное) разделение труда предусматривает распределение комплексов работ по реализации управленческих функций по уровням иерархии управления, закрепление их за отдельными управленческими работниками и формирование на этой основе полномочий последних. Вертикальное разделение труда образует уровни управления;

- технологическое разделение труда – это дифференциация процесса управления на операции по сбору, передаче, хранению, анализу и преобразованию информации, выполняемые определенными категориями работников;

- профессиональное разделение труда предполагает дифференциацию управленческого труда и закрепление за отдельными работниками в соответствии с их профессиональной подготовкой;

- квалификационное разделение труда – распределение работ в соответствии со степенью профессиональной подготовки. Например,

уровень квалификации специалистов характеризуется категорией, разрядом или классом;

- должностное разделение труда предполагает дифференциацию управленческого труда в соответствии с компетенцией работников (совокупностью прав, обязанностей, ответственности).

По признаку разделения труда выделяют линейных и функциональных руководителей, управляющих.

Линейные руководители – лица, действующие на основе единоначалия, ответственные за состояние и развитие организации или ее подразделений. Например, линейными менеджерами являются: директор, начальник отдела внутреннего туризма, руководитель группы, сектора и т. п.

Функциональные руководители – лица, ответственные за определенную функциональную сферу деятельности в системе управления, возглавляющие функциональные подразделения. К примеру, директор по маркетингу, директор по персоналу и т. п.

Стиль руководства — это устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности руководителя.

Стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным руководителем в соответствии с его личными субъективно-психологическими характеристиками.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих конкретными качествами. Выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой руководитель:

- **управлять** — руководитель дает точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением его заданий;

- **направлять** — руководитель управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;

- **поддерживать** — руководитель оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;

- **делегировать полномочия** — руководитель передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.

Выделяют три основных стиля руководства: авторитарный, либеральный и демократический.

Авторитарный стиль руководства характеризуется жесткой централизацией, процессом разработки управленческих решений из одного

управляющего центра, давлением на подчиненных, использованием манипулятивных стратегий воздействия на персонал. Такой стиль избирается руководством сильно бюрократизированных структур или организаций малого бизнеса со значительной концентрацией власти в руках одного лица — предпринимателя.

Демократический стиль руководства характеризуется высокой степенью участия трудового коллектива или руководителей среднего, нижнего звеньев управления в принятии стратегически важных решений. В первом случае речь идет о коллективных решениях, а во втором о коллегиальных. Демократический стиль применяется в децентрализованных организациях, в которых осуществляется управление по целям, результатам. Для таких организаций характерны гибкие, адаптивные структуры, высокая мотивация и компетентность персонала.

Руководитель, использующий преимущественно демократический стиль, старается как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Он требователен, но справедлив. При таком стиле руководства в подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Руководитель-демократ избегает навязывания своей воли подчиненным. Он публично не демонстрирует своего превосходства над членами управляемого им коллектива, старается привлечь своих подчиненных к выработке и принятию решений, поддерживает инициативу и самостоятельность.

Либеральный стиль руководства характеризуется определенным уровнем возможностей для участия работников в принятии управленческих решений. Однако, ситуация в коллективе может развиваться по-разному, иногда непредсказуемо. Руководитель, использующий либеральный стиль, может самоустраниться от управления.

Руководитель-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных. Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. В этом случае организацией управляют представители «элитарного ядра», которые получают неограниченный доступ к власти и ресурсам. Возможны столкновения между различными группами, резкий рост конфликтов в коллективе.

Стили руководства оказывают значительное влияние на процесс разработки управленческого решения: избираемые формы контроля, методы управления (табл.2.8).

Таблица 2.8.

**Влияние стиля руководства на процесс принятия управленческих решений**

Стиль руководства	Типы управленческих решений	Организационная структура	Методы разработки решений	Контроль за исполнением решений
Авторитарный	Индивидуальные	Централизованная	Анализ ситуации, моделирование	Регулярный, жесткий контроль
Демократический	Коллективные, коллегиальные	Высоко децентрализованная	Экспертное прогнозирование и моделирование, открытое обсуждение проблем	Мягкие формы контроля, доверие к подчиненным
Либеральный	Коллегиальный	Средне децентрализованная	Метод деловых совещаний, прогнозирование и решение проблем в малой группе	Различные формы контроля (в зависимости от объекта контроля)

Процессы управления и выполнения работ в сфере туризма реализуются в рамках организационной структуры конкретной туристской фирмы. Структура в данном случае отображает организационное строение фирмы, способ функционирования в ней производственных процессов, а также связей и отношений между работниками разных подразделений. Многое в характере общего управления зависит и от масштабов деятельности туристской организации, численности ее персонала, организационно-правовой формы.

В крупной акционерной компании, действующей в сфере туризма, с числом акционеров более 50, высшее руководство обычно представлено правлением и советом директоров. Правление разрабатывает общую политику, совет директоров осуществляет ее реализацию, а генеральный менеджер (главный администратор, директор, управляющий) осуществляет общее руководство.

На среднем туристском предприятии высшее звено управления представлено гораздо меньшими административными силами. Так, группу администрации в нем составляют высшее должностное лицо (директор или управляющий), один или несколько его заместителей и менеджеры, возглавляющие подразделения предприятия (заведующий

Таблица

**Структура рабочего времени руководителей туристских организаций (в % к общему рабочему времени)**

Уровень руководителей	Решение стратегических задач	Решение тактических задач	Решение оперативных задач
Руководители высшего звена	60,0	25,0	15,0
Руководители среднего звена	25,0	50,0	25,0
Руководители низшего звена	10,0	25,0	65,0

В круг обязанностей высшего звена управления туристской организации входят следующие важнейшие функции:

- выработка целей, стратегии развития и планирование деятельности организации;
- оценка рыночного потенциала организации и определение критериев эффективности ее деятельности в целом;
- осуществление общих административно-распорядительных и организационно - регулирующих действий;
- коммуникативно-координирующая функция внутри коллектива и коллектива с внешней средой;
- контролирующая функция применительно к основным направлениям деятельности и к персоналу;
- функции обеспечения общей безопасности работы, организации безопасности услуг;
- выработка общей стратегии обслуживания потребителей и создание позитивного имиджа организации в общественном мнении;
- развитие связей компании с хозяйственно-социальной средой (партнерами, профессиональной средой, общественностью, властями);
- сбор, анализ и использование деловой информации, приобретающей в современных условиях принципиально важное значение, связанное с требованиями динамизации бизнеса в информационном обществе.

Указанные функции распадаются на множество частных линий деятельности, поэтому реально представители высшего звена управления осуществляют гораздо большее число функций.

Особенности управленческого труда в туристской организации можно продемонстрировать на примере туристских агентств (турагентств). Они могут иметь разнообразные формы:

- туристские агентства по продаже туров, сформированных туроператорами на условиях комиссионного вознаграждения;
- транспортно-туристские агентства по организации транспортных туров. Они могут быть созданы в виде совместных предприятий с транспортными организациями: авиационно-транспортными предприятиями, авиакомпаниями, железными дорогами. Еще одним из вариантов взаимодействия с перевозчиками являются агентские соглашения по реализации транспортных билетов;
- туристские агентства (бюро реализации) при туроператоре, реализующие в основном собственные продукты, но продающие и приобретенные туры.

С точки зрения специализации турагентства могут быть многопрофильными, то есть осуществляющими комплексное обслуживание любых видов клиентов, включая отпускников, командированных и группы. Существуют также и специализированные турагентства, наиболее распространенными из которых являются коммерческие, специализирующиеся на организации деловых поездок для крупных компаний, включая конгрессное обслуживание, а также агентства, специализирующиеся в организации поездок на отдых. Именно последние, как правило, предлагают наиболее широкий выбор туров, круизов и пакетных поездок на курорты, в популярные места отдыха и развлечений.

Среди известнейших туристских агентств мира можно назвать «Американ Экспресс», «Карлссон» (США); «Томсон тур-оперейшн», «Оунерс эбroad групп», «Айртурс», Кука (Великобритания); «Нувель Фронтьерз», «Клуб Медиттеран», «Вояж» (Франция); «Спайс», «Нордиск» (Скандинавия); «Интерхоум», «Куони» (Швейцария) и другие.

В Республике Узбекистан успешно действуют такие туристские агентства как «Afsona Travel», «Orient Voyage», «Megatour», «Asiatour».

Среднее соотношение количества турагентств к количеству жителей в наиболее развитых туристских странах составляет примерно 1:10 тыс. Так, в Великобритании Бельгии этот показатель равен 1:10 тыс., в Нидерландах – 1:13,5 тыс., в США – 1:14 тыс., в – 1:10 тыс. В настоящее время такой показатель признан оптимальным, так как, с одной стороны, достаточно широкая сеть турагентств делает рынок туристских продаж

«рынком потребителей», с другой стороны, конкуренция, достаточно жесткая, все же не принимает слишком сложные формы.

В настоящее время для сравнительно небольших туристских агентств характерно:

- низкая степень разделения труда (работники нередко перегружены из-за совмещения множества служебных функций);
- руководитель непосредственно участвует в сервисном производстве;
- преобладают короткие прямые информационные каналы связи между работниками;
- доминируют неформальные (личностные) отношения между сотрудниками;
- координирование работы разных сотрудников устанавливается непосредственно ими путем прямых согласований и договоренностей.

Все это предполагает наличие высокой степени организационной гибкости (рис.2.24).



Рис. 2.24. Управление деятельностью туристских агентств

Туристское агентство – важнейшее звено в цепи участников процесса продажи туристского продукта, который в силу своих природных свойств и характера потребителя должен быть донесен до самого потенциального потребителя (клиента). Именно поэтому туристских агентств очень много, и в общем случае они не очень большие по численности работников.

Управленческий труд в туристской организации выполняет двойную задачу. С одной стороны, с его помощью решаются управленческие проблемы и достигаются цели туристской организации, а с другой — он служит целям развития туристского региона. Из этой особенности вытекают и двойные цели управления в туризме.

Первая цель — на основе рационализации управления трудовыми процессами обеспечить устойчивое развитие своей фирмы. Вторая цель — оказать содействие в обеспечении конкурентоспособности своего региона на рынке туристских услуг. Можно выполнить данную цель сохранив конкурентоспособность региона.

Туристскую фирму можно представить как целевую коалицию заинтересованных элементов и звеньев системы. Государство, поставщики, клиенты, акционеры и сотрудники — все каким-то образом участвуют в обеспечении успеха организации и влияют на трудовые процессы. В связи с этим трудовые отношения в туризме следует рассматривать с учетом того, что:

- туристы хотят получить услуги по выгодным ценам;
- население хотело бы иметь в своем регионе возможность трудоустройства и определенные социальные услуги, но испытывать при этом как можно меньше проявлений внешних эффектов от туристской деятельности;
- государство рассчитывает на налоговые сборы и рабочие места;
- поставщики заинтересованы в выгодных предложениях и устойчивой платежеспособности;
- сотрудники туристской фирмы высоко ценят свою надежную и выгодную работу, и заинтересованы в хорошем имидже организации;
- кредиторы ожидают оплату процентов или дивидендов.

Само собой разумеется, что между этими группами возникают конфликты, обусловленные различием их целей и интересов. Чтобы управление было успешным и оставалось таким на протяжении длительного времени, оно должно удовлетворять интересы всех групп.

Основная задача управленческого труда — обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и персонала туристской организации в целом.

Это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, возникающими в процессе выполнения управленческих функций.

Главная задача в управлении деятельностью туристических организаций – повышение заинтересованности акционеров и работников в поиске новых, более эффективных способов удовлетворения нужд туристов, поскольку удовлетворенные клиенты – основа эффективного бизнеса. Если в условиях развивающихся рынков предприятию не удастся удовлетворить желания покупателей, то оно обречено на исчезновение с туристского рынка.

Производители, чья продукция или услуги соответствуют ожиданиям туристов или даже в идеале превосходят их, получают наилучшие возможности для развития и процветания. На достижение этих целей должна быть направлена и деятельность предприятия, и его эффективный и результативный управленческий труд, обеспечивающий создание условий для производства товаров и услуг, представляющих ценность для туриста.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите присущие особенности туризма как объекта управления.
2. Что представляют собой основные группы туристских организаций?
3. Что входит в функции руководителя среднего уровня управления в сфере туризма?
4. Какая разница между линейной, функциональной и матричной организационными структурами управления?
5. Какое воздействие оказывает экономика на туризм и наоборот – туризм на экономику?
6. Расскажите о горизонтальном и вертикальном разделении управленческого труда.
7. Что означают общие и конкретные функции управления туристской организацией?
8. Какие этапы включает процесс планирования в сфере туризма?
9. В чем сущность стратегического подхода к планированию развития туризма?
10. Что означает маркетинговое планирование в туризме?

*11. Что присуще управленческому труду в сфере туризма?*

*12. Какие требования предъявляются к профессиональной компетентности руководителей сферы туризма?*

## **ГЛАВА III. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ**

### **3.1. Сущность и характеристика основных функций менеджмента**

Управление производством на любом уровне — сложная комплексная система. За пределами фирмы управляющий должен постоянно вести бой за долю рынка, предвидеть требования клиентов, обеспечивать точные сроки поставок, выпускать продукцию всё более высокого качества, назначать цены с учётом условий конкуренции и всячески заботиться о поддержании репутации фирмы у потребителей. Внутри фирмы он должен добиваться роста производительности труда путём улучшения планирования, более эффективной организации производственных процессов. Одновременно он должен сохранять конкурентные позиции на рынке, обеспечивать акционерам дивиденды на таком уровне, чтобы не терять их доверия, и оставлять фирме достаточный объём нераспределённой прибыли для обеспечения её роста. Важной задачей управления является объединение, интеграция всех сторон и аспектов деятельности организации и участков, их частных целей для достижения общей цели данной системы.

Все это — задачи менеджмента.

Менеджмент (от англ. «management» — «управление», «руководство») — означает разработку (моделирование), создание, максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем.

Менеджмент применяется в трёх основных сферах:

- бизнес;
- государственные структуры;
- некоммерческие организации.

Три основные функции менеджмента: управление бизнесом по повышению его эффективности, управление менеджерами и управление работниками и работой обусловлены комплексной природой бизнеса. Специфика профессии менеджера заключается в том, чтобы выполнять эти три функции одновременно. В соответствии с основными целями и задачами фирмы функция управления бизнесом является центральной, объединяющей все функции.

Начало современного периода развития менеджмента приходится на конец XIX — начало XX в. К менеджменту, прежде всего к управлению. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходи-

мость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в XX веке.

Первый этап развития менеджмента начался в начале двадцатого столетия и связан с учением Ф.Тейлора (1856 - 1915), который заинтересовался эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию школы научного управления. Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своих работах «Управление циклом» (1903) и «Принципы научного менеджмента» (1911) Ф.Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда. Он сформулировал функции, элементы и принципы научного менеджмента (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Функции и принципы менеджмента по Ф.Тейлору

Главная заслуга Ф.Тейлора состоит в том, что он как основатель школы научного управления разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки кадров и стимулирования труда рабочих. Он предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себестоимости, дифференцированная система оплаты труда, метод изучения времени и движений и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

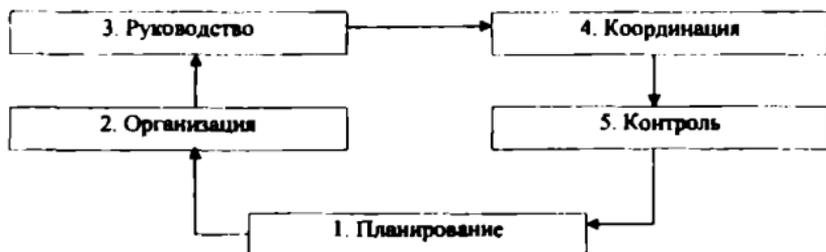


**Рис. 3.2. Принципы управления по М.Веберу**

Теоретические работы Ф. Тейлора были обоснованы инженером-социологом Максом Вебером. Им были выдвинуты предпосылки, что жесткий порядок, подкрепленный соответствующими правилами, – наиболее эффективный метод работы. Всю организацию, считал М.Вебер, можно разложить на составные части, пронормировать работу каждой из них, в том числе можно регламентировать и функции, и количество управленцев. Такое разделение труда специализирует

персонал и строит организацию по линейному признаку, т.е. каждый отвечает за свои действия лишь перед вышестоящим начальником. На верхних ступенях управления рекомендовался принцип сочетания власти и ответственности, когда руководителю давались жестко ограниченные полномочия и заранее оговоренная ответственность, нарушать которые управленцам не разрешалось (рис. 3.2).

Согласно А.Файолю, управлять – это вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы, обеспечив правильный ход шести операций, причем последнюю он отнес к управлению. Им определены и функции менеджмента, которые и сегодня лежат в основе этой науки (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Универсальный подход к функциональному менеджменту по А.Файолю**

В 20 – 30-е гг. XX в. в США проводились теоретические исследования человеческих отношений на производстве, которые были первой попыткой сконцентрировать менеджмент на человеческом факторе. Главная цель разработок заключалась в том, чтобы изучить поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя.

Эта идея лежит в основе второго этапа развития менеджмента – менеджмента человеческих ресурсов.

Третий этап развития менеджмента связан с именем Пола Дюпон, который отмечал, что для успешного развития бизнеса необходимо ориентироваться на потребителя, а любое предприятие рассматривать как открытую, а не замкнутую систему. Идея менеджмента бизнеса – ориентация на получение максимальной прибыли и гибкость в удовлетворении потребностей покупателя.

Функция менеджмента — конкретный вид управленческой деятельности, соответствующая организации работы, которая осуществляется специальными приемами и способами. Каждая функция имеет специфический характер, особое содержание и может осуществляться самостоятельно.

Функции менеджмента делятся на общие и конкретные (рис. 3.4). Эти функции имеют специфический характер, особое содержание, но они взаимосвязаны.

### Общие функции менеджмента



### Конкретные функции менеджмента

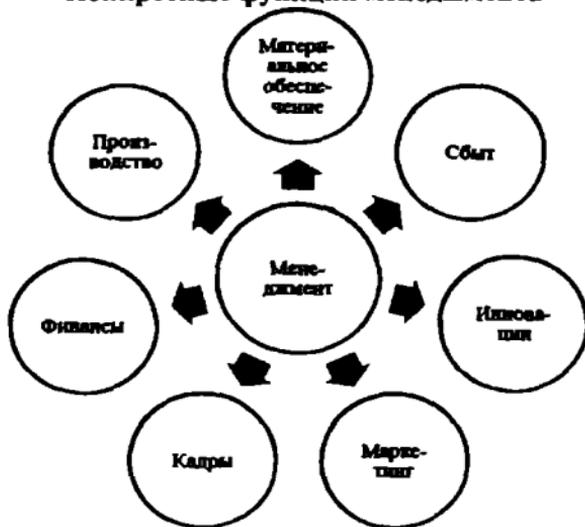


Рис. 3.4. Общие и конкретные функции менеджмента

Для туристской отрасли в целом и для конкретной туристской организации в частности особое значение имеют следующие функции:

1. Планирование деятельности. Это систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов функционирования управления отраслью, туристской организацией.

Планирование это один их этапов процесса управления. Это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности фирмы за счет выявленных возможностей, условий и факторов. План – сложный социально-экономический модель будущего состояниф туристской организации.

Конкретно функция планирования включает в себя следующие виды работ:

- текущий анализ конкурентоспособности фирмы (рынок, прямые и косвенные конкуренты, спрос, поставщики, отрасль);
- разработка стратегии конкурентоспособности фирмы на рынке.

По существу, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели фирмы и что должны делать ее сотрудники, чтобы достичь этих целей.

2. Организационная функция менеджмента обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности туристской организации, нацелена на повышение эффективности деятельности менеджера и исполнителей, является средством достижения разработанных целей (рис.3.5).



Рис. 3.5. Организационная функция менеджмента

Принципы выполнения организационной функции менеджмента заключаются в:

- определении и детализация и целей туристской фирмы;
- определении видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;
- поручении задач сотрудникам и объединении их в рабочие группы (подразделения);
- координации различных видов работ;
- обеспечении единства цели;
- соблюдении нормы управляемости.

3. Координация как сущность менеджмента. Сущность координации – обеспечение согласованности действий всех звеньев системы управления и совершенствование установленных режимов работы. Цель координации – установление взаимодействия в работе туристских подразделений, руководителей и специалистов, устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Пути осуществления координации:

- проведение совещаний;
- налаживание личных контактов между менеджерами;
- согласование рабочих планов и графиков, внесение в них коррективы;
- увязывание работы между исполнителями;
- создание системы обратной связи.

4. Мотивация. Мотивация как функция выполняет процесс побуждения деятельности для достижения личных целей и целей организации. Мотивация представляет собой совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности.

Стимулирование – побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов.

Мотивирование – создание у работников внутреннего побуждения к труду.

Мотивация в менеджменте туризма имеет два аспекта:

- мотивация потребителей к туристскому продукту (рис. 3.6);
- мотивация трудовых отношений.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

- установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника;
- создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;
- активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с отдачей (эф-

фактивно), он должен четко себе представлять, чего от него ждут. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его одинаковой доступности для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.



Рис. 3.6. Мотивация путешествий

5. Контроль как функция менеджмента. Контроль означает процесс соизмерения (сопоставления) фактических, достигнутых результатов с запланированными. По сути, это количественная и качественная оценка и учет результатов работы турфирмы.

Различают три этапа контроля (рис. 3.7):

- предварительный контроль. Его называют так, потому что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осу-

ществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения;

- текущий контроль. Он осуществляется в ходе проведения работ. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций;

- заключительный контроль. Цель такого контроля – предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется тогда, когда работа уже выполнена.

Контроллинг – новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Суть контроллинга – создание условий, препятствующих невыполнению управленческого решения.



Рис. 3.7. Этапы процесса контроля

Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу (в том числе с помощью использования компьютерных возможностей и технологий) для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Менеджер от 50 до 90 % своего времени тратит на коммуникации. Он занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессе принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен

во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации называют связующим процессом.

Особенно в сфере туризма для успеха в бизнесе необходимы эффективные коммуникации. Хотя об обмен информацией, общение, совещания, составление документов приходится основная часть коммуникаций в туристской организации, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс. Они бывают различного типа.

Коммуникации между организацией и ее средой. Туристская организация пользуется разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями туристского продукта они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения своих товаров на рынок.

В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровнях. Туристские организации регулируются государством, и в этой связи требуется составление различных отчетов. В своих ежегодных отчетах любая туристская организация сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, льготах и т.п. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организма на события и факторы внешнего окружения. Подчеркнем, что обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, отчеты и т.п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Межуровневые коммуникации в туристских организациях. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на нижние. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей туристские организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий.

Существует два подхода к процессу менеджмента туристского бизнеса (рис. 3.8). Первый функциональный подход заключается в разделении управленческих функций, к которым относятся:

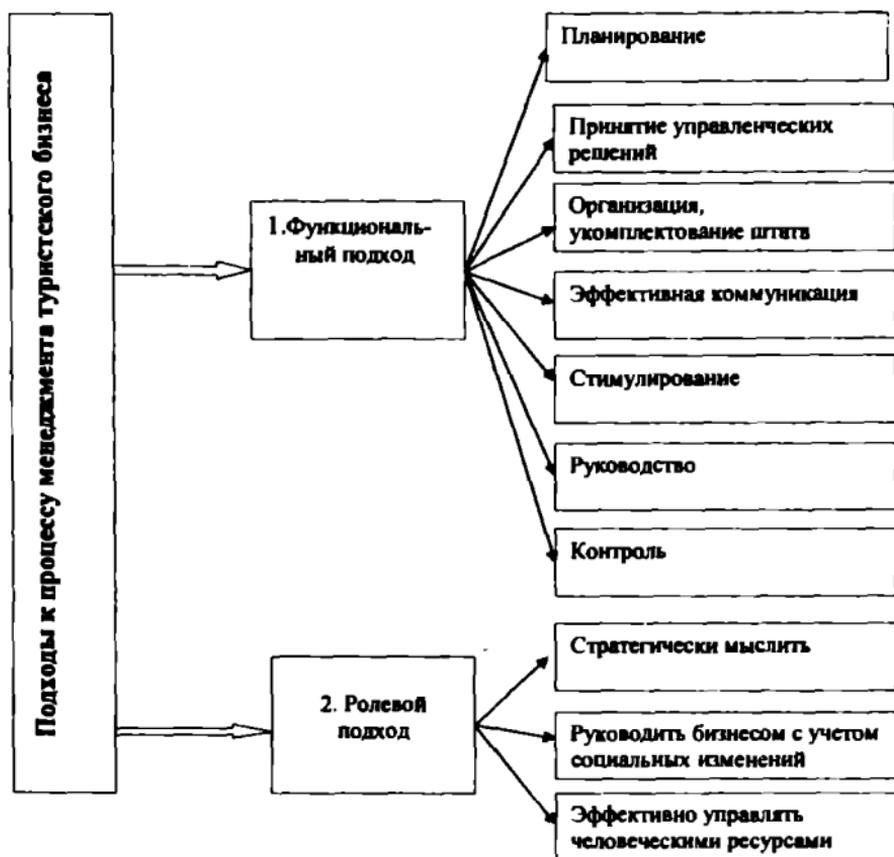


Рис. 3.8. Подходы к процессу менеджмента туристского бизнеса

- планирование;
- принятие управленческого решения;
- организация, укомплектование штата;
- эффективная коммуникация;
- стимулирование;
- руководство;
- контроль.

Второй ролевой подход, являющийся более современным, фокусируется на управленческих ролях. Управленческие функции

являются результатом того, ради чего осуществляется менеджмент, а роли представляют собой средства для достижения этих результатов.

Управленческие роли топ-менеджера заключаются в следующем:

- стратегически мыслить;
- руководить бизнесом с учетом социальных изменений;
- эффективно управлять человеческими ресурсами.

Туристский бизнес при использовании и функционального, и ролевого подхода будет успешным, если он концентрирует свое внимание на поиске и развитии кадров, которые должны обладать восемью качествами:

- характером;
- инициативой;
- желанием служить людям;
- интеллектом;
- осведомленностью и пониманием;
- предусмотрительностью;
- предвидением;
- гибкостью.

Суммируя функции менеджмента в сфере туризма, можно составить их квалификацию (табл. 3.1).

Современный этап развития менеджмента – социальный менеджмент, суть которого – каждое предприятие, помимо получения прибыли, должно определить меру социальной ответственности перед обществом.

При этом аргументы в пользу социальной ответственности туристской фирмы заключаются в следующем:

- благоприятные для туристского бизнеса долгосрочные перспективы в форме социальной устойчивости общества, формирования нужного имиджа фирмы и получения прибыли в долгосрочной перспективе;
- изменение потребностей и ожиданий населения на основе участия туристского бизнеса в решении социальных проблем;
- моральное обязательство ответственного поведения, сложившееся в культуре данной страны;
- наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем.

Современный этап развития менеджмента рассматривают и как «тихую управленческую революцию», когда осуществляется переход от рационалистической парадигмы к неформальной.

Неформальную парадигму сегодня используют в двух модификациях:

- как маркетинговую (сочетание наук управления и маркетинга);
- как информационную (акцент на информационное обеспечение труда).

Таблица 3.1.

**Классификация функций менеджмента в сфере туризма**

<b>Критерии классификации</b>	<b>Состав функций менеджмента</b>
Содержание деятельности менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прогнозирование и планирование</li> <li>• Организация</li> <li>• Мотивация</li> <li>• Контроль</li> <li>• Координация</li> <li>• Регулирование</li> <li>• Исследование</li> </ul>
Организационная роль функций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интеграция</li> <li>• Дифференциация</li> </ul>
Направление деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интрофункция</li> <li>• Информация</li> </ul>
Сферы развития объекта управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление экономическими процессами (финансы, инвестиции и т.п)</li> <li>• Управление социально-психологическими процессами</li> <li>• Управление организационными процессами</li> <li>• Управление технологическими процессами</li> </ul>
Этапы производственного процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление подготовкой производства туристского продукта</li> <li>• Управление процессом производства туристского продукта</li> <li>• Управление обеспечением производства туристского продукта</li> <li>• Управление процессом реализации туристского продукта</li> </ul>
Масштаб времени	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическое планирование</li> <li>• Текущее (тактическое) управление</li> <li>• Оперативное управление</li> </ul>
Этапность процесса управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Целеполагание</li> <li>• Определение ситуации</li> <li>• Определение проблемы</li> <li>• Решение</li> </ul>
Основные факторы производства туристского продукта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление туристским продуктом</li> <li>• Управление персоналом</li> <li>• Управление информацией</li> </ul>

Воплощением маркетинговой и информационной неформальной парадигмы стало стратегическое управление, которое предполагает дополнение планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии на основе прогнозов будущего состояния внешней среды.

Менеджмент в туризме может быть разделен на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах (рис. 3.9):



**Рис. 3.9. Отдельные функции менеджмента в туризме**

1) общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);

2) управление структурой туристской организации (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими организациями, территориальные вопросы, модернизация, ликвидация);

3) конкретные области управления (маркетинг, инновации, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Таким образом, функции управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы. Один из основных компонентов, составляющих содержание управления, является функция. Следовательно, для выполнения той или иной деятельности необходимо заранее определить, что нужно получить в итоге, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение.

Если менеджер стремится к обеспечению конкурентоспособности своей туристской фирмы на рынке, он должен постоянно выполнять все управленческие функции. Это означает, что функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект.

### 3.2. Понятие и классификация методов менеджмента

В настоящее время обеспечение динамичного развития туристского комплекса, а также туристской организации невозможно представить без действенных методов менеджмента. Метод (от др.-греч. «*μέθοδος*» — «путь исследования или познания») — систематизированная совокупность действий, которые необходимо предпринять, чтобы решить определённую задачу или достичь определённой цели.

По существу, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, и выступают как методы менеджмента. При решении той или иной задачи менеджмента разные методы предоставляют в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

С точки зрения менеджмента туристский комплекс представляет собой систему, состоящую из технических, экономических и социальных, организационно связанных между собой элементов, и подразделяется на две крупные подсистемы – управляемую и управляющую, которые связаны информационными каналами. Управляемая подсистема – это внутренняя структура туристской индустрии, в свою очередь представляет собой единство технических, технологических, организационных, экономических элементов и связей между ними.

При этом каждый объект управляемый, но лишь в единстве и во взаимосвязи всех составляющих этого объекта. Управляющая подсистема в туристском комплексе представляет собой уже совокупность факторов, воздействующих на объект управления, и состоит из органов управления и обеспечивающих их средств оргтехники.

В менеджменте туризма туристы могут выступать как элемент субъекта управления. С другой стороны, заплатив деньги за услуги (туры), туристы становятся объектом управления – их «ведут» по маршрутам, предписывая определенные действия, запрещая другие. Например, необходимость следования четко по маршруту, выполнения норм и правил (законов) страны пребывания, распорядок дня – весь процесс предоставления туристских услуг регламентирован.

Субъекты управления – в первую очередь, местные и региональные органы власти – фактически не управляют туристами в общепринятом смысле этого слова, а создают благоприятные условия, косвенным образом воздействуя на развитие сферы туризма (например, выделяя земли для развития дестинаций, совершенствуя законодательство в сфере регулирования деятельности туризма на своей территории и т.д.). Из двойственной природы туристов, носящих в себе элементы субъекта и объекта управления, следует, что управлять необходимо не столько объектами (например, аттракторами), сколько факторами, процессами, явлениями, отношениями, воздействующими на объект (качество обслуживания туристов, технологический процесс приготовления пищи, свойства аттракторов и другие).

Отсюда следует важный вывод, что субъект управления должен в первую очередь создавать наилучшие условия для удовлетворения потребностей туристов и нормального функционирования объектов управления.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач. Это вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности при помощи классификации по определенным критериям. Характеризуя методы менеджмента, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления (туристскую фирму, отдел, подразделение и т.д.).

Содержание — это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма — воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов менеджмента. Некоторые классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

Направленность методов менеджмента всегда одна — на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. В конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить следующие методы управления (рис. 3.10):

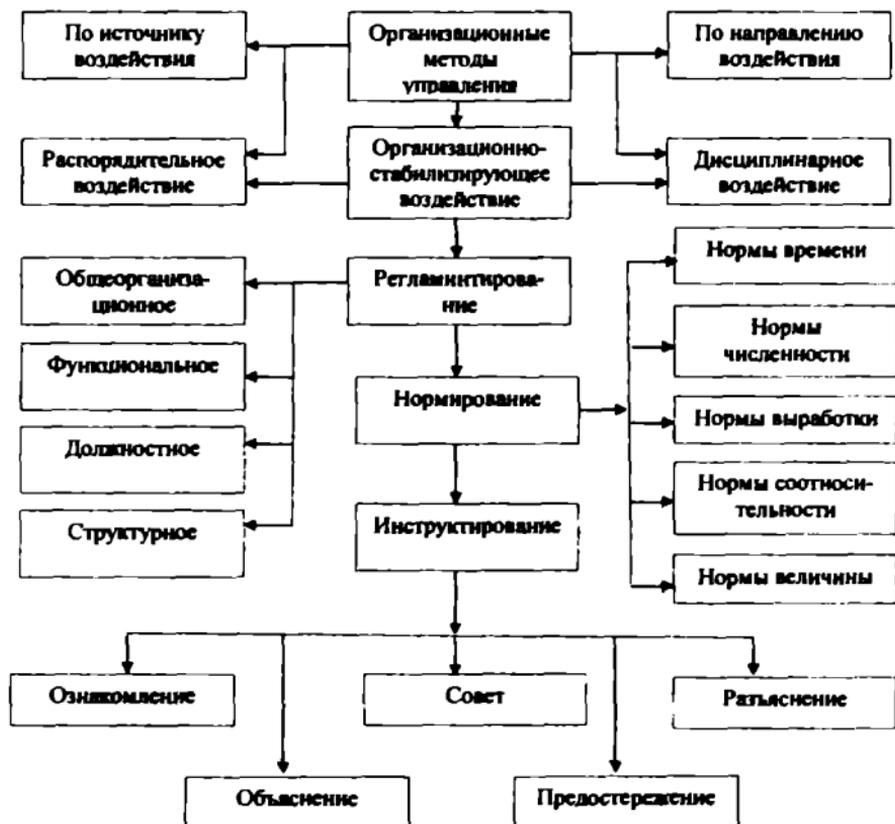
- административные (организационно- распорядительные) методы, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические методы, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.



**Рис. 3.10. Основные методы менеджмента в туризме**

1. Административные (организационно-распорядительные) методы менеджмента. Объективной основой использования этих методов менеджмента выступают организационные отношения, составляющие

часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций менеджмента — функция организации. Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Совершенно справедливо критикуются рычаги административного управления, однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. При этом важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационных и распорядительных функций метода (рис. 3.11).



**Рис. 3.11. Организационно-распорядительные методы менеджмента<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Скобки С.С. Менеджмент в туризме: учебное пособие. – М.: Магистр, 2011. – С.118.

Эти методы можно классифицировать на три группы:

- организационно-стабилизирующие;
- распорядительные;
- дисциплинарные.

Организационно-стабилизирующее воздействие реализуется посредством организационного регламентирования, нормирования и инструктирования. При организационном регламентировании определяется состав туристской организации, функции ее органов и должностные лица. С помощью организационного регламентирования разрабатываются организационная структура, положение о линейных и функциональных подразделениях, другие положения о структурных звеньях и отдельных сотрудниках. Должностное регламентирование устанавливает штаты и разрабатывает инструкции.

Нормированием же устанавливаются нормативы, т.е. нормы, правила действия и взаимодействия подразделений туристской организации.

Благодаря инструктированию персонал знакомится с условием производства туристского продукта, получает консультации по выполнению конкретных работ.

Распорядительное воздействие реализуется посредством приказов, распоряжений, указаний. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются - правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с Трудовым кодексом Республики Узбекистан и другими законодательными актами.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов (рис. 3.12):

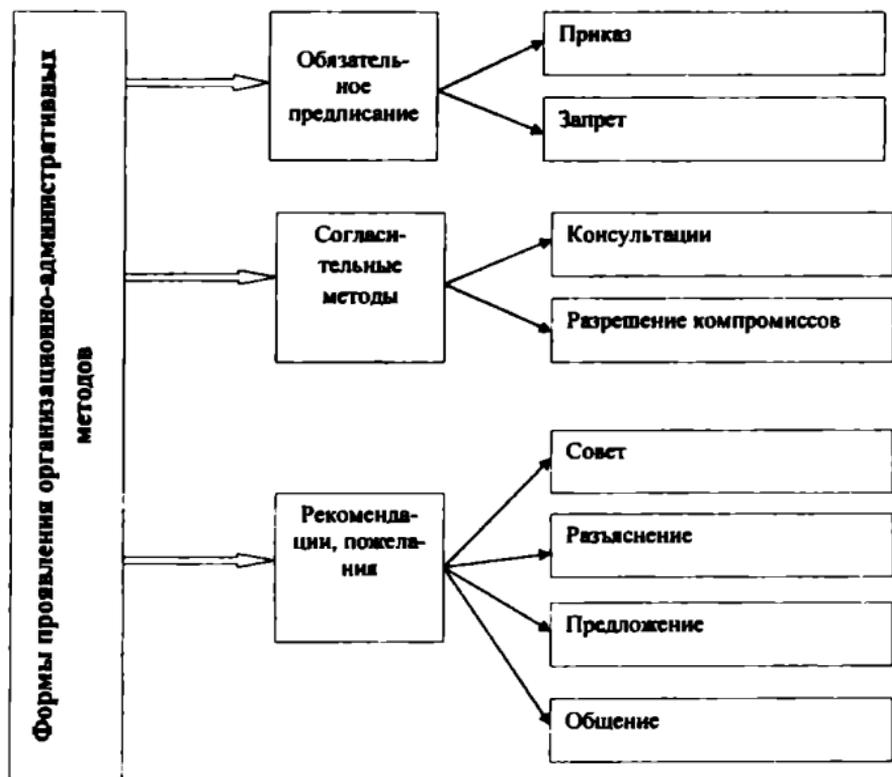
- обязательное предписание (приказ, запрет и т. п.);
- согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т. п.).

Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов.

Организационно-административные методы от других методов отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения

распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю.

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов — воздействия на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и воздействия на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).



**Рис. 3.12. Формы проявления организационно-административных методов**

Наибольший интерес представляет организационное воздействие менеджера на процесс управления. По существу, это методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и на

личность в частности. Необходимость в таком распорядительстве возникает в связи с отклонениями в системе управления от ранее заданных или желаемых режимов работы, неизбежно возникающими под воздействием как субъективных, так и объективных факторов.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения (рис.3.11):

- вынужденным и внешне навязанным. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;
- пассивным. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осозанным, внутренне обоснованным.

В целом организационно-административные методы менеджмента существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.



Рис. 3.11. Типы подчинений

2. Экономические методы менеджмента (рис. 3.12). Им в менеджменте отводится центральное место. Под экономическими методами менеджмента понимается использование в управлении экономических механизмов, которые могут целенаправленно воздействовать на благоприятное функционирование и развитие туристской организации. Среди этих механизмов важнейшее место принадлежит коммерческому расчету.

Коммерческий расчет как экономический метод менеджмента в сфере туризма синтезирует в себе как функции менеджмента, так и экономические механизмы. При коммерческом расчете такие экономические инструменты, как ценообразование, издержки производства, финансирование и кредитование, способствуют достижению конечной цели туристской организации – получению устойчивой прибыли.



**Рис. 3.12. Экономические методы менеджмента в сфере туризма**

Каждый из этих механизмов имеет особенности использования. Цены по структуре и уровню приспособляются к требованиям рынка. Для уменьшения издержек производства необходимо снижение затрат путем экономии ресурсов, повышения производительности труда. Для туристской организации важное значение имеет своевременное определение источников финансирования и рациональное распределение капитала по подразделениям туристской организации.

Ценовые методы – это методы формирования цен на туристский продукт в рамках принятой организацией ценовой стратегии. Все цено-

вые методы можно подразделить на две группы: расчетные методы и методы стимулирования сбыта продукции.

Суть расчетных методов ценообразования состоит в том, что они основываются главным образом на учете внутрипроизводственных условий туристской организации. В результате использования методов данной группы организация определяет желаемый уровень цен, не скорректированный в полной мере с учетом требований реальной рыночной конъюнктуры.

Основное достоинство данного метода заключается в возможности выявления наиболее выгодных видов туристской продукции. Предполагается, что косвенные расходы на туристский продукт практически не меняются ни при замене одного продукта другим, ни при изменении в определенных пределах масштабов производства. Поэтому чем выше разница между ценой туристского продукта и суммой сокращенных издержек, тем больше валовая прибыль и, соответственно, рентабельность.

Финансовые методы – это оценка производственных и финансовых направлений деятельности туристской организации, формирование и использование капитала, денежных доходов и фондов, необходимых для достижения стратегических и тактических целей ее развития.

Целью финансового метода являются выработка и применение средств и инструментов для достижения целей деятельности фирмы в целом или её отдельных производственно-хозяйственных звеньев.

Таковыми целями могут быть:

- повышение конкурентоспособности на туристском рынке;
- максимизация прибыли;
- минимизация расходов;
- устойчивые темпы роста экономического потенциала туристской фирмы;
- рост объемов туристского продукта и его реализации;
- увеличение доходов;
- обеспечение рентабельности деятельности.

Основные направления финансового метода:

- обеспечение источниками финансирования. Поиск внутренних и внешних источников кратко- и долгосрочного финансирования. Выбор оптимального их сочетания;
- управление финансовыми ресурсами. Управление портфелями ценных бумаг. Управление заемными средствами;
- учет, контроль и анализ. Выбор учетной политики. Обработка и представление учетной информации в виде финансовой отчетности. Анализ и интерпретация результатов. Сопоставление отчетных данных с планами и стандартами. Внутренний аудит.

Основными финансовыми методами менеджмента, реализуемыми в ходе проведения финансовой политики туристской фирмы, являются: прогнозирование, планирование, налогообложение, страхование, кредитование, самофинансирование, система расчетов, система финансовых санкций, система производства амортизационных отчислений, система стимулирования, принципы ценообразования, трастовые операции, трансфертные операции, залоговые операции, аренда, лизинг, факторинг.

Для осуществления этих методов используются приемы финансового управления: кредиты, займы, процентные ставки, дивиденды, котировка валютных курсов, дисконтирование и др.

Принципиальный вопрос организации труда в туристской фирме — овладение экономическими методами менеджмента, которые применительно к управлению туристской организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требования персонала в целом и личности в частности. Иными словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономические методы менеджмента были действенными, необходимо, как минимум, обеспечить «отзывчивость» организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование туристской организации. В свою очередь, расширение самостоятельности ведет к большей свободе персонала в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства.

Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: персонал распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов, совершенствованию системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников трудового процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы были бы действенны и целенаправленны.

Перестройка экономического механизма по совершенствованию планирования, экономического стимулирования и управления должна обеспечить необходимые социально-экономические предпосылки реализации для успешной деятельности в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирования, в основе которых лежит нормативный метод. Применение стабильных нормативов позволит улучшить систему образования

средств, остающихся в распоряжении туристской организации, для решения различных экономических и социальных задач.

В отличие от организационно-административных экономические методы менеджмента предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых персонал побуждают к эффективной работе не столько административным влиянием, сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов менеджмента должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

Для решения экономических задач в управлении туристской организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные. С помощью экономико-математических методов можно получать конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения.

3. Социально-психологические методы менеджмента. В сфере туризма эффективность деятельности туристских организаций во многом зависит от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на персонал поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15,0 % зависит от его профессиональных знаний, то на 85,0 % — от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойственен свой психологический климат.

Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов — соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая

обстановка в коллективе, производительность труда может примерно в 1,5 раза увеличиться или в же несколько раз уменьшиться<sup>1</sup>.

Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства взаимопомощи и коллективизма более активно происходит при формировании рыночных отношений. Так, при проведении социологических исследований 91, % опрошенных в сфере туризма Республики Узбекистан указали, что с переходом на рыночные отношения среди персонала стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению оплаты. 82, % опрошенных и занятых работников заинтересованы в успехах своих коллег.

Для того, чтобы воздействие на персонал было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в туристских организациях, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека (рис. 3.13).

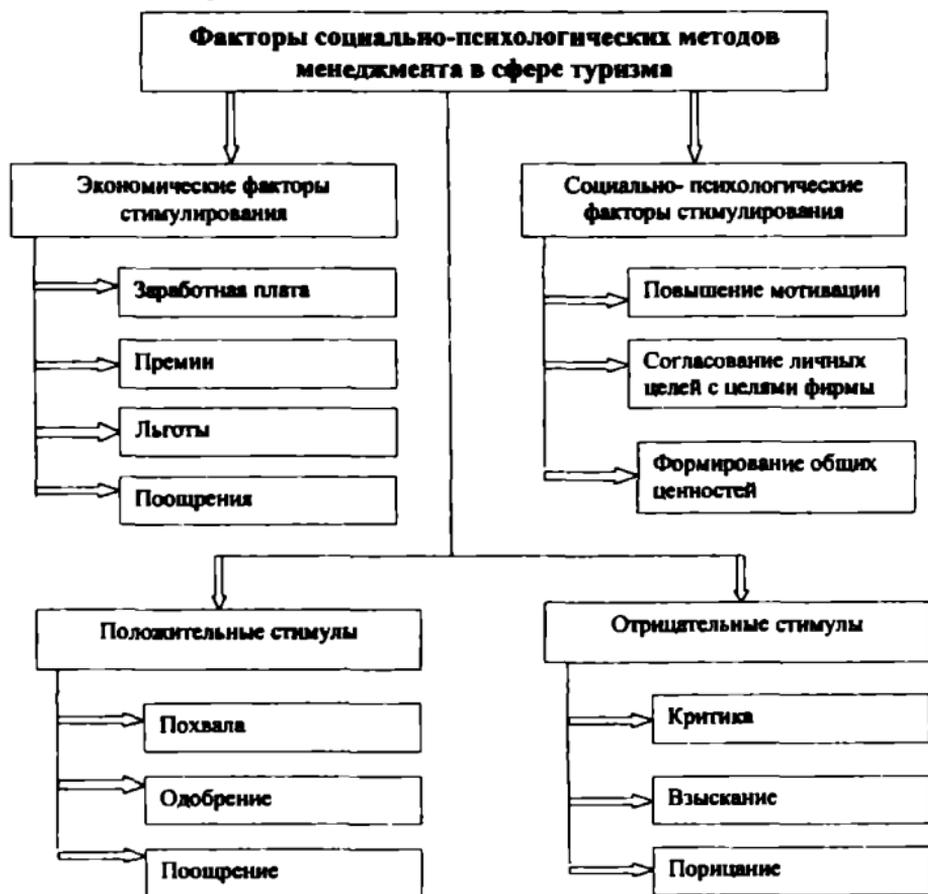
Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед персоналом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать «человеческий фактор» позволит менеджеру целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на персонал — убеждение. Убеждая, менеджер должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание им внутреннего мира личности

---

<sup>1</sup> Громкова М.Т. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008. - 362 с.

помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации персонала.



**Рис. 3.13. Факторы социально-психологических методов менеджмента в сфере туризма**

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью менеджера, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Социально-психологические методы менеджмента требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления.

Успех деятельности менеджера в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют

здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития персонала, убеждение как метод воспитания и формирования личности, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия персонала в управлении.

### 3.3. Рационализация управленческого труда в туризме

Характер труда в сфере туризма имеет свою специфику. Главная особенность состоит в том, что результатом производственного процесса туристской организации является туристский продукт, имеющий отличительные особенности от других продуктов.

Прежде всего, туристский продукт нематериален, его нельзя складировать и получить в собственность. Невозможно создавать запасы туристского продукта: даже если можно было бы программировать спрос, то все равно сам продукт может производиться только одновременно с его потреблением.



Рис. 3.14. Специфика труда в сфере туризма

Непроданный продукт означает прямой убыток, который нельзя восстановить. Наконец, туристские организации не могут в одиночку справиться со своими задачами. Они вынуждены обращаться к посредничеству специализированных фирм, которые удовлетворяют запросы туристского рынка и обеспечивают доходность благодаря тесному контакту с потенциальными клиентами.

Эти особенности обуславливают характер труда в туризме (рис. 3.14).

Свою специфику имеет и управленческий труд в туристской отрасли, поэтому очень важна его рационализация.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы (рис. 3.15):



Рис. 3.15. Принципы рациональной организации управленческого труда

- комплексность. Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне — с учетом всех аспектов управленческой деятельности. Принцип комплексности предполагает, что рациональная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности и касается не одного работника, а всего управленческого коллектива;

- системность. Если принцип комплексности выражает требование полноты рассмотрения объекта по всем направлениям, то принцип системности предполагает их взаимное согласование, увязку, устранение противоречий, в результате чего создается такая система организации труда, в рамках которой все ее составные части взаимно согласованы и

действуют в интересах эффективного функционирования всего туристского комплекса;

- регламентация — это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется круг проблем, подлежащих жесткой регламентации, и определяются вопросы, для которых нужны рекомендации;

- специализация. Она заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций и возложении на него полной ответственности за конечные результаты деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют пределы специализации, переступать которые нельзя, иначе можно ограничить творческий рост работников и отрицательно повлиять на результаты их труда;

- стабильность. Персонал туристской организации должен работать в условиях стабильности своего состава, функций и решаемых задач. Это не исключает динамики в развитии. Важно, чтобы изменение содержания и состава задач было обусловлено объективно необходимыми потребностями и происходило на строго научной основе;

- целенаправленное творчество, которое заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечения творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимального использования творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Как и в других отраслях экономики, рациональная организация управленческого труда в сфере туризма должна быть направлена на решение трех основных экономических, психофизиологической и социальной задач.

Решение экономической задачи предполагает наиболее полное использование ресурсов, обеспечение повышения эффективности производства и труда, качества туристского продукта. Например, в гостиничном бизнесе сферы туризма при решении экономических задач особое значение приобретают повышение качества обслуживания туристов, уменьшение издержек, более рациональное использование персонала с учетом квалификации и полноты загрузки работников.

Решение психофизиологической задачи предполагает создание для организации наиболее благоприятных условий труда, способствующих сохранению здоровья работников, снижению утомляемости и повышению работоспособности.

Решение социальной задачи способствует превращению труда в жизненную необходимость, воспитывает у работника ответственность за результаты своего труда.

Эти задачи связаны между собой и должны решаться в комплексе. Без решения психофизиологической и социальной задач не будут решена и экономическая задача.

Задачи и содержание рациональной организации управленческого труда в сфере туризма определяют следующие основные направления:

- разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда;
- совершенствование организации и обслуживания туристов;
- подготовка и повышение квалификации кадров;
- укрепление дисциплины труда.

Одним из главных направлений организации работы является разработка рациональных форм ее разделения и кооперации, которые должны соответствовать современному уровню сервиса (рис. 3.16).

Относительно гостиничных комплексов туристского бизнеса рациональное распределение работы - это выделение специализированных и узкоспециализированных подразделений комплекса, а также распределение работы между сотрудниками.

Распределение работы внутри комплекса может быть функциональным (например, между работниками гостиницы и ресторана), технологическим (по видам работ), пооперационным. В связи с тем, что, например, в ресторанном хозяйстве одновременно осуществляются функции по приготовлению продукции, ее реализации и организации потребления, структура штата их включает группы работников производства, торгового зала, административно-обслуживающего персонала. Каждая из перечисленных групп выполняет определенные функции. Функциональное разделение труда зависит от объема работ на производстве, продолжительности работы ресторана в течение дня.

Технологическое разделение труда осуществляется в зависимости от характера производственного процесса. На предприятиях ресторанного хозяйства степень дифференциации технологических процессов может быть больше или меньше в зависимости от конкретных организационно-технических условий, мощности предприятия. Например, такое технологическое разделение труда: первичная обработка сырья; тепловая обработка продуктов; приготовление холодных блюд.

При технологическом разделении работы в зависимости от сложности выполняемых операций используется квалификационное распределение, когда работы определенной сложности, точности и ответственности распределяются между работниками в зависимости от уровня ква-

лификации. Так, работники высокой квалификации выполняют более сложные операции, требующие определенных навыков, менее сложные выполняют работники низкой квалификации.

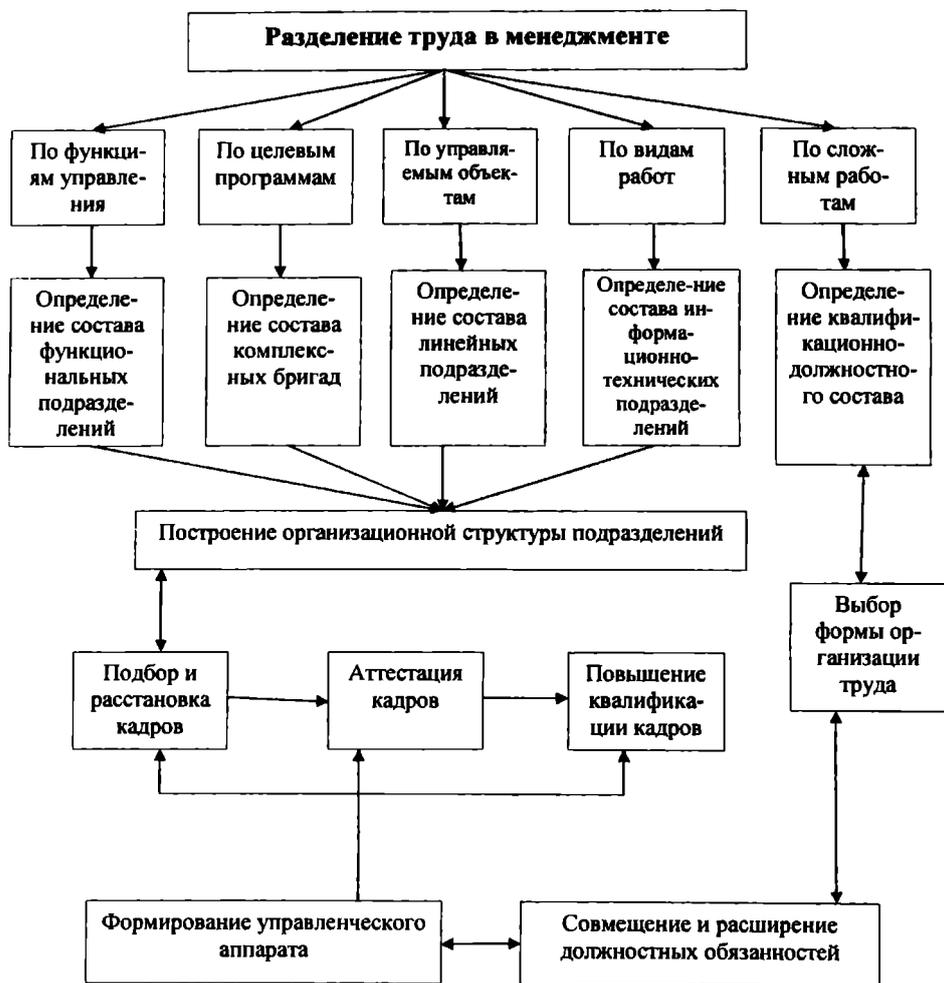


Рис. 3.16. Разделение труда в менеджменте

Разграничение квалифицированной и неквалифицированной работы сочетается с операционным разделением труда, т.е. расчленением процесса на отдельные операции. Пооперационное распределение чаще всего осуществляется в крупных ресторанах, где работники заняты однородной работой в течение всего рабочего дня.

В небольших цехах работник, как правило, выполняет последовательно несколько операций, но нарушения технологического процесса не допускается.

Для повышения эффективности производства важно значение имеет не только разделение труда, но и ее кооперация. Формой кооперации труда, например, в ресторанном хозяйстве является создание крупных объединений (комбинат питания), кооперация внутри предприятия - создание производственных бригад.

Одна из разновидностей такой кооперации гостиничные цепи в сфере туризма. 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 78,0 % всего номерного фонда гостиничных цепей (табл. 3.2).

Таблица 3.2

**Характеристики нескольких крупнейших гостиничных цепей, функционирующих в мировом туристском бизнесе**

Название гостиницы (страна)	Количество гостиниц, принадлежащих цепи	Доля в общем номерном фонде стран, %
Holiday Inn Golden Mile (США)	1800	50
Sheraton (США-Канада)	418	52
Trust House Forte (Великобритания)	810	23
Trust House Forte (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 собственная система подготовки кадров;
- централизованное снабжение и сбыт;
- возможность концентрировать инвестиции на важнейших направлениях хозяйственной деятельности.

Приток капитала в индустрию туризма влечет за собой и транснациональный характер собственности, который присущ транспортным компаниям по определению. Авиакомпания "Lufthansa" (ФРГ) является одним из собственников гостиничной цепи "Kempinsky". Гостиничная цепь "Inter-Continental" была основана американской авиакомпанией "Pan American" в 1946 г., а ныне она принадлежит американской авиакомпании "Delta Air Lines", скупившей в конце 1980-х гг. акции самой авиакомпании "Pan Am".

Глобальные организации индустрии туризма стран, которые ЮНВТО классифицирует как страны-поставщики туристов, повышая эффективность своей деятельности, зачастую располагают свои филиалы в странах, по направлениям которых они работают. Например, бельгийский туристский оператор "Super" имеет ряд отелей на побережье Средиземного моря: в Испании, Греции, Тунисе, Италии, Марокко.

Крупнейший оператор "Turespana" (Испания) имеет представительства в 28 странах.

Ежегодно 1,5 млн человек пользуются услугами французской компании "Club Med", которая имеет свои представительства в 36 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.

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. Так, значительное распространение получила профессия международного менеджера. Занимаясь предпринимательской деятельностью, он находится на управленческих постах в самых различных организациях.

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 (табл. 3.3).

Таблица 3.3

**Ведущие фирмы туристского бизнеса, специализирующиеся на контрактах на управление**

Компания (месторасположение штаб-квартиры головной компании)	Число собственных номеров	Число собственных гостиниц	Примечание
Richard Hotels Management (Денвер, США)	33217	141	Имеет контракты на управление другими гостиницами
Tabitree Hotels Corporations (Феникс, США)	24480	97	Имеет контракты на управление другими гостиницами
Interstate Hotels Corporations (Питтсбург, США)	22879	80	Располагает акциями "Мариотта" и "Шератона"
Queens Moat Houses (Лондон, Англия)	22100	191	Контракты управления в 6 странах
Continental Voyage Company (Сан- Франциско, США)	-	-	Собственных гостиниц не имеет
American General Hospitality (Даллас, США)	-	-	Собственных гостиниц не имеет
Citur (Гваделакара, Мексика)	-	-	Собственных гостиниц не имеет

Контракт на управление - это соглашение, предусматривающее передачу владельцем гостиницы или туристского предприятия прав на осуществление эксплуатации и управления другой фирме. Такое соглашение 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.

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 делящиеся 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.

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

Формы кооперации в бригады могут быть разными. При этом учитываются возможности выпуска продукции в полном ассортименте и хорошем качестве путем рационального использования рабочего времени. Состав бригады и режим ее работы определяется в каждом конкретном случае. Существуют два вида производственных бригад - специализированные и комплексные.

Специализированные бригады создаются на крупных предприятиях ресторанного хозяйства с большим объемом работ, в специализированных заготовительных цехах с поточными линиями. Такие бригады создаются из работников одного технологического процесса, но разных квалификаций.

На небольших предприятиях (до 10 человек) создается комплексная бригада, в которой применяется совмещение профессий. В нее входят работники производства и торгового зала. Для лучшей организации перечня работ, выполняемых каждым членом комплексной бригады в течение рабочего дня, определяется расписанием.

Опыт работы комплексных бригад на предприятиях ресторанного хозяйства показывает, что эта форма организации труда дает возможность добиться резкого сокращения потерь рабочего времени, полной загрузки работников и оборудования в течение дня.

Свои особенности в сфере туризма имеет и режим работы. Как известно, согласно трудовому законодательству, рабочая неделя составляет 40 часов. Неполный рабочий день устанавливается по соглашению между работниками и администрацией и для несовершеннолетних.

Например, ненормированный рабочий день устанавливается для работников ресторанного хозяйства, труд которых не поддается учету по времени, но количество рабочих часов, отработанных за месяц, должна соответствовать трудовому законодательству или в качестве компенсации предоставляется дополнительный отпуск.

На предприятиях ресторанного хозяйства применяются такие графики выхода на работу: линейный, ленточный (ступенчатый), итоговый учет рабочего времени, комбинированный.

Линейный график предусматривает одновременный приход и уход с работы всех сотрудников производства. Этот график применяется в случае, если объем работы полностью выполняется за 7-8 часов, загрузка работников равномерное в течение смены. Преимущество этого графика в том, что обеспечивается ответственность работников за выполнение производственной программы. Но при длительном режиме работы ресторана использование линейного графика нецелесообразно.

Ленточный (ступенчатый) график предусматривает выход работников в разное время группами или поодиночке, согласно загрузки ресторана. Каждый работник отрабатывает 7 или 8 часов.

График итогового учета рабочего времени применяется на предприятиях с неравномерной загрузкой в отдельные дни недели или месяца, когда невозможно установить рабочий день нормальной продолжительности. При таком графике допускается различная продолжительность рабочего дня по дням недели, но не более 11 час. 30 мин. с последующим предоставлением одного дня отдыха при обязательной отработке в месяц установленной нормы рабочего времени.

Комбинированный график предусматривает сочетание различных графиков и применяется на предприятиях с удлиненным рабочим днем. Такой график часто применяется в ресторанах, где работа строится с учетом технологического процесса приготовления блюд и загруженности торгового зала. При этом некоторые работники ресторана выходят на работу по ленточному графику.

В современных условиях управленческий труд и роль менеджера в сфере туризма выражается в том, чтобы (рис. 3.17):

- 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).

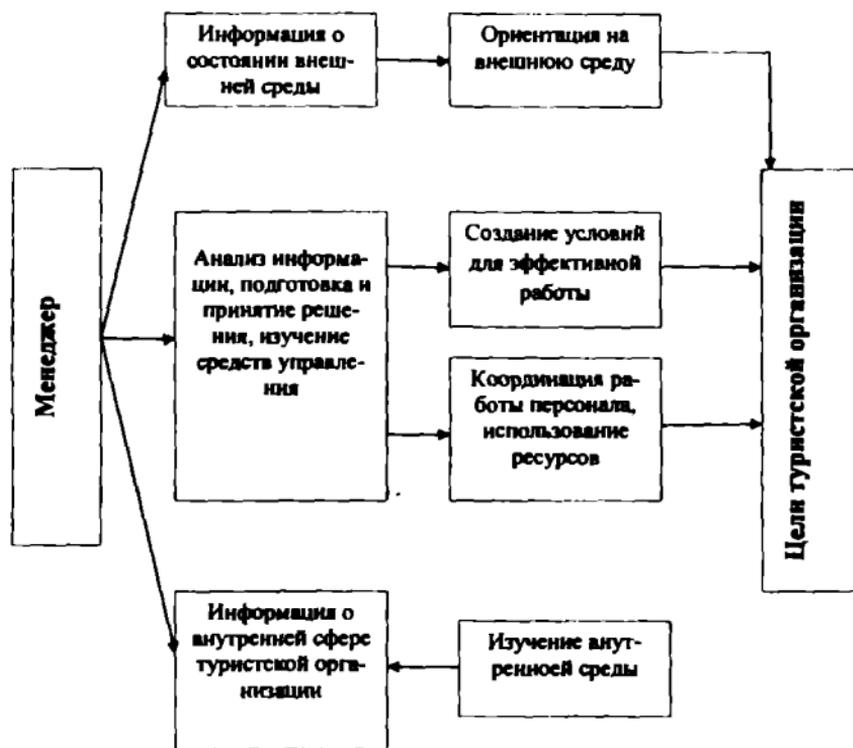


Рис. 3.17. Процесс управленческого труда менеджера

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 туристской организации.

### 3.4. Инновационный и инвестиционный менеджмент в сфере туризма

В условиях жесткой конкуренции первостепенной задачей любой туристской фирмы является, безусловно, завоевание лидирующего места на туристском рынке, получение и увеличение прибыли. Одним из способов привлечь внимание потребителей на свой туристский продукт является предложение рынку нового продукта, отличного от продукта конкурентов.

Инновация базируется именно на новшестве или нововведении, называемом новацией.

В мировой экономической литературе «инновация» интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях нововведение.

Термин «инновация» как новая экономическая категория введен в научный оборот австрийским ученым Й. Шумпетером. В своей работе «Теория экономического развития» (1911) он впервые рассмотрел вопросы новых комбинаций изменений в развитии (т. е. вопросы инновации) и дал полное описание инновационного процесса. Й. Шумпетер выделил пять типичных изменений, с которыми имеет дело менеджер:

- использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (в процессе купли — продажи);
- внедрение продукции с новыми свойствами;
- использование нового сырья;
- изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;
- появление новых рынков сбыта.

Позднее, в 1930-е годы, он рассматривал инновацию как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности (рис. 3.18).

В настоящее время инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к услугам.

Инновации могут быть:

- технологические;

- производственные;
- экономические;
- торговые;
- социальные;
- в области управления.



Рис. 3.18. Инновация по Й.Шумпетеру

В современной экономике роль инноваций значительно возросла. Это вызвано тем, что в рыночной экономике инновации представляют собой метод конкуренции, так как инновация ведет к снижению себестоимости, цен и росту прибыли, созданию новых потребностей, притоку денег, повышению имиджа (рейтинга) производителя новых продуктов, открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних.

Инновация как процесс или продукт может стать одной из главных статей дохода туристской организации, оказывая существенное влияние на увеличение ее прибыли.

Товар с новыми свойствами, производство и сбыт которого добавляются к существующему ассортименту, обычно называют новым продуктом. Простые усовершенствования существующих изделий сюда не входят. Новые изделия могут быть или принципиально новым продуктом или комбинацией новых приспособлений, механизмов, без изменения самого продукта.

Общезвестно, что переход от одного качества к другому требует затрат ресурсов (энергии, времени, финансов и т.д.). Процесс перевода новации (новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое введение) в инновацию ("innovation" – "введение новаций") также требует затрат различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и время.

Цели процесса инновации в сфере туризма можно свести к следующим:

- нахождение нового решения туристской задачи – создание изобретения;
- проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок по созданию нового туристского продукта;
- параллельная подготовка и организация реализации туристского продукта;
- внедрение нового туристского продукта на рынок;
- закрепление на новых рынках путем постоянного совершенствования технологии, повышения конкурентоспособности туристского продукта (рис. 3.19).

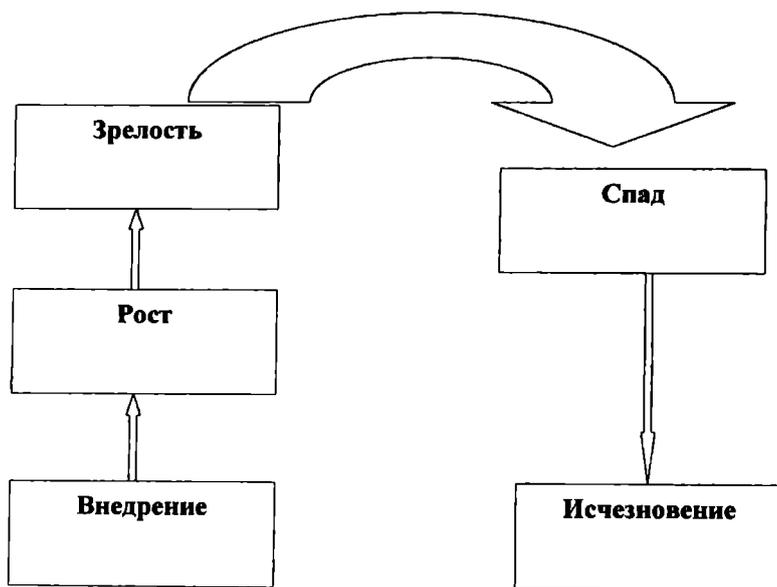


Рис. 3.19. Свойства инноваций

Инновационный менеджмент в сфере туризма совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом.

Для него, как и для любой другой области менеджмента, характерны:

- постановка цели и выбор стратегии;
- планирование реализации стратегии;
- определение потребности в ресурсах для реализации инновационного проекта;
- руководство, контроль и анализ, корректировка действий.



**Рис. 3.20. Жизненный цикл туристского продукта**

Новизна инноваций оценивается по технологическим параметрам, а также с рыночных позиций.

В зависимости от технологических параметров инновации подразделяются на продуктовые и процессные.

Продуктовые инновации включают применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих; получение принципиально новых продуктов.

Процессные инновации означают новые методы организации производства (новые технологии). Процессные инновации могут быть связаны с созданием новых организационных структур в составе туристской фирмы.

По типу новизны для рынка инновации делятся на:

- новые для туристской отрасли в мире;
- новые для отрасли в стране;
- новые для данной туристской фирмы.

Туристический продукт, как и любой другой продукт, проходит свой жизненный цикл, который состоит из пяти стадий:

- внедрение – это период медленного роста продаж, когда продукт вводится на рынок. Из-за больших затрат на внедрение продукта на рынок прибыли в этой стадии нет;

- рост – это период быстрого принятия рынком продукта и растущей прибыли;

- зрелость – период сокращения роста продаж, так как к этому времени продукт уже потребляется большинством потенциальных покупателей. Прибыль выравнивается или снижается из-за повышения маркетинговых издержек для защиты продукта от конкурентов;

- спад – период, когда и продажи, и прибыль быстро падают;
- исчезновение – уход продукта с рынка.

Задача менеджера заключается в управлении жизненным циклом продукта в целях получения необходимого дохода и прибыли. Важным инструментом управления продуктом является профилизация – развитие профиля жизненного цикла продукта. Цель профилизации – обеспечение максимально высоких продаж в фазе внедрения продукта на рынок и в фазе роста, т.е. его полной реализации.

Профилизация включает следующие меры:

- определение процентного соотношения между продажами и прибылью по каждой фазе жизненного цикла продукта. Это соотношение отражает текущий профиль жизненного цикла продукта и текущий профиль жизненного цикла прибыли от реализации продукта;

- подсчет изменений в жизненном цикле и определении профиля прибыли за последние 3-5 лет с целью прогнозирования профиля прибыли в последующие стадии;

- развитие профилизации жизненного цикла предприятия и сопоставление его с текущим профилем жизненного цикла продукта.

Установленная рыночным регулированием цель профиля точно определяет желаемую долю реализации туристского продукта, которая будет понижаться в каждой последующей фазе жизненного цикла продукта. Так могут быть определены тенденции спада туристического

продукта, темпы развития продукта, представленного на рынок, средняя длина жизненного цикла продукта, а также стремление руководства к росту прибыльности.

Например, в настоящее время во всех государствах СНГ наблюдается спад внутреннего туризма, на долю которого приходится подавляющая часть общего объема туристского продукта. Это связано с появлением на туристском рынке более качественного и дешевого туристского продукта Турции, Египта, арабских стран, Малайзии, Таиланда, Чехии и других.

Быстрое развитие программ по обеспечению спроса на жизнеспособный туристский продукт – характерная черта работы преуспевающих туристских компаний. Так, в туристской индустрии сокращаются расходы на длительный отдых, так как конкуренты вводят новый продукт более мобильного типа.

Туризм является одной из важнейших отраслей сервиса, и это требует инновационных форм и механизмов обслуживания клиентов. Однако не все компании охотно применяют инновации на практике. Ведь инновация – это прежде всего риск и немалый. Любая инновация, особенно если она затрагивает организацию в целом, вызывает сопротивление, так как принятие и осуществление инновации связано с ломкой стереотипов восприятия, поведения и установок. Страх менять что-то в постоянной и привычной работе мешает фирмам обращаться к новым механизмам.

Например, многие туроператоры предлагают своим региональным агентствам новую систему бронирования – бронирование туров в режиме «on-line», что позволяет получать практически мгновенное подтверждение тура. Таким образом, туроператор экономит время на обработке заявки, а турагент, в свою очередь, ускоряет процесс оформления клиента. Выгода очевидна: экономя время на работе, турагент получает возможность привлечь клиента своей оперативностью.

Но до сих пор, несмотря на достаточно широкое применение и удобство данной системы, многие агентства отказываются так работать. Куда ближе непосредственный контакт с туроператором. Боязнь быть не услышанным и не понятым заставляет агентов обращаться к старой и проверенной системе бронирования. Это яркий пример неприятия инновации.

Чаще всего в основе отрицания инновации лежит социально-психологический аспект: оценивая свои возможности, достаточное количество сотрудников организации склонны считать, что они не имеют необходимых при внедрении инноваций умений и навыков. Это

вызывает опасение оказаться лишним и как следствие – сопротивление изменениям.

Туристский рынок – рынок нестабильный, поддающийся влиянию различных событий в окружающих и смежных областях. В данных условиях туристские фирмы должны не только создавать новый продукт, но уметь своевременно реагировать на новые изменения в различных областях деятельности, смежных с туризмом, обладать способностью к созданию новых методов работы и улучшению результатов деятельности.

Таким образом, инновация – необходимый пункт в программе развития и реализации туристского продукта на рынке. Главная цель турфирмы – выжить в условиях конкуренции, заинтересовать и привлечь максимальное количество потребителей. Именно с помощью инновационных аспектов в текущей деятельности фирмы есть возможность обеспечить своему туристскому продукту вполне стабильное существование на рынке.

Для осуществления инновационной деятельности в условиях рыночной системы отношений сформировались и развиваются три вида рынков:

- инноваций;
- инвестиций (капитала);
- чистой конкуренции нововведений.

Эти рынки представляет собой систему взаимодействия инноваторов, инвесторов, товаропроизводителей конкурентоспособной продукции (услуг) и развитой инфраструктуры.

Если рынок нововведений предполагает обращение на нем особого товара — научного (научно-технического) результата, т.е. продукта интеллектуальной деятельности, на который распространяются авторские и аналогичные права, оформленные в соответствии с действующими международными, государственными, корпоративными и другими законодательными и нормативными актами, то рынок чистой конкуренции нововведений представляет собой совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со сходным товаром в ситуации, когда ни один покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен (т.е. отсутствия монополии).

Процесс превращения инновации в товар (туристский продукт) требует затрат времени и ресурсов. С этой позиции рынок чистой конкуренции выступает с двойственных позиций: с одной стороны, субъекты рынка, участвуя в конкурентной борьбе, вынуждены повышать технический и организационный уровень производства, качество и полезный эффект продукции (услуг), снижать издержки и т.д., а с другой

— рынок отвергает новшества, имеющие большую научно-практическую ценность, если они не отвечают интересам коммерческих организаций. Поэтому конкуренция заставляет субъекты хозяйственной деятельности, в том числе туристские организации, идти на рынок инноваций или участвовать в его формировании.

Поэтому трудно найти туристскую фирму, которая не участвовала бы в рынке инвестиций (капитала). Они приходят сюда в поисках средств для удовлетворения своих потребностей. Однако в качестве основного ограничения выступает имеющийся в наличии капитал во всех его видах (ссудный, оборотный, акционерный, венчурный, уставной и др.).

На рынок инвестиций (капитала) влияет большое количество факторов. Основными из них являются:

1. Государственная политика:

- налоговая (фискальная) политика;
- законодательная политика;

• темпы рыночных преобразований (объемы приватизации, развитие финансового сектора, рыночное ценообразование);

2. Научно-техническая политика:

- информационные технологии;
- профессиональные стандарты.

В инновационной сфере определяющую роль играют долгосрочные и среднесрочные инвестиции, так как жизненный цикл нововведения составляет 3—5 и более лет.

В самом общем виде инвестиции (лат. “invest” — “вкладывать”) представляют собой вложения средств в различные отрасли экономики с целью получения прибыли. При этом, с точки зрения классической экономической теории, прирост капитала должен быть достаточным, чтобы компенсировать инвестору отказ от использования имеющихся средств другим (альтернативным) способом, вознаградить его за риск, возместить потери от инфляции в предстоящем периоде.

Производительный оборот капитала создает необходимые условия для расширенного воспроизводства. Инвестиции, обеспечивающие динамичное развитие туристской организации, возможны при:

- расширении собственной предпринимательской деятельности за счет накопления финансовых ресурсов в целях завоевания большей доли туристского рынка, повышения конкурентоспособности;
- приобретении новых организаций, освоении новых областей бизнеса - диверсификации.

На объемы инвестирования влияет множество различных факторов, основными из которых являются:

- распределение получаемого дохода на накопление и потребление;
- ожидаемая норма чистой прибыли;
- ставка ссудного процента;
- предполагаемый темп инфляции.

Инвестиции могут осуществляться в разных формах (рис. 3.21).



Рис. 3.21. Классификация инвестиций

По объектам вложения средств выделяют реальные инвестиции или вложение средств в реальные активы (как материальные, так и нематериальные) и финансовые инвестиции или вложение средств в различные финансовые инструменты (активы), в том числе в ценные бумаги.

По характеру участия в инвестировании выделяют прямые (при непосредственном участии инвестора) и непрямые (с помощью инвестиционных или финансовых посредников) инвестиции.

По периоду инвестирования различают краткосрочные инвестиции (на срок до одного года) и долгосрочные (на период свыше одного года).

По формам собственности инвесторов выделяют:

- частные инвестиции, осуществляемые гражданами и предприятиями негосударственной формы собственности;
- государственные - вложения органов власти разного уровня за счет средств бюджета, внебюджетных фондов и заемных средств, а также государственными предприятиями и организациями за счет собственных и заемных средств;
- иностранные - осуществляемые иностранными гражданами, юридическими лицами и государствами;
- совместные - вложения средств субъектами данной страны и иностранных государств.

Инвестиционный менеджмент представляет собой процесс управления всеми аспектами инвестиционной деятельности туристской фирмы. Основной его целью является обеспечение наиболее эффективных путей реализации инвестиционной стратегии организации.

Планирование в инвестиционном менеджменте играет существенную роль, поскольку прежде чем осуществить управляющее воздействие, необходимо составить четкое задание или программу действий, для которых и разрабатываются планы инвестиционных мероприятий, получения доходов, эффективного использования инвестиционных ресурсов. Инвестиционное планирование охватывает весь комплекс мероприятий от выработки плановых заданий до воплощения их в жизнь и выражается в разработке конкретного плана инвестиционных мероприятий.

С учетом системы задач, стоящих перед инновационным менеджментом на уровне туристской фирмы определяются его функции, основными из которых являются:

- изучение внешней инновационной среды, прогнозирование развития туристского рынка. В процессе реализации этой функции исследуется правовое поле инновационной деятельности (в целом и в

разреze отдельных инноваций), анализируется текущая конъюнктура туристского рынка, определяющие ее факторы;

- прогнозирование потребности в ресурсах всех видов для осуществления инновационной деятельности;

- поиск и отбор инновационных проектов. В процессе реализации этой функции изучается текущее предложение на инновационном рынке, отбираются наиболее соответствующие общей стратегии туристской фирмы, проводится их экспертиза, рассчитывается эффективность;

- формирование портфеля инноваций;

- текущее планирование и оперативное управление реализацией отдельных инновационных программ и проектов;

- организация мониторинга реализации отдельных инновационных программ и проектов происходит с помощью системы показателей и выявления причин их отклонений от нормальной величины.

Различают следующие виды инвестирования в сфере туризма:

- кредитование проекта;

- совместное участие в проекте;

- портфельные инвестиции;

- контракт на управление.

Для инвестиционного кредитования (рис. 3.22) характерно наличие финансируемого проекта, нового или уже существующего, на реализацию или развитие которого и направляются привлекаемые туристской фирмой - заемщиком кредитные ресурсы.



1. Кредит под гарантию; 2. Сумма кредита; 3. Величина кредита + % по кредиту (инвестору) + % банка; 4. Заллад.

Рис. 3.22. Кредитирование проекта

При этом инвестор принимает на себя часть рисков, связанных с реализацией финансируемого проекта. А результат принимаемого решения в пользу кредитования проекта соответственно зависит от

планируемого от реализации проекта дохода. При этом в расчет безусловно принимается текущее финансовое состояние туристской организации, величина прибыли, динамика роста показателей, ее устойчивость, кредитоспособность, платежеспособность. Также немаловажное значение имеет и сам инвестиционный проект. Особое внимание при кредитовании инвестиционного проекта обращается на прогнозируемый результат.

Кредитование инвестиционных проектов предполагает наличие четко проработанного бизнес-плана, технико-экономического обоснования, контрактов (договоренностей, сделок), предусматривающих поставку ресурсов, реализацию необходимых работ.

Базовые условия инвестиционного кредитования несколько отличаются от краткосрочных кредитов:

- готовность вложить собственные средства в проект либо документально подтвердить произведенные вложения. Финансирование инвестиционного проекта банк не берет на себя на все 100,0 %, требуется обязательная доля вложения туристской организацией собственных средств на уровне от 20,0 % до 50,0 % от общей стоимости проекта. При этом возможно зачесть уже осуществленные заемщиком на стадии подготовки проекта вложения, но срок осуществления таких вложений может быть ограничен. К примеру, приниматься к учету в качестве собственных вложений будут только средства, затраченные организацией на реализацию проекта не ранее, чем за последние шесть месяцев;

- ежемесячное погашение процентов (реже ежеквартальное), но возможна и небольшая отсрочка платежей;

- срок окупаемости инвестиций не должен превышать срок кредитования;

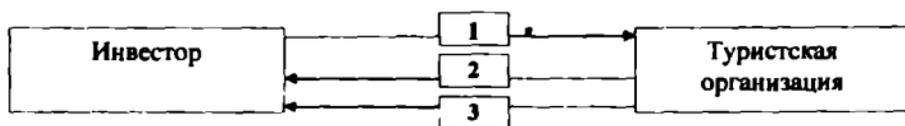
- график погашения долга согласовывается с заемщиком и непосредственно зависит от параметров финансируемого проекта;

- необходимо залоговое обеспечение;

- допустимы различные режимы кредитования в зависимости от специфики проекта;

- кредит может быть предоставлен на цели финансирования ранее понесенных затрат либо рефинансирования имеющейся задолженности перед другими кредитными организациями, привлеченной для финансирования инвестиционных затрат.

При совместном участии в проекте инвестиционная программа предусматривает предоставление целевых кредитов туристской организации. При этом процентная ставка для заемщика устанавливается с учетом стоимости инвестиции (рис. 3.23).



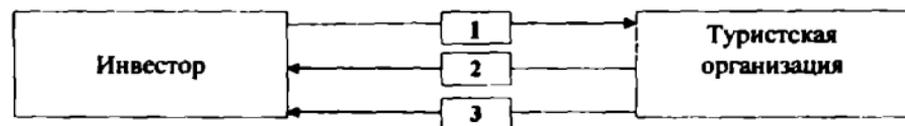
1. Величина долевого участия в проекте; 2. Дивиденды по инвестициям;
3. Накопление стоимости капитала.

**Рис. 3.23. Совместное участие в инвестиционном проекте**

Основными критериями участия в совместном проекте являются соответствие приоритетам туристской организации (внедрение новаций, освоение новых туристских продуктов, расширение инфраструктуры, повышение конкурентоспособности) наличие положительного эффекта для региона и общества, высокое качество инвестиционного проекта, соответствие инвестиционного проекта требованиям охраны окружающей среды и стандартам экологической эффективности и социальной безопасности.

В отличие от прямых инвестиций, которые имеют цель не просто вложение средств в развитие организации, но и получение вместе с тем контроля над ее деятельностью, портфельные инвестиции представляют собой пассивное владение ценными бумагами различных компаний, которые и формируют портфель инвестора.

Портфель ценных бумаг является тем инструментом, с помощью которого обеспечивается необходимая инвестору постоянство дохода при условиях минимального риска (рис. 3.24).



1. Стоимость портфеля акций; 2. Дивиденды; 3. Разница в стоимости акций.

**Рис. 3.24. Портфельные инвестиции**

Главным мотивом осуществления международного портфельного инвестирования является стремление вложить капитал в ту страну и в такие ценные бумаги, в которых он будет приносить максимальную выгоду при допустимом уровне риска. Иногда портфельные инвестиции рассматриваются как средство защиты денежных средств от инфляции и получение спекулятивного дохода.

Цель портфельного инвестора состоит в получении дохода от повышения стоимости купленных акций, а также в получении

дивидендов на эти акции. Для снижения рисков инвестирования при портфельных инвестициях инвестор вкладывает средства в активы различных компаний.

В зависимости от соотношения между прибыльностью и рискованностью портфели инвестиций делятся:

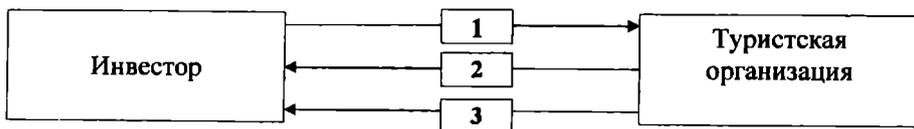
- на высокодоходные портфели, которые ориентированы на получение высокого текущего дохода;
- портфель постоянного дохода эти портфельные инвестиции представляют собой надежные ценные бумаги, которые приносят среднюю выгоду;
- комбинированный портфель - для того, чтобы минимизировать риски. При портфельных инвестициях этого типа происходит вложение средств в акции с разным уровнем доходности и рискованности.

Портфельное инвестирование можно проводить лично - это требует от инвестора постоянного контроля за составом собственного портфеля, уровнем его доходности и т.п. Более предпочтительным способом является портфельное инвестирование с помощью инвестиционного фонда.

Преимущества такого портфельного инвестирования:

- простота управления инвестиционным портфелем и меньшие издержки на его обслуживание;
- диверсификация портфельных инвестиций и, соответственно, снижение рисков инвестирования;
- более высокий доход от инвестирования и минимизация затрат за счет экономии фонда на масштабе.

Одной из основных форм менеджмента в сфере туризма получившей широкое распространение с начала 1970-х годов, является контракт на управление (рис. 3.25).



1. Консультация, управление и другие услуги, накопленный опыт и другие нецелевые льготы (преференции); 2. Передача права на управление; 3. Ежемесячные выплаты и регулярные отчисления.

**Рис. 3.25. Контракт на управление**

Под контрактом на управление понимается письменное соглашение, заключаемое между владельцем туристской организации (гостиницы, ресторана) и менеджером или компанией, специализирующейся в управлении соответствующими типами предприятий.

В содержании контрактов на управление включены следующие основные условия:

- наделение управляющей компании (оператора) правом управления туристской организацией. При этом собственник лишается прав вмешиваться в процесс управления;

- возложение на собственника всех расходов по различным операциям, а также всех финансовых и оперативных рисков, вытекающих из его права собственности;

- срок управления собственностью гостиничных предприятий. Обычно контракт на управление заключается на пять, десять или двадцать лет;

- управленческое вознаграждение, размер которого определяется исходя из размеров валового дохода или чистой прибыли. Обычно это 2,0—4,5% от валового дохода или чистой прибыли. Некоторые контракты предусматривают в первый год 2,0 %, во второй — 2,5 %, в третий и последующий годы — 3,5 %. Усилившаяся конкуренция между управленческими фирмами привела к уменьшению размера контрактного вознаграждения;

- условия возобновления контракта. Большинство существующих условий предоставляют преимущественное право принятия решения управленческой компании. Если собственник располагает серьезными средствами воздействия на управляющую компанию, он может получить преимущественное право принятия решения о возобновлении контракта;

- условия прекращения контракта.

Управляющая компания, как правило, не получает никаких прав на имущество предприятия. Однако на практике имеются случаи, когда заключение контракта сопровождалось частичным участием управляющей компании в собственности. Такие случаи характерны для транснациональных гостиничных компаний.

В инвестиционном менеджменте в настоящее время быстрыми темпами развивается венчурное финансирование. Венчурное финансирование отличается принципиально от бюджетного финансирования и банковского кредитования тем, что капитал инвестируется под перспективную идею без гарантированного обеспечения имеющимся имуществом, сбережениями или прочими активами предпринимателя. Залогом служит приобретение прав на все новации как запатентованные, так и беспатентные (ноу-хау) и, в случае успеха, участие в прибыли венчурных компаний.

Еще одно отличие состоит в том, что инвесторы наряду с предпринимателем активно участвуют в управлении финансируемыми проектами на всех этапах их осуществления. Венчурные инвестиции

чреватые высокой степенью риска, но в то же время, в случае успеха, обеспечивают высокие сверхприбыли. Поэтому инвесторы берут на себя проведение экспертизы бизнес-плана, заботятся о привлечении других инвесторов, размещении акций, помогают формировать команду высших менеджеров фирмы. Но даже этих усилий часто бывает недостаточно для успешной реализации инновационных проектов, немалая часть которых по разным причинам завершается неудачно.

Основной организационной формой рискованного финансирования является создание венчурных фондов. Такие фонды обычно имеют статус финансового товарищества (партнерства) с ограниченной ответственностью. Их участники получают прибыль и несут убытки пропорционально вложенным средствам.

Венчурные фонды готовы вкладывать средства в новые наукоемкие разработки даже при высокой степени их неопределенности, поскольку в случае успешного развития событий за короткий срок можно приумножить вложенный капитал. Венчурное финансирование приходит на помощь предпринимателю в случаях, сопряженных с высокой степенью риска и неопределенности, когда отказываются работать традиционные механизмы кредитования.

За последние годы механизм венчурного финансирования превратился в важный элемент национальных инновационных систем большинства развитых стран мира. Основная функция этого механизма заключается в предоставлении финансовых ресурсов на осуществление предпринимательских проектов на начальных, самых рискованных и трудно прогнозируемых стадиях.

Инвестиционный менеджмент является одной из самых сложных и многовариантных подсистем менеджмента. Его многовариантность означает сочетание стандарта и неординарности комбинаций инвестиционных ресурсов, гибкость и неповторимость тех или иных способов действия в конкретной ситуации. Главное в инвестиционном менеджменте - конкретная постановка цели, отвечающей интересам объекта управления. А поскольку особенности туристского бизнеса требуют немедленной реакции на быстроменяющиеся условия внешней и внутренней среды, то система инвестиционного менеджмента должна быть динамичной.

#### ***Вопросы для самопроверки:***

- 1. В чем суть универсального подхода А. Файоло к функциональному менеджменту?*
- 2. Расскажите об аспектах мотивации в менеджменте туризма.*

3. *Какие свойства присущи современному этапу развития менеджмента – социальному менеджменту?*
4. *Используются ли в условиях рыночной экономики административные (организационно-распорядительные) методы управления?*
5. *Какие факторы социально-психологических методов менеджмента используются в сфере туризма?*
6. *Какие особенности характерны труду в сфере туризма?*
7. *Расскажите об основных направлениях рациональной организации управленческого труда в сфере туризма.*
8. *На какие цели направлены инновации в сфере туризма?*
9. *Какие этапы проходит жизненный цикл туристского продукта?*
10. *В чем разница между портфельными инвестициями и контрактами на управление?*

## **ГЛАВА IV. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ**

### **4.1. Понятие эффективности менеджмента в туризме**

В силу все возрастающего воздействия туризма на экономику и общество в целом, возникает необходимость исследования его эффективности. Как известно, эффективность (лат. *efficientia*) — достижение каких-либо определённых результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объёма продукции из данного количества ресурсов.

Экономическая эффективность (эффективность производства) — это соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса. Для количественного определения экономической эффективности используется показатель эффективности, также это - результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов её функционирования к затраченным ресурсам.

На макроэкономическом уровне экономическая эффективность равна отношению произведённого продукта (ВВП) к затратам (труд, капитал, земля). Можно отдельно оценивать эффективность капитала, эффективность труда и т.п.

На микроэкономическом уровне — это отношение произведённого продукта (объём продаж компании) к затратам (труд, сырьё, капитал).

Для измерения эффективности производства используются показатели производительности труда, фондоотдачи, рентабельности, прибыльности, окупаемости и др. С их помощью сопоставляются различные варианты развития производства, решения его структурных проблем.

Главным критерием социально-экономической эффективности является степень удовлетворения конечных потребностей общества, и прежде всего потребностей, связанных с развитием человеческой личности. Социально-экономической эффективностью обладает та экономическая система, которая в наибольшей степени обеспечивает удовлетворение многообразных потребностей людей (материальных, социальных, духовных), гарантирует высокий уровень и качество жизни. Основой такой эффективности служит оптимальное распределение имеющихся у общества ресурсов между отраслями, секторами и сферами национальной экономики.

Эффективность экономической системы зависит от эффективности производства, социальной сферы (систем образования, здравоохранения,

культуры), эффективности государственного управления. Эффективность каждой из этих сфер определяется отношением полученных результатов к затратам и измеряется совокупностью количественных показателей.

Правильная оценка эффективности менеджмента в туризме позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития туристских фирм, отслеживать и корректировать их деятельность, составлять прогнозы и планы развития этих организаций и их структурных подразделений.

Поскольку туризм охватывает широкий диапазон видов деятельности, то эффект от него должен рассматриваться с точки зрения спроса особого типа потребителя, а не с точки зрения предложения. Туризм нельзя сводить только к производству товаров (услуг), поскольку этот вид деятельности определяется не столько характером производимого товара (услуги), сколько особенностями и количеством потребителей туристского продукта. Это значит, что эффект в туристской индустрии зависит от конечного потребления любого ее продукта, что в большей степени зависит от типа потребителя и в меньшей — от типа продукта.

Любые расходы, в том числе и в туризме, прямо влияют на эффективность функционирования отрасли. В связи с этим данные, относящиеся к туристским расходам, представляют собой главный компонент, положенный в основу управления туризмом. Он используется для наблюдения и оценки воздействия туризма на национальную экономику и различные секторы туристской индустрии.

Эффективность менеджмента охватывает различные сферы человеческой деятельности. Эффективность сродни целенаправленному воздействию, поэтому она носит управленческий характер и отражает степень достижения поставленных целей. Это значит, что эффективность следует понимать как соотношение результата и целей либо результата и затрат на его получение. На такой исходной позиции и основано понимание эффективности управления туризмом. Речь идет об эффективной работе всех подсистем, объединенных понятием «туризм», которую в рыночной экономике обеспечивает управляющая система. В связи с этим под эффективностью менеджмента в туризме следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли.

Существуют два типа экономического роста туристского производства — экстенсивный и интенсивный. Экстенсивный тип роста подразумевает вовлечение в туристское производство дополнительных факторов (труда, капитала, земли, трудовых ресурсов). Интенсивный тип роста

происходит, когда источником роста является качественное совершенствование факторов туристского производства.

В отечественном туризме долгие годы преобладали экстенсивные факторы экономического роста. По мере развития туризма в нашей стране представления об экономическом росте начинают принципиально меняться. На первый план выдвигаются не количественные характеристики, а качество.

Поэтому становится важен не только, и даже не столько туристский потенциал Узбекистана, сколько эффективность его использования.

Интенсификация туристского производства направлена на повышение его эффективности. Во всем мире экономическая эффективность определяется по принципу «затраты – результат». Задача менеджмента в сфере туризма заключается в максимизации эффекта при минимизации затрат для получения заданного эффекта. На национальном уровне общим критерием эффективности применительно к туристскому производству принято считать отношение валового национального продукта (или национального дохода) к авансированным на туристское производство ресурсам. Частные показатели эффективности характеризуют эффективность использования факторов производства – туристских ресурсов и мощностей.

Исходя из специфики туристской деятельности, нужно четко представлять, что надо измерять, чтобы вычислить ее эффективность. Ведь эффект от туризма определяется либо количеством туристов-посетителей, либо объемом деятельности коммерческих туристских структур, производящих специфический туристский продукт (туристское предложение).

В общем виде эффективность менеджмента – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации. Функциональное предназначение менеджмента сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому ее эффективность определяется степенью результативности самой организационной системы. Отсюда следует, что эффективность управления определяется степенью реализации целей организации и ее интегрального показателя - прибыли.

Эффективность менеджмента представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления). Причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными (табл. 4.1).

Управление эффективностью деятельности охватывает весь спектр задач в области стратегического, финансового, маркетингового и опера-

ционного управления туристской фирмой и включает три основные виды деятельности (во всех без исключения областях менеджмента):

- постановка целей;
- анализ значений показателей, характеризующих достижение организацией поставленных целей;

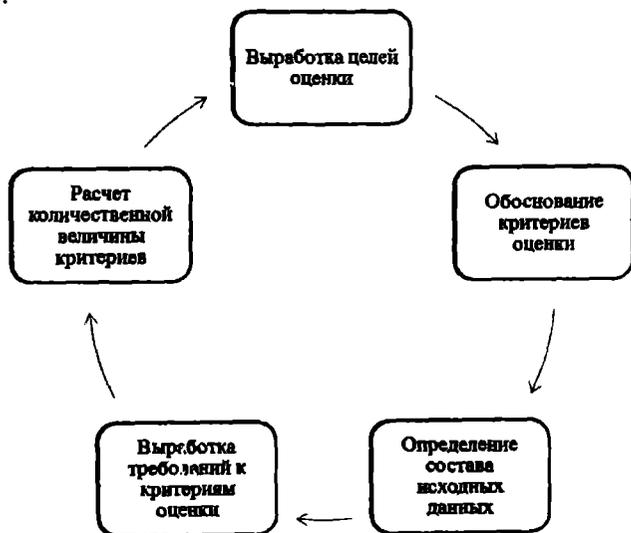
Таблица 4.1.

**Система критериев эффективности менеджмента в туризме**

Факторы эффективности	Характеристика управления	Критерии эффективности
Цели управления	Результативность	Соответствие
Качество	Экономичность	Опережающий рост
Потенциал системы	Адаптированность	Современный рост
	Управляемость	Оперативный рост
	Устойчивость	Стабильность
Рациональность	Эффективность	Сбалансированность

• управляющие воздействия менеджеров по результатам анализа, направленные на улучшение будущей деятельности организации для достижения намеченных целей.

Алгоритм процесса оценки эффективности менеджмента в сфере туризма представляет собой последовательный ряд следующих действий (рис. 4.1):



**Рис. 4.1. Алгоритм процесса оценки эффективности менеджмента в сфере туризма**

- выработка целей оценки;
- обоснование критериев оценки;
- определение состава исходных данных, используемых в процессе оценки;
- выработка требований к критериям оценки;
- расчет количественной величины критериев, т.е. показателей, соответствующих тем или иным критериям.

Существует ряд методов оценки эффективности менеджмента в сфере туризма.

Экономическая эффективность менеджмента определяется следующими показателями:

1. Показатель эффективности управления:

$$ЭУ = П : ЗУ,$$

где:  $П$  – прибыль организации;  
 $ЗУ$  – затраты на управление.

2. Коэффициент численности управленческих работников:

$$КЧ = ЧУ : Ч,$$

где:  $ЧУ$  – численность работников управления;  
 $Ч$  – численность работников организации.

3. Коэффициент затрат на управление:

$$КЗ = ЗУ : З,$$

где:  $З$  – общие затраты на управление.

4. Коэффициент затрат на управление в расчете на единицу туристского продукта:

$$КЗП = ЗУ : К,$$

где:  $К$  – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Улучшение показателей эффективности деятельности туристской фирмы возможно в результате разработки и реализации организационных мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

5. Коэффициент эффективности совершенствования управления:

$$КЭ = Ээ : Зу,$$

где:  $Ээ$  – годового экономического эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$Zy$  - затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

6. Годовой экономический эффект может рассчитываться по формуле:

$$Эг = C - Zy \times EN,$$

где:  $C$  - годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

$EN$  - отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности КОЭ:

$$КОЭ = ЭО : ЗУ,$$

где:  $ЭО$  - общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления;

$ЗУ$  - общие затраты на совершенствование управления.

В силу специфики управленческого труда и сложности определения его результатов расчет производительности труда для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда практически невозможен.

В связи с этим эксперты рекомендуют использовать метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию менеджмента может быть определена по следующей формуле:

$$Э = ЭВ + ЭДС + ЭТ - З,$$

где:  $Э$  - общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, сум;

$ЭВ$  - экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, сум;

$ЭДС$  - экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, сум;

$ЭТ$  - экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии материалов, сум;

$З$  - сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, сум.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволит повысить его эффективность и стабильность функционирования туристской организации.

## 4.2. Измерение экономической и социальной эффективности туризма

Максимальное увеличение вклада туризма в общее экономическое благосостояние страны является важной стратегической целью менеджмента.

Благодаря ему можно увеличить чистые экономические выгоды от туристской деятельности, т.е. обеспечить превышение экономических результатов над издержками, связанными с функционированием туризма.

Чтобы получить полную картину воздействия туризма на экономику страны, следует решить четыре последовательные задачи:

- измерить валовой вклад туризма в национальную экономику, т.е. узнать «валовые экономические выгоды» от него;
- определить валовые экономические издержки от туристской деятельности;
- установить чистый экономический вклад туризма в национальную экономику;
- выявить резервы, повышающие величину этого вклада.

Для решения названных задач необходимо определить показатели, наиболее значимые для менеджмента:

- личные доходы граждан. Туризм оказывает непосредственное воздействие на денежные доходы населения, обеспечивая его занятость в фирмах, на предприятиях и в организациях туризма. С этим понятием тесно связана занятость населения, выражающаяся количеством рабочих мест на полный или неполный рабочий день;
- коммерческие доходы. Это валовые денежные поступления, образующиеся благодаря расходам посетителей. Чистые доходы являются показателем жизнеспособности фирмы, обслуживающих туристов. Они создают средства для капиталовложений и показывают эффективность обслуживания туристов той или иной фирмой;
- государственные доходы. Это поступления в государственную казну, образующиеся в результате туристской деятельности. Сюда входят налоги и сборы. Кроме того, в ряде стран есть государственные объекты, которые непосредственно обслуживают туристов. Это места размещения туристов, развлекательные заведения и магазины. Поступления от продажи товаров и услуг на этих объектах считаются государственными доходами;
- валовой внутренний продукт (ВВП) формируется и от туристской деятельности внутри страны. Можно рассчитать долю поступлений от туризма в ВВП;

- поступления чистой иностранной валюты.

При оценке экономической эффективности менеджмента туризма требуется определение туристских издержек. Издержки такого вида деятельности, как туризм классифицируются по двум направлениям:

- прямые издержки покрываются туристскими организациями, производящими туристский продукт и пользующимися достопримечательностями туристского региона;
- косвенные издержки компенсируются другими организациями, т.е. потребителями туристского продукта (например, издержки по эксплуатации автомагистрали турист перекладывает на других лиц без какой-либо компенсации).

Государственные издержки на обслуживание и развитие туризма называются бюджетными. Косвенные издержки, связанные со строительством и эксплуатацией дороги, а также с организацией работы правоохранительных органов, обеспечивающей безопасность движения туристов, несет государство, которое перекладывает стоимость этих расходов на своих граждан, взимая с них налоги.

Экономическое управление в отношении оптимизации туристских издержек сводится к определению их видов и источников их образования, чтобы в последующем найти наиболее эффективные управляющие воздействия по их разумному сокращению.

Суть управляющего воздействия в области экономического управления туризмом сводится к тому, чтобы расходы от туристской деятельности привести к минимуму. Определение расходов тесно связано с определением потребления в туризме. В связи с этим потребление в туризме определяется как стоимость товаров и услуг, необходимых для удовлетворения спроса туристов. Туристские расходы определяются как общая сумма потребительских расходов туриста при подготовке, в ходе его поездки и пребывания в месте назначения.

Различные компоненты, составляющие туристские расходы, могут быть разделены на три большие группы:

- предварительные расходы, необходимые для подготовки и осуществления поездки;
- расходы, возникающие во время путешествия и в посещаемых туристами местах;
- расходы, производимые в стране выезда после возвращения из заграничной поездки (например, проявление фотопленки, ремонт автомобиля, поврежденного во время путешествия и др.).

Разбивка по статьям туристских расходов важна для измерения воздействия туризма на национальную экономику и отдельные ее

секторы. В практике экономического управления туризмом выделяются следующие статьи расходов:

1. Комплексные поездки, пакеты услуг на отдых и комплексные туры. Комплексный тур включает в себя ряд туристских продуктов, приобретаемых посетителем в качестве единого пакета необходимо определить элементы туристского пакета каждого посетителя так как существует много разновидностей комплексных туров. Некоторые типичные туры включают в себя только такие факторы, как транспорт и размещение, в другие же входят еще и питание, экскурсии и даже сувениры. Именно поэтому и необходимо производить разбивку комплексных расходов каждого посетителя на составные части, а затем подсчитать эти слагаемые для всех посетителей;

2. Размещение туристов. В него входят следующие расходы:

- стоимость проживания в коллективных местах размещения (гостиницах, кемпингах, лагерях отдыха и т.п.);

- оплата за проживание в индивидуальных местах размещения;

- текущие расходы — государственные сборы, эксплуатационные расходы, ремонт и др.;

- расходы на таких объектах размещения, которые относятся к автофургонам или другим «домам на колесах», а также расходы, связанные со стоянками яхт и катеров у причалов;

- аренда автофургонов и «домов на колесах» (несамодвижущихся транспортных средств);

- стоимость размещения в общественных средствах транспорта в тех случаях, когда плата за размещение взимается отдельно от транспорта;

3. Питание и напитки. Это расходы:

- на питание и напитки, которые производятся в ресторанах, барах, кафе, в развлекательных заведениях;

- на питание и напитки, производимые в средствах размещения;

- на питание и напитки, производимые в средствах транспорта, в тех случаях, если они включены в проездной билет;

- на готовую пищу, сырые продукты питания и напитки, приобретаемые в розничной торговле;

4. Транспорт. Это все дорожные расходы, производимые во время путешествия:

- проезд из места жительства и обратно;

- поездки в границах мест назначения;

- экскурсии;

5. Рекреационные, культурные и спортивные виды деятельности. Данная статья расходов включает в себя стоимость занятия этими

видами деятельности, включая стоимость аренды или приобретения необходимого инвентаря и снаряжения;

6. Прочие расходы. Сюда входят следующие расходы:

- сборы, связанные с обменом валюты;
- туристское страхование;
- расходы в области связи;
- комиссионные и вознаграждения, которые выплачиваются коммерческим организациям за предоставление связанных с путешествием услуг;
- услуги личного характера (сауна, массаж, химчистка, услуги косметолога и т.п.).

Как видно, туристские расходы включают в себя довольно много составляющих — от приобретения потребительских товаров и услуг, являющихся неотъемлемым элементом путешествий, до покупки товаров длительного пользования и подарков для родственников и знакомых.

Приведенная классификация расходов в туризме необходима для выбора направлений, по которым следует строить модели экономического управления въездным и выездным, а также внутренним туризмом, определять предложение и измерять экономическую эффективность туризма.

Международные въездные посетители для каждой страны являются благом, поскольку они стимулируют развитие национальной и местной экономики, обеспечивают приток иностранной валюты и помогают финансировать строительство объектов, которыми могут пользоваться все население. Именно измерение расходов въездных туристов позволит оценить экономическое воздействие туризма на национальном и местном уровне. Не менее важно изучение доходов страны от внутреннего и выездного туризма.

Для установления величины расходов на путешествия определяется частота поездок. Она показывает, сколько путешествий предпринимает человек в среднем за определенный период времени:

$$Чп = \frac{Kn}{Чв}$$

где:  $Чп$  - частота поездок;

$Kn$  - количество поездок;

$Чв$  - период времени.

При определении интенсивности путешествий во внимание принимается не отдельный человек, а все население региона. Интенсивность путешествий показывает, какая часть людей совершила путешествия в течение года. Это отношение путешествующих к

численности всего населения региона (страны), выраженное в процентах:

$$Ип = \frac{Кт}{Чн} \times 100$$

где:  $Ип$  - интенсивность путешествий;

$Кт$  - количество туристов;

$Чн$  — численность населения.

А средняя продолжительность поездок рассчитывается путем деления общего количества ночевок на число поездок.

В конечном итоге имеющиеся данные об экономической эффективности менеджмента туризма можно свести в табл. 4.2.

Таблица 4.2.

**Оценка экономической эффективности менеджмента  
в сфере туризма**

Вид расходов	Расходы туристов	Расходы туристской организации	Образовательный фонд	Занятость населения	Государственные доходы
Комплексные поездки					
Размещение					
Питание					
Транспорт					
Рекреация					
Итого					

Если экономическую эффективность менеджмента в туризме можно выразить количественно — оценить ее в денежном выражении, то систему общих и частных показателей социальной эффективности менеджмента измерить очень сложно.

Туристская фирма достигает своей цели за счет эффективного использования трудового потенциала своих сотрудников посредством интеграции их деятельности, морали, социального климата, повышения взаимного доверия между ними и т.д. Поскольку социальная эффективность связана с системой управления трудовыми ресурсами, то главная задача менеджмента состоит в том, чтобы создать эффективную туристскую структуру, позволяющую обеспечить оптимальные условия труда и повысить трудовую мотивацию персонала за счет стимулирования его труда, обеспечение его профессионального развития и управления деловой карьерой работников.

Весь управленческий процесс протекает в рамках определенной организационной структуры (движение информации и принятие

управленческих решений). В связи с этим формирование эффективной организационной структуры рассматривается с двух позиций:

- определение параметров эффективности организационной структуры управления туризмом в целом;
- эффективность принимаемых управленческих решений.

Для определения слагаемых эффективности организационной структуры можно использовать ряд коэффициентов:

а) коэффициент звенности ( $K_{зв}$ ):

$$K_{зв} = \frac{П_{зв.ф}}{П_{зв.о}}$$

где:  $П_{зв.ф}$  — количество звеньев существующей оргструктуры;

$П_{зв.о}$  — оптимальное количество звеньев оргструктуры;

б) коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{т.к} = \frac{П_{пр.ф}}{П}$$

где:  $П_{пр.ф}$  — количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности туристской организации;

$П$  — площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

Жесткая конкуренция на туристском рынке обуславливает поиск способов повышения внутренней эффективности фирм. В качестве показателей, оценивающих положение фирмы на рынке труда, могут быть использованы показатели уровня удовлетворенности работников своим предприятием:

$$K_{т} = \frac{K_{в}}{P} \times 100$$

где:  $K_{т}$  — коэффициент текучести кадров;

$K_{в}$  — численность уволившихся работников;

$P$  — среднесписочная численность работников.

При помощи данного показателя можно ориентировочно определить, насколько удовлетворен спрос, предъявляемый работником к предприятию, т.е. насколько конкурентоспособно предприятие на рынке труда с позиций удовлетворения потребностей персонала.

Удовлетворение потребностей сотрудников фирмы — одна из важнейших целей, залог эффективной ее работы. Мотивация труда персонала туристской фирмы должна предусматривать:

- систему вознаграждения, материального и морального поощрения;
- обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;
- развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры;

- улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению стиля руководства, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития;

- активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами.

Как известно, менеджмент любой туристской фирмы включает два основных аспекта. Первый аспект — определение целей туристской фирмы. Второй аспект — это руководство предприятием, а следовательно, и управление персоналом.

Система управления персоналом туристской фирмы представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности туристских услуг и качества сервиса. Она состоит из нескольких подсистем, выполняющих соответствующие функции (рис. 4.2):

- подсистема подбора и расстановки кадров;
- подсистема профессионального отбора, повышение квалификации и роста профессионального мастерства;
- подсистема качества труда и методов его оценки;
- подсистема мотивации трудовой деятельности.

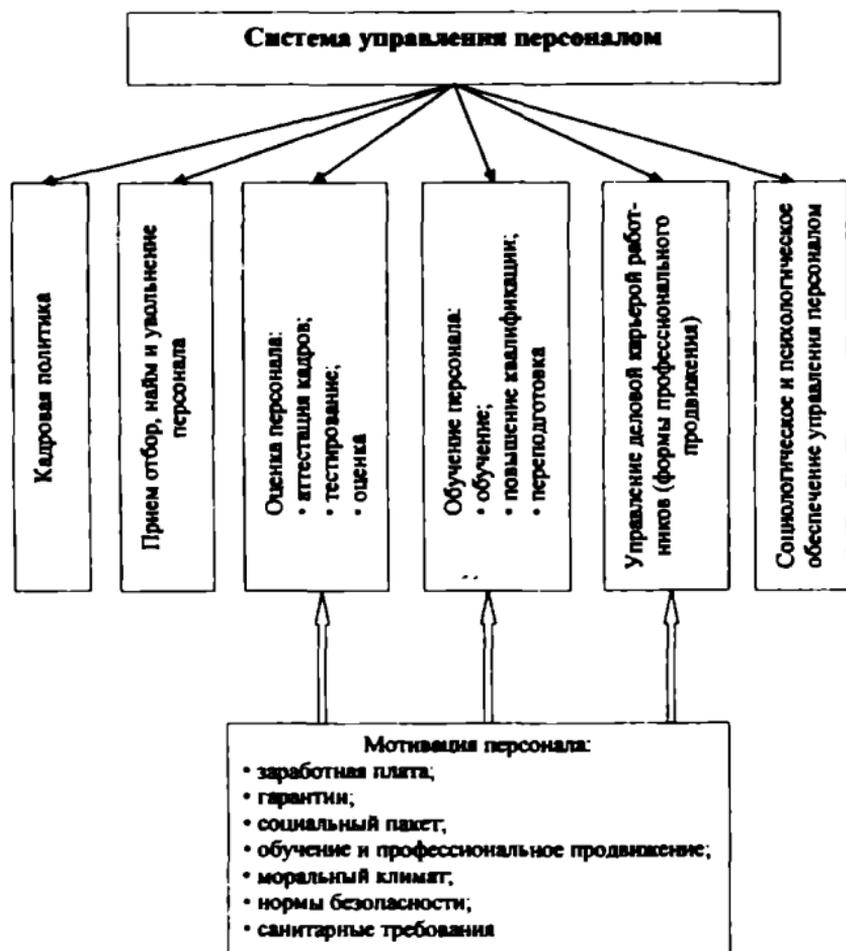
Все они связаны единой целью туристской организации - повышение производительности труда на основе максимально возможной реализации способностей работников. Все подсистемы направлены на то, чтобы в условиях туристской фирмы полностью раскрылись потенциальные способности сотрудников.

Планирование потребности в персонале — это процесс определения потребностей туристской фирмы в кадрах.

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на туристский продукт, а соответственно и на рабочую силу. В целом потребность туристской фирмы в трудовых ресурсах определяется спросом на услуги и уровнем производительности труда. Это количественный аспект проблемы, суть которого состоит в определении количества сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач фирмы в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

Когда разработан план функционирования фирмы, составной частью которого является план трудовых ресурсов, наступает время для выполнения важнейшей работы менеджера — подбора персонала. Суть

этого процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.



**Рис. 4.2. Система управления персоналом**

Любая туристская организация — открытая система, поэтому его персонал находится в постоянном движении. Такое движение кадров в фирме следует рассматривать в двух аспектах. Первый аспект выражается понятием «текучесть кадров», а второй — «развитие персонала, или управление карьерой».

Перемена работы — сложный и болезненный процесс как для работника, так и для предприятия. Фирма в силу своего стремления к наивысшей производительности труда заинтересована в стабильном коллективе и делает все для того, чтобы ограничить число увольнений, поскольку сменяемость персонала приводит к ряду экономических потерь, связанных с неуккомплектованностью рабочих мест.

Под профессиональным развитием персонала следует понимать комплекс мероприятий, направленных на повышение качества знаний, умений сотрудников и их желания эффективно трудиться. Речь идет о постоянной образовательной работе с целью расширения и углубления квалификации кадров.

Необходимость профессионального развития персонала связана с:

- совершенствованием технологий туристского бизнеса;
- изменением рыночных отношений и обусловленной этим необходимостью в инновациях;
- изменениями в системе личностных ценностей сотрудников фирмы.

Практика менеджмента туризма свидетельствует о том, что поддержание знаний персонала на высоком уровне рассматривается как один из важнейших элементов эффективной работы туристской фирмы. Никакие реструктуризации, новейшая техника, разнообразие методов управления сами по себе не дадут должного эффекта, если сотрудники фирмы не будут соответствовать современным требованиям.

Профессиональная подготовка персонала представляет собой целевое, конкретно направленное обучение, конечная цель которого — обеспечение туристской фирмы достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям организации.

Важным показателем, характеризующим эффективность кадрового менеджмента, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника:

$$C_{\text{и}} = \frac{Z_0}{K_{\text{к}}}$$

где:  $C_{\text{и}}$  - средние издержки на отбор кандидата;

$Z_0$  - расходы на отбор персонала;

$K_{\text{к}}$  - количество отобранных кандидатов, а также:

$$C_0 = \frac{Ц_0}{K_0}$$

где:  $C_0$  - средние затраты на обучение одного работника;

$Ц_0$  — общая стоимость обучения;

$K_0$  — количество человек, прошедших обучение.

Расчитывается и уровень укомплектованности кадрами:

$$Ук = \frac{Чф}{Чш}$$

где:  $Ук$  - уровень укомплектованности кадрами;

$Чф$  - численность фактическая;

$Чш$  - численность по штатному расписанию.

Рассмотрение данного показателя в динамике позволяет определить не только имидж фирмы на рынке труда, но и степень развития кадровой политики в ней — в частности, эффективность процедур набора персонала.

Комплексным показателем, характеризующим влияние условий труда на его результативность, является интенсивность труда, которая выражается отношением производительных затрат к продолжительности рабочего времени:

$$Ит = \frac{Зт}{Рв}$$

где:  $Ит$  — интенсивность труда;

$Зт$  — количество затраченного труда;

$Рв$  — рабочее время.

Данный показатель показывает величину трудовых затрат, расходуемых на производство и реализацию туристского продукта в единицу рабочего времени. Интенсивность труда связана с его производительностью, так как повышение производительности труда означает уменьшение трудовых затрат на единицу продукции.

Важнейшим критерием социальной эффективности менеджмента в сфере туризма является коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$Кэ = \frac{Рп}{Эу}$$

где:  $Рп$  — конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;

$Эу$  — затраты на управление (фонд заработной платы административно-управленческого персонала, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

Эффективность управления ( $Эу$ ) выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления ( $Эс$ ) к эффективности создания туристского продукта в целом ( $Эп$ ). Показатель  $Эс$  исчисляют делением затрат на управление ( $Ау$ ) на совокупную стоимость основных и оборотных фондов ( $Д$ ) и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов.

Величина  $Эп$  определяется делением объема условно чистой продукции ( $Вч.п.$ ) на численность персонала ( $Сп$ ) и выражается количеством произведенного туристского продукта на каждого работника туристской организации:

$$\begin{aligned} Эу &= Эс : Эп; \\ Эс &= (Ау : Д); \\ Эп &= (Вч.п. : Сп) \end{aligned}$$

Рассчитанные таким образом эти и другие параметры эффективности организационных структур могут быть сведены в табл. 4.3.

Таблица 4.3.

**Параметры социальной эффективности менеджмента в сфере туризма**

Проектирование организационных структур	Количество мероприятий	Результаты			
		Затраты и мероприятия	Прирост прибыли от внедрения мероприятий	Относительное сокращение численности персонала	Рост производительности
Совершенствование организационной структуры и форм управления: <ul style="list-style-type: none"> <li>• сокращение звенности;</li> <li>• укрупнение организации;</li> <li>• изменение состава структурных подразделений;</li> <li>• разделение и кооперация труда</li> </ul>					
Совершенствование технического и информационного обеспечения					
Совершенствование методов управления					

Практика мирового туризма свидетельствует, что социальная эффективность менеджмента в данной сфере достигается:

- правильным выбором сотрудников (их профессиональной, моральной и физической пригодностью);

- сохранением заинтересованного в достижении целей туристской фирмы штата сотрудников (низкой текучестью кадров);
- устраивающими всех мотивацией: методами оплаты и стимулирования труда и значимыми мероприятиями по социальной защите каждого члена коллектива;
- привлечением сотрудников к управлению.

#### 4.3. Эффективность управленческих решений в сфере туризма

Управленческое решение - целенаправленное воздействие менеджера на объект управления в целях разрешения проблемы. Управленческие решения предполагают действия руководства, ведущие к разрешению противоречия и изменению ситуации.

Допустим, в туристической организации возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на туристском рынке (рис. 4.3) в связи с появлением новых конкурентов, имеющих значительные преимущества (известный бренд, низкие цены на туристский продукт). Требуется выработать оптимальное управленческое решение данной проблемы.



Рис. 4.3. Снижение конкурентных преимуществ туристской фирмы

Любое управленческое решение основывается на анализе данных, характеризующих ситуацию, определении целей и задач, и содержит программу, алгоритм действий по реализации мероприятий. Управленческие решения — это собственно основной результат деятельности руководителей на любом уровне иерархической лестницы. Так, к примеру, руководители туристских компаний и ведущие топ-менеджеры могут принять решение о расширении организации, выходе на новые рынки, изменении направлений финансовых потоков. Это наиболее сложные стратегические решения, которые принимаются с большой долей осторожности и предусматривают анализ целого ряда факторов, моделирование различных вариантов развития ситуации, прогнозирование точных количественных результатов: прибыли, валовой выручки от реализации туристского продукта, доли рынка, темпов развития рынка и т.д.

Управленческие решения различают по:

- степени участия руководителей в принятии решений;
- уровням планирования и времени реализации мероприятий;
- содержанию управленческого процесса. (рис. 4.4):



**Рис. 4.4. Типология управленческих решений**

Так, по степени участия руководителей в принятии решений бывают единоличное, коллегиальное и коллективное принятие управленческого решения.

Индивидуальные управленческие решения — это решения, которые принимаются руководителем единолично. Это характерно для небольших

туристских организаций. Они относятся в основном к малому бизнесу, в котором небольшое число уровней управления, высокая степень риска потери конкурентного статуса. Руководит такой туристской организацией предприниматель, который несет всю ответственность за дальнейшее ее функционирование в нестабильных рыночных условиях. Он опасается делегировать полномочия по финансовым и другим значимым вопросам своим подчиненным и принимает решения единолично. Положительным моментом индивидуального решения является его творческий, неординарный характер.

Недостатки индивидуальных решений проявляются тогда, когда они приобретают авторитарный характер. Руководитель единолично распоряжается ресурсами, определяет кадровую политику туристской организации и оказывает давление на подчиненных. Решения, принимаемые руководителем единолично, позволяют организации какое-то время оставаться на рынке и быть успешной. Однако в дальнейшем, стиль руководства, используемый руководителем, тормозит развитие организации.

Коллегиальное решение — это решение, принятое группой руководителей и специалистов. Как правило, решения принимаются руководителем организации коллегиально, по согласованию с ведущими топ-менеджерами и специалистами. Так происходит в большинстве туристских компаний. Руководитель делегирует параллельные полномочия или использует прием обязательного согласования. При обязательных согласованиях ответственность за принятие значимых решений частично возлагается на руководителей, принимающих на себя такие полномочия. Параллельные полномочия увеличивают ответственность и расширяют права руководителей, а решение становится коллективным. Например, во многих туристских компаниях применяются параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, а в случае крупных покупок требуются две или три подписи руководителей.

Коллегиальные решения обычно принимаются на деловых совещаниях, в которых существует известный баланс сил, что значительно влияет на результат управления, решение. Так, расстановка сил может быть такова, что приоритет принятия решения может иметь один или два руководителя, хотя формально решение принимается коллегиально. Это недостаток коллегиальных решений. Поэтому руководители обращаются к экспертам, которые могут помочь им в принятии важных решений. Подобные решения принимаются в том случае, если привлекается группа специалистов: внешние аудиторы или сотрудники служб организации. Например, для решения спорного вопроса руководитель может привлечь юридическую службу, а для разработки

стратегического плана воспользоваться услугами группы аналитиков. Может быть сформирована экспертная комиссия с привлечением внешних экспертов в области качества туристского продукта или финансового аудита.

Коллективные (демократические) решения — это решения, принятые совместно трудовым коллективом или малой группой. В отличие от коллегиальных, демократические решения являются ярким выражением воли большинства персонала туристской организации. Такие решения принимаются в ходе тайного голосования, использования методов экспертных оценок. Использование подобных методов возможно при высоком уровне мотивации персонала, использовании демократического стиля руководства, развитости и прозрачности корпоративной культуры.

Коллективные решения принимаются и в том случае, когда поднимаются значимые, затрагивающие весь персонал, проблемы и вопросы. К примеру, выборы руководителя по конкурсу, внедрение новой системы оплаты труда и т.д.

По уровням планирования и времени реализации мероприятий бывают стратегические, тактические и оперативные управленческие решения.

Стратегические управленческие решения — это решения, которые принимаются на высшем уровне управления на долгосрочную перспективу развития организации. За такими решениями следует разработка стратегического плана, производственной программы организации. Стратегические решения предполагают проведение кардинальных перестроек в туристской организации: изменение направлений финансовых потоков, трансформацию структуры, выход на новые региональные рынки, расширение или сокращение деятельности, изменение ассортиментной политики.

Тактические управленческие решения — это решения, которые принимаются на год или квартал и включают мероприятия, необходимые для реализации текущих планов: продаж, производства или предоставления услуг. Тактические цели конкретизируют стратегическую цель и соответственно, тактические решения необходимы для достижения этой цели. Тактические решения могут быть связаны с продумыванием новых моделей поведения на рынке, изменением ценовой политики, организацией рекламных акций, оптимизацией работы персонала и т. д.

Оперативные управленческие решения — решения, связанные с организацией работы непосредственных исполнителей, обеспечением их ресурсами, материалами, информацией.

Экономические, социальные организационные управленческие решения характеризуют содержание управленческого процесса.

Так, экономические решения связаны с системой хозяйствования, необходимы для роста экономической эффективности деятельности туристской организации, рентабельности, окупаемости и ликвидности активов. Как лучше распорядиться ресурсами, сделать организацию рентабельной, увеличить прибыль, — эти и другие вопросы встанут перед менеджером, принимающим экономические решения.

Социальные решения — это решения, затрагивающие социальную структуру организации, персонал, корпоративную культуру, климат и общие ценности. Социальные решения могут быть связаны с оптимизацией работы персонала, улучшением системы мотивации и социальной поддержки работников, имиджем туристской организации.

Организационные решения — это решения, связанные с методами управления, способами достижения целей. Организовать работников для выполнения задания, осуществить перераспределение функций и полномочий, провести общее собрание, — это примеры организационных решений. Такие решения — неотъемлемая часть процесса менеджмента.

Есть еще японская (кольцевая) система принятия решений — «кингисё», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью принципа:

- большинства голосов — выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;
- диктатора — за основу берется мнение одного лица. Этот принцип характерен для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах.

В зависимости от уровня управления меняется степень ответственности и последствия принятых решений. Так, некоторые руководители имеют полномочия для принятия решений по финансовым, кадровым вопросам, проблемам качества продукции (услуги). Например, руководитель туристской организации может принять решение о закупке нового оборудования, изменении системы оплаты труда, обеспечении качества сервиса. Начальник отдела реализации путевок принимает решения о заключении договоров

реализации, проведения рекламных акций в рамках выделенного бюджета и т.д.

Решения, которые принимаются в туристических организациях, зависят от вида туристской деятельности (табл. 4.4).

Таблица 4.4.

**Решения, которые принимаются в туристических организациях**

Управленческие решения, принимаемые в туроператорской организации	Управленческие решения, принимаемые в турагентской организации
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заключение договоров с региональными представителями;</li> <li>• Материальное обеспечение организации;</li> <li>• Проведение рекламных компаний и акций;</li> <li>• Заключение договоров с индивидуальными клиентами;</li> <li>• Разработка новых направлений туристической деятельности;</li> <li>• Выход на новые рынки;</li> <li>• Заключение договоров с иностранными партнерами;</li> <li>• Создание резервного фонда;</li> <li>• Создание системы электронных продаж и ее совершенствование;</li> <li>• Создание условий для обеспечения безопасности туристов и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заключение договоров с туроператорами, обладателями известных брендов;</li> <li>• Оформление пакета документов для туриста;</li> <li>• Материальное обеспечение фирмы, оформление помещений и снабжение оргтехникой;</li> <li>• Направление сотрудников на обучение;</li> <li>• Создание сайта организации и продвижение на рынок;</li> <li>• Использование системы электронного бронирования;</li> <li>• Организация эффективной системы работы с клиентами;</li> <li>• Решение непредвиденных ситуаций и проблем.</li> </ul>

Процесс принятия управленческих решений состоит из ряда последовательных этапов (рис. 4.5).

На первом этапе возникает проблема, которую необходимо своевременно разрешить. Так, снижение конкурентоспособности туристской организации на рынке приведет к снижению спроса на ее туристские продукты или услуги. В дальнейшем это может означать потерю прибыли, и даже возникновение ситуации неплатежеспособности организации, фактическое банкротство.

В условиях, когда организация процветает, является прибыльной, требуется принятие решений, например о расширении деятельности, покупке бизнеса в другой сфере, проведении диверсификации, инвестициях в капитальное строительство и т.д. Подобные решения требуют продуманных действий управляющих, точного диагностирования состояния системы.

В процессе разработки решений менеджеры анализируют информацию, осуществляют коммуникации с руководителями других уровней

управления, с непосредственными исполнителями мероприятий, заказчиками, продумывают сценарии развития ситуации, проводят деловые совещания, выбирают наилучшую альтернативу.

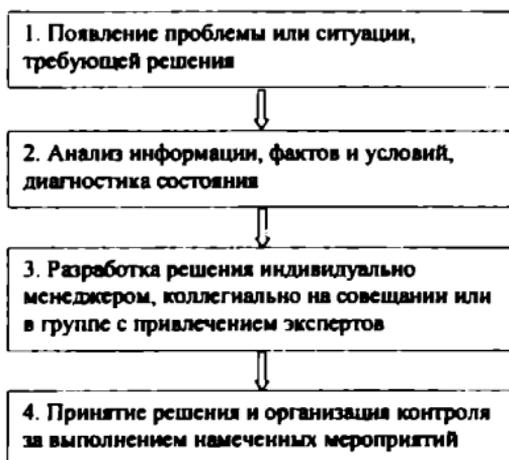


Рис. 4.5. Этапы принятия управленческого решения

Для принятия оптимального управленческого решения необходимо тщательно проанализировать потенциал туристской фирмы, ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Для этого можно использовать SWOT-анализ («SWOT» – происходит от английской аббревиатуры слов:

«Strong» – «сильный», «Worth» - «слабый», «Opportunities» - «возможности» и «Threat» – «страх»), т.е. всесторонне оценить конкурентные преимущества, а также определить слабые позиции туристской организации, ее возможности, учесть грозящей фирме угрозы (табл. 4.5).

Затем менеджер сталкивается с необходимостью анализировать документы финансовой отчетности, динамику продаж, договоры, данные о фирмах-конкурентах. На этом втором этапе он изучает коммуникационные каналы и информацию, поступающую к нему из разных источников: от работников организации, заказчиков, конкурентов; изучает возможности привлечения к принятию решения других специалистов.

На третьем этапе управленческое решение принимается индивидуально руководителем или совместно с группой, например на деловом совещании. Также руководитель может использовать для принятия решения мнение компетентных специалистов, экспертов в избранной сфере деятельности. Он может обсудить с ними проблему, получить их компетентное заключение и затем принять решение о дальнейших дей-

ствиях. Так, весьма востребован финансовый или маркетинговый аудит (оценка) деятельности, который может помочь руководителю принять оптимальное решение с наименьшими потерями для организации.

Таблица 4.5.

**SWOT-анализ туристской организации**

Конкурентные преимущества	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие необходимых финансовых ресурсов;</li> <li>• умение профессионально вести конкурентную борьбу;</li> <li>• статус признанного лидера;</li> <li>• полное использование маркетингового эффекта масштаба деятельности;</li> <li>• относительно низкие затраты;</li> <li>• эффективная реклама;</li> <li>• надежный и профессиональный менеджмент</li> <li>• наличие потребности в услугах фирмы на потребительском рынке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие четкой стратегии;</li> <li>• низкая прибыльность;</li> <li>• отсутствие навыков и профессионализма у сотрудников;</li> <li>• узкая туристская продуктовая линия;</li> <li>• неблагоприятный имидж фирмы на рынке;</li> <li>• слабые каналы реализации туристского продукта;</li> <li>• высокие по отношению к конкурентам издержки;</li> <li>• отсутствие финансовых и материальных ресурсов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обслуживание дополнительных групп потребителей, выход на новый рынок, расширение туристской продуктовой линии;</li> <li>• диверсификация услуг, вертикальная и горизонтальная интеграция;</li> <li>• падение торговых барьеров;</li> <li>• благодущие конкурентов;</li> <li>• увеличение темпов роста рынка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выход на рынок сильного конкурента;</li> <li>• рост реализации альтернативных туристских продуктов;</li> <li>• снижение темпов роста рынка;</li> <li>• неблагоприятные изменения в темпах роста курса валют;</li> <li>• лоббирование;</li> <li>• спад в экономике;</li> <li>• изменения во вкусах туристов;</li> <li>• неблагоприятная демографическая ситуация.</li> </ul>

И, наконец, четвертый этап предполагает принятие решения, которое фиксируется в распорядительных документах: приказах, распоряжениях, заданиях, разного вида планах; а также находит отражение в нормативных источниках, стандартах предприятия, общих положениях, уставе, внутренних регламентах и правилах туристской организации.

Важно не только принять своевременное решение, но и проконтролировать исполнение мероприятий, осуществляемых согласно принятым официальным документам, мотивировать персонал, который задействован в реализации указанных мероприятий.

Управленческое решение должно быть эффективным, т.е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной туристской организацией цели.

Управленческое решение должно быть экономичным, т. е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

Своевременность управленческого решения означает не только своевременность его принятия, но и своевременность достижения целей.

Особую роль в эффективности управленческих решений играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения.

Управленческие решения, в целом, призваны улучшить деятельность туристской фирмы, повысить ее конкурентоспособность, увеличить прибыль. Поэтому эффективность управленческих решений — это:

- совокупность показателей, свидетельствующая о достижении целей туристской организации, получении определенных результатов в ее деятельности;

- основной результат деятельности менеджеров по совершенствованию системы управления и процессов, происходящих в организации.

Эффективность управленческих решений определяется тремя основными группами показателей деятельности организации (рис. 4.5):

- показатели экономической эффективности;
- показатели качества и результативности труда;
- показатели социальной эффективности.

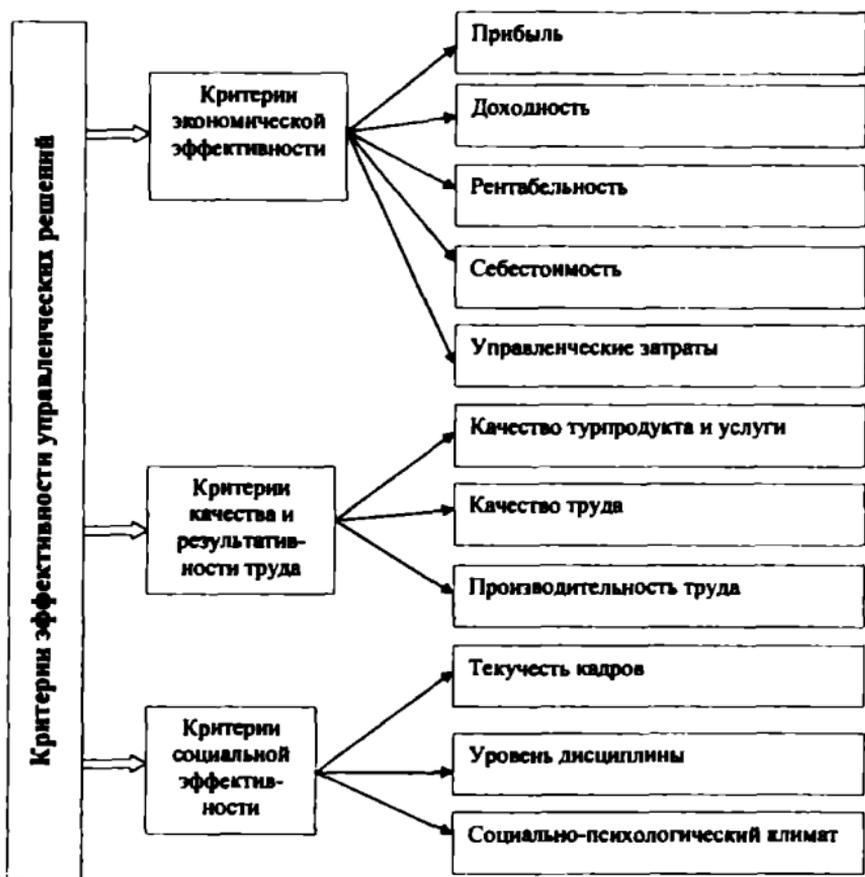
Отличают и качество управленческого решения — это совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающее в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы (своевременность, адресность, конкретность и др. свойства). Управленческие решения должны быть надежными, своевременными, целенаправленными, планируемыми, эффективными.

Контроль за исполнением управленческих решений — это совокупность процедур и приемов управленческой деятельности, которые используются для фиксации и корректировки исполняемых мероприятий.

Методы контроля за исполнением управленческих решений включают:

- фиксацию результатов проведенных мероприятий;
- анализ отчетной документации;

- беседы и деловые совещания;
- корректировку планов;
- анализ показателей деятельности отделов, служб, туристской организации в целом.



**Рис. 4.5. Критерии эффективности управленческих решений**

Управленческие решения, принимаемые в туристических организациях, могут изменить качество услуг и сервиса, улучшить, или напротив, ухудшить его. Организация может стать конкурентоспособной, а может, наоборот, потерять свои преимущества на рынке. Все это зависит от навыков и умения менеджера принимать своевременные, оптимальные решения, а также избирать наилучший стиль руководства персоналом.

Многие управленческие решения направлены на совершенствование управления качеством туристской организации. Качество туристской организации — это совокупность взаимосвязанных элементов, основной целью которой является удовлетворение запросов потребителей, предоставление им услуг и туристских продуктов высокого качества.

В целях защиты прав и интересов туристов осуществляются лицензирование, стандартизация туроператорской и турагентской деятельности, а также объектов туристской индустрии, сертификация туристского продукта. Факторы, которые определяют качество туристического продукта зависят от вида этого продукта. В настоящее время на рынке туристской индустрии представлены самые разнообразные программы и продукты.

Основные виды туристических продуктов:

- экскурсионные и автобусные туры;
- речные и морские круизы;
- экстремальный туризм;
- событийный туризм (фестивали, массовые мероприятия и т.д.);
- лечебно-оздоровительный туризм;
- внутренний туризм;
- спортивный туризм;
- детские и молодежные программы отдыха;
- деловой туризм;
- индивидуальный туризм;
- въездной туризм (прием и обслуживание иностранных туристов);
- образование за рубежом.

Качество тура определяется рядом показателей, которые требуют внимательного анализа, проведения исследований рынка и запросов потребителей. Менеджер по туризму может столкнуться с проблемами и обстоятельствами, которые трудно предсказать и преодолеть. Турист в период проведения отдыха ожидает получить новые приятные впечатления. Соответственно, негативные факторы, низкое качество сервиса, задержки авиарейсов и др. могут побудить его в дальнейшем воспользоваться услугами другой туристической фирмы. Туристическая организация должна исполнять все свои обязательства, предупреждать пожелания туристов и заботиться о высоком качестве их обслуживания. Эффективность разработки управленческих решений в туристических организациях определяется, прежде всего, всемерным удовлетворением запросов потребителей.

#### 4.4. Пути и методы повышения экономической эффективности туристской деятельности

Развитие туризма выгодно и государству, и всему обществу. Валютные поступления от индустрии путешествий в туристических державах составляют 10,0—35,0 % от суммы всего экспорта. Там, где государство определяет туризм важнейшей отраслью экономики и создает ему режим наибольшего благоприятствования, туризм становится одним из серьезных источников доходов, залогом экономического процветания и повышения уровня жизни населения.

Маленькую Ирландию на самом краю Атлантики ежегодно посещают несколько миллионов туристов. Среднегодовой прирост доходов от туризма в этой стране – около 12,0 % . Главная составляющая ирландского туристического бума – крупные капиталовложения в развитие отрасли и помощь правительства. Средства вкладываются не только в строительство новых гостиниц, но и в обустройство пешеходных и конных маршрутов, площадок для игры в гольф, развитие инфраструктуры коммуникаций и транспорта.

Государство и местные власти помогают начинающим предпринимателям, желающим проявить себя в сфере туризма. Например, финансируемые правительством местные туристские советы помогают им получить ссуду, подсказывают, чем привлечь гостей, информируют о налоговых льготах, государственных субсидиях.

На Мальдивских островах, которые живут исключительно за счет международного туризма, эту отрасль мощно поддерживает государство. Оно выделяет около 20,0 млн. долларов США только на маркетинговые и рекламные цели, вкладывает средства в авиaperевозки, развитие телекоммуникаций. В результате туризм обеспечивает 70,0 % притока валюты в страну.

Развитие туризма имеет огромное значение и для Узбекистана. В республике туристская отрасль – одна из самых молодых, но в своем развитии она опережает многие другие отрасли. Индустрия путешествий активизирует многие секторы национальной экономики, так как вовлекает в свою орбиту авиакомпании, транспорт, индустрию питания, торговли, строительства, развлечений, местную промышленность. Туризм дает мощный импульс дальнейшему расширению производства уникальных и мелкосерийных изделий национальной одежды, национальных тканей и ковроткачества, изделий из стекла, керамики, металла, в том числе ювелирные изделия, изделия прикладного искусства. Только этот сегмент малого бизнеса обеспечивает работой более 217,0 тысяч человек, увеличив численность занятых в этой сфере более чем в 10 раз. А в целом, как подсчитали

эксперты, только один пребывающий в Узбекистане иностранный турист обеспечивает работой до 20 человек<sup>1</sup>.

Поэтому совершенствуется национальное законодательство по туризму, готовится новая редакция закона «О туризме», разрабатываются национальные стандарты сферы туризма и гостиничной инфраструктуры страны с учетом ее природно-климатических, культурных и национальных особенностей.

Туризм в республике считается приоритетным сектором национальной экономики. Только в 2012 году на развитие туристской отрасли республики направлено 140,7 миллиона долларов США. Благодаря этому построены четыре новые гостиницы вместимостью более 500 номеров, а также три оздоровительных и один торгово-развлекательный комплекс.

Модернизация местной инфраструктуры в целях развития туризма в Узбекистане предполагает не только реконструкцию гостиниц, но и развитие транспортного сообщения, объектов коммунального хозяйства, связанные с обслуживанием туристов. При этом, как правило, проводится и реконструкция объектов, сопутствующих туристской деятельности: дороги, линии электропередач, средства телекоммуникации, другие объекты социального значения.

Наряду с этим разрабатываются конкретные меры по дальнейшему развитию ремесленничества и народно-художественных промыслов и повышению качества сувенирных изделий в основных туристических центрах страны.

В процессе развития туристской индустрии на рынке труда появляется и растет спрос на такие профессии и специальности, как менеджеры отелей и обслуживания системы бронирования, эксперты по рекламе и маркетингу туризма, аналитики туристского рынка и многие другие. С появлением новых направлений в архитектуре - дизайн внешнего вида гостиниц, мест отдыха, растет также спрос на специалистов этого профиля. Тем самым растет спрос именно на специалистов достаточно высокой квалификации.

С учетом этого в Узбекистане в рамках Национальной программы подготовки кадров принимаются меры для улучшения подготовки кадров для туристической индустрии. Согласно Постановлению Кабинета Министров от 16 августа 2001 г. № 343 "Об утверждении государственных образовательных стандартов высшего образования", в разделе "Сфера обслуживания" в рамках Государственного образовательного стандарта высшего образования в "Классификаторе направлений и специальностей высше-

---

<sup>1</sup> Раубаев С., Усманова Г. Туризм: даже исторического максимума слишком мало // Экономическое обозрение, 2009, №12 -С.58.

го образования” предусмотрена подготовка специалистов в сфере туризма по специальностям обучения в магистратуре (табл. 4.6).

Таблица 4.6.

**Перечень специальностей, по которым осуществляется подготовка специалистов в сфере туризма в Республике Узбекистан**

Специальности	Коды специальностей
• Менеджмент ресторанного и гостиничного хозяйства	5A810101
• Менеджмент международного туризма	5A810102
• Менеджмент туризма	5A810103
• Бизнес туристических операторских услуг	5A810104
• Методика преподавания профессиональных дисциплин	5A810105

Подготовка специалистов высшего (управленческого) уровня осуществляется в ряде экономических вузов страны. Так, в Ташкентском Государственном экономическом университете с 1999 года при факультете международного туризма функционируют кафедры “Туризм” и “Сервис”.

В целях совершенствования подготовки в республике высококвалифицированных специалистов, отвечающих современным требованиям рыночной экономики, и укрепления кадрового потенциала в сфере менеджмента, маркетинга, туризма и сервисного обслуживания был образован Самаркандский институт экономики и сервиса. А с целью подготовки на международном уровне высококвалифицированных специалистов в области экономики, бизнеса и туризма в 2007 году в Ташкенте был открыт филиал Сингапурского института развития менеджмента. Здесь организовано обучение и на факультете «Менеджмент отелей и курортов».

Для подготовки специалистов среднего (технологического) уровня в настоящее время функционируют специализированные колледжи - Ташкентский профессиональный колледж по туризму, Ташкентский колледж гостиничного хозяйства, Самаркандский колледж туризма и сферы услуг, Бухарский колледж туризма, Хорезмский колледж туризма.

Ведется подготовка квалифицированных кадров и различными центрами, специализированными школами и курсами. Среди них можно отметить Самаркандскую школу гостиничного хозяйства, Учебный центр при фирме «Планета-тур», Центр по подготовке сотрудников гостиниц в отеле «Малика - Ташкент» и др.

При Национальной компании «Узбектуризм» функционирует Республиканский научно-учебный консалтинговый центр, призванный про-

водить подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров сферы туризма, оказывать содействие развитию отраслевой туристской науки.

Учебные планы и программы Центра ориентированы на комплексную подготовку специалистов в сфере туризма в соответствии с требованиями рынка труда, обладающих профессиональными знаниями, владеющих современными стандартами, умениями и навыками, способных осуществлять самостоятельную деятельность.

За 10 лет деятельности Центром подготовлено свыше 1900 гидов, более 800 туроператоров, работников гостиничного хозяйства, регулярно проводятся тренинги-семинары для туристических фирм и отелей системы Национальной компании "Узбектуризм", разрабатываются методические пособия по туроператорской, гостиничной деятельности.

Узбекистан по привлекательности с точки зрения туризма и количеству достопримечательностей и исторических мест входит в десятку стран-лидеров мира. В республике популярны такие виды туризма, как историко-архитектурный, спортивный, экологический, археологический, фольклорно-этнографический, аграрный, оздоровительный, культурный, просветительский, сафари.

Узбекистан занимает лидирующие позиции по экологическому туризму среди стран Центральной Азии. Богатое разнообразие флоры и фауны, своеобразие ландшафта, контраст природных зон, культурных традиций и национальной кухни, объединенных в одном месте, можно найти лишь в считанных уголках планеты. Особо выделяются известные всему миру, уникальные природные заповедники, среди которых Чаткальский государственный биосферный заповедник, занесенный ЮНЕСКО в список крупнейших в мире природоохранных территорий. В рамках концепции развития экотуризма в Узбекистане ведется большая работа по возрождению природы и обеспечению стабильности экологической обстановки Айдаро-Арнасайской системы озер, Угам-Чаткальской рекреационной зоны, Чарвакской курортной зоны.

Иностранные туристы сейчас посещают в основном пять городов Узбекистана. Это памятники Бухары, Самарканда, Хивы, современная архитектура Ташкента, исторические реликвии Джизака, долины Зарафшана, оазисы Ферганской и Чирчикской долин. Каждая из этих туристических объектов - живая история нации с многовековой культурой.

Для туристов в Узбекистане имеются более 100 гостиниц, кемпингов и домов отдыха, разработаны и работают более 800 маршрутов, по которым проводятся более 600 экскурсий.

Всемирная туристическая организация ООН (ЮНВТО) 1 прогнозирует, что за 10 лет поток туристов в Узбекистан возрастет на

15,0 %, что в два раза больше, чем в другие страны Азии. Национальная компания «Узбектуризм» рассчитывает, что к 2015 году иностранный туристский поток в республику достигнет 1,2 миллионов человек.

В Узбекистане на протяжении последних лет многое делается для того, чтобы страна стала привлекательной и открытой для иностранных туристов. Для дальнейшего развития международного туризма Национальной компанией «Узбектуризм» установлено тесное сотрудничество с 214 ведущими туристскими компаниями таких стран, как Великобритания, Венгрия, Италия, Испания, Нидерланды, Россия, Сингапур, Франция, Китай и Япония. Разработаны и региональные программы по развитию внутреннего туризма в Республике Узбекистан.

Вместе с тем развитие туризма в Узбекистане пока не полностью отвечает сегодняшним требованиям. Как отмечают специалисты, вклад туризма в национальную экономику явно недостаточен. К конкурентным слабостям республики на мировом туристском рынке относятся:

- высокая стоимость туристских услуг (проживание в гостиницах, питание, транспорт и др.);
- недостаточно развитая инфраструктура, нехватка гостиниц туристского класса;
- наличие административных барьеров для привлечения инвестиций в региональную туристскую инфраструктуру;
- несовершенная визовая политика;
- невысокое качество обслуживания во многих секторах туристской инфраструктуры и т.п.<sup>1</sup>

В решении этих и других проблем большая роль отводится реализации Национальной программы развития туризма Республики Узбекистан, в основу которой заложены:

- совершенствование регулирования экономического и социального развития сферы туризма;
- проведение маркетинговых работ по рекламе туристского продукта, туристических объектов;
- значительное увеличение кредитов банков, средств частного сектора и зарубежных инвестиций в сферу туризма;
- разработка принципиально новых международных маршрутов и видов туризма по территории республики;
- дальнейшее увеличение объемов и повышение уровня сервиса во всех регионах, доступных для туристов.

Реализация данной Национальной программы должна обеспечить в ближайшие годы двукратное увеличение количества иностранных ту-

---

<sup>1</sup> Ибрагимова Р.Г. Роль и место туризма в экономическом и социокультурном развитии Узбекистана // Актуальные проблемы туризма, 2011. – Т.: Офис принт, 2011. – С 41-45.

ристов, посещающих Узбекистан, повысить общие доходы от внутреннего и внешнего туризма более чем в 1,8 раза.

Для этого требуется и дальнейшее совершенствование регулирования национальной туристской отрасли. Мировая практика свидетельствует, что в настоящее время функционируют три экономические модели развития сферы туризма: централизованная, рыночная, монетарная.

Рыночная модель развития сферы туризма опирается на структуру изменения спроса - предложения при частной собственности на средства производства. Элементы рыночных отношений из этой модели широко распространяются в процессе купли-продажи различных туристических услуг.

Концепция монетарного регулирования рыночной экономики сферы туризма предусматривает регулирование цен, тарифов и инвестиций. Путем регулирования финансово-кредитного механизма обеспечивается эффективность развития туризма. Первым условием для развития туризма с помощью монетарного метода является функционирование саморегулирующейся рыночной экономики, сфер хозяйствования.

Национальную компанию «Узбектуризм» можно отнести к монетарной экономической модели развития сферы туризма. С учетом этого, на наш взгляд, необходимо разработать особую систему налогообложения национальных туристских фирм, отвечающих требованиям монетарной системы регулирования экономики туристических фирм.

Действующая система налогообложения не стимулирует оказания различных услуг туристам. Поэтому целесообразно разработать целевую комплексную программу использования иностранного капитала и технологии сферы туризма для строительства высококлассных гостиниц, кемпингов и других туристических гостиничных объектов. С помощью иностранного капитала можно осуществлять и реставрацию исторических, архитектурных объектов для экскурсий.

В условиях резкого возрастания конкуренции на туристском рынке особые требования предъявляются эффективности менеджмента в системе индустрии гостеприимства, в том числе региональным отделениям Национальной компании «Узбектуризм». По мнению отечественного ученого Б.Х.Тураева, региональные отделения по туризму уделяют мало внимания заключению новых договоров, контрактов, соглашений, способствующих развитию межрегионального и международного туризма, маркетинговым исследованиям, координации деятельности заинтересованных местных органов власти, предприятий и организаций в осуществлении совместных проектов, направленных на развитие инфраструктуры туризма, освоение новых видов туристского продукта.

Это во многом результат несовершенства организационной структуры региональных отделений Национальной компании «Узбектуризм». Поэтому предлагается изменение существующей организационной структуры региональных отделений (рис. 4.6).

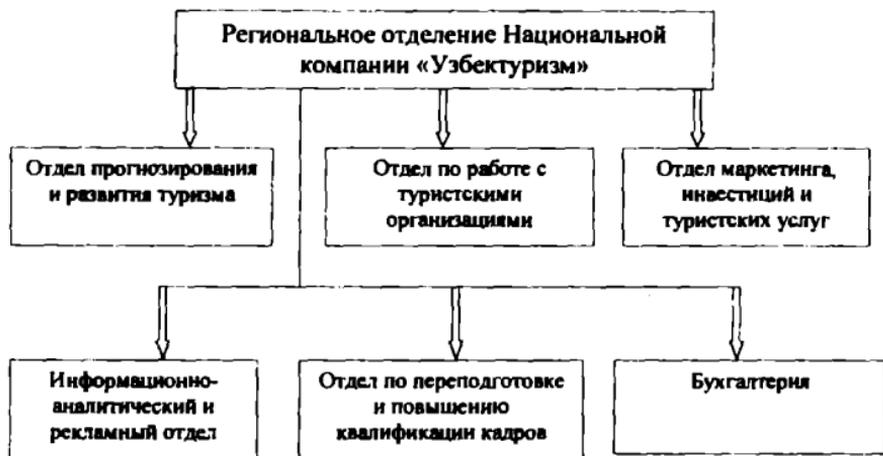


Рис. 4.6. Предлагаемая организационная структура регионального отделения Национальной компании «Узбектуризм»<sup>1</sup>

Такая реорганизация диктуется тем, что в нынешних условиях появилась объективная необходимость перенести центр экономической ответственности в решении проблем развития на региональный уровень. Соответственно требуется и наделение региональных отделений соответствующими правами в формировании принципов, функций и методов управления туристских организаций.

Развитие туризма предъявляет особые требования и на уровень качества национального туристического продукта, способствуя приближению его к мировым стандартам. Учитывая это необходимо осуществление следующих конкретных мероприятий:

- в рамках программы локализации производства необходимо создание собственных и совместных предприятий по выпуску современного, отвечающего мировым стандартам, оборудования, мебели и инвентаря для оснащения гостиниц; сувенирных товаров, спортивного инвентаря и туристского снаряжения со специальной символикой;

- создание индустрии развлечений, организация спортивно-развлекательных и оздоровительных центров проведения досуга и отды-

<sup>1</sup> Турев Б.Х. Теоретико-методологические основы развития туризма. – Т.: Фан, 2008. – С. 106.

ха, туристских (природных) парков, спортивных клубов, площадок для игры в гольф и т.п.;

- расширение рекламной деятельности и повышение качества ее продукции, создание соответствующей полиграфической базы, аудио-видео, печатной продукции.

Особое значение для развития туристической индустрии Узбекистана и, соответственно, расширению занятости населения в этой сфере имеет более широкое распространение местного туризма. К сожалению, развитие местного туризма идет крайне медленными темпами, а показатели уровня его развития – крайне неудовлетворительны. К примеру, в настоящее время в Узбекистане на десять иностранных приходится один местный турист, тогда как в США более 70,0 % всех туристов составляют местные жители.

Многие специалисты считают, что местный туризм обладает очень большим потенциалом, он может и должен стать притягательным для многих отечественных путешественников. Для этого, конечно, требуется создание необходимых условий. Данные социологических опросов показывают, что около трети местных туристов в Узбекистане отдыхают самостоятельно. Это убедительное свидетельство неразвитости инфраструктуры местного туризма.

На наш взгляд, целесообразна и разработка Национальной программы создания Свободных сервисно-рекреационных туристских зон. В Узбекистане имеется опыт создания Свободной экономической зоны в Навои. Такая же свободная экономическая зона создается и в Анgréне.

А Свободную сервисно-рекреационную туристическую зону можно было создать в Бухаре, Самарканде, Хиве или других городах Узбекистана с выдающимися памятниками истории и культуры.

Основной целью создания такой зоны является стимулирование развития различных видов туризма за счет привлечения иностранных и отечественных инвесторов. Свободной сервисно-рекреационной туристической зоне можно было предоставить финансовые, внешнеторговые, административные льготы и преференции, связанные с налоговым стимулированием отдельных видов деятельности. Вся система предоставляемых льгот для туристической индустрии и туристской инфраструктуры могла бы служить инструментом реализации имеющихся сравнительных преимуществ данной зоны.

Для управления Свободной сервисно-рекреационной туристической зоной можно создать Холдинговую корпорацию экономического развития туризма в этой зоне. Учредителями холдинга могут быть государственные структуры, коммерческие банки и другие. При руководстве Свободной сервисно-рекреационной туристической зоны целесообразно

создание и Фонда социально-экономического развития зоны, в своей деятельности тесно увязанного с Холдинговой корпорацией экономического развития туризма.

В Узбекистане еще недостаточно развиты многие, очень популярные в мире туристические услуги. Одним из таких перспективных направлений является медицинский туризм. По оценкам экспертов «McKinsey and Company» валовой доход от медицинского туризма в 2012 году возрастет до 100,0 млрд.долл.США. В мире каждый год около 3,0 млн. человек ездит в специальные туры для медицинского лечения.

Узбекистан вполне может стать частью этого финансово - перспективного и динамичного сектора мирового туристического бизнеса. В республике более 167 учреждений здравоохранения функционируют на условиях смешанного финансирования, 420 учреждений оказывают дополнительные платные услуги. Развивается сектор частных клиник, оказывающих платные медицинские услуги узкой специализации. Отечественная медицина может быть представлена в этом виде туризма по таким специализациям, как стоматология, кардиология, онкология, андрология, репродуктология, глазная хирургия и др.

Только в системе Совета Федерации профсоюзов Узбекистана находятся 15 санаторно-курортных учреждений, в которых отдыхают и иностранные туристы. В наших природных зонах имеются гидроминеральные ресурсы, не уступающие мацетинским или, например, таким прославленным курортам как Карловы Вары (Чехия). Однако Узбекистан пока не является заметным продавцом лечебных услуг зарубежным пациентам. Для развития медицинского туризма необходимы инвестиции и единая стратегия продвижения курортно-санаторных услуг.

Как показывает опыт, не всегда эффективна и практическая подготовка кадров для туристической индустрии ввиду отсутствия соответствующей базы. Оторванность теоретической подготовки будущих специалистов от реальной практики в гостиничных, ресторанных хозяйствах и других объектов сервиса туристической индустрии не способствует последующей успешной трудовой деятельности выпускников.

Вместе с тем, высшие и средние специальные учебные заведения, осуществляющие подготовку специалистов в сфере туризма, сталкиваются с проблемами нехватки учебной литературы, недостаточной квалификации преподавателей, необходимостью совершенствования учебных планов и программ.

В настоящее время принимаются все необходимые меры для решения этих и других проблем. Узбекистан нацелен на превращение туризма в конкурентоспособную экспортно-ориентированную отрасль национальной экономики, соответствующую международным стандартам. Раз-

работанные и целенаправленно осуществляемые стратегические планы направлены на дальнейшее продвижение туристического потенциала страны на передовые позиции в мире, создание всех условий для комфортного путешествия по республике, знакомства с богатой культурой узбекского народа, изучения традиций, архитектуры и истории Узбекистана.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. *Что является общим критерием эффективности на национальном уровне применительно к туристскому производству?*
2. *Какие методы существуют для оценки эффективности менеджмента в сфере туризма?*
3. *Как определяется воздействие туризма на экономику страны?*
4. *Какие показатели используют для оценки положения туристской фирмы на рынке труда?*
5. *Расскажите о свойствах подсистем управления персоналом туристской фирмы.*
6. *Рассчитайте средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника если расходы на отбор персонала в туристской фирме составили 500,0 тыс. сумов и отобрано 5 кандидатов.*
7. *Какие степени участия руководителей различают в принятии решений?*
8. *Какие особенности присущи стратегическому и оперативному управленческому решениям?*
9. *Как проводится SWOT-анализ туристской фирмы?*
10. *Какие факторы определяют качество туристического продукта?*
11. *Перечислите конкурентные преимущества и слабости Узбекистана на мировом туристском рынке.*

## ГЛОССАРИЙ

**Азиатско-Тихоокеанская туристская ассоциация** (*Pacific Asia Travel Association – PATA*) - региональная туристская организация.

**Бонус** (от лат. «bonus» - «добрый», «хороший») – дополнительное вознаграждение, премия; дополнительная скидка.

**Ботель** (от англ. «boat – hotel») – предприятие гостиничного типа для обслуживания водных туристов. Обычно располагается на берегу незамерзающего водоема.

**Бренд** — торговая марка, репутация, которую приобретает товар с данной маркой в результате рекламы, продаж и всей своей жизнедеятельности на рынке.

**Ваучер** — документ, удостоверяющий оплату товаров и услуг, на основании которого осуществляются обслуживание и взаиморасчеты между туристскими организациями и обслуживающими предприятиями. Виды ваучеров: именной, ваучер-приглашение, служебный. Ваучер подтверждает наличие договора между поставщиком и потребителем.

**Внутренний (местный) туризм** - поездка внутри страны своих граждан (резидентов) и иностранных туристов (нерезидентов).

**Всемирная организация по туризму** (*World Tourism Organization*) - специализированное учреждение Организации Объединённых Наций по туризму (ЮНВТО).

**Всемирная федерация ассоциаций туристских агентств (ФУАБ)** – международная организация национальных туристских ассоциаций и организаций.

**Всемирный Совет по путешествиям и туризму** – международная организация председателей правлений и генеральных директоров ведущих компаний мира, обслуживающих туризм.

**Гид** (франц. «guide») – экскурсовод-переводчик, сопровождающий иностранных туристов в поездке по стране; организует их обслуживание на маршруте, ведет финансовые расчеты за услуги, предусмотренные программой тура.

**Гостиница** (коллективное средство размещения, гостиничное предприятие) – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, имеющий на правах собственности, условиях аренды или ином законном основании имущественный комплекс (недвижимое имущество), находящийся под единым управлением (руководством), с числом номеров не менее десяти, и предназначенный для предоставления гражданам услуг гостиниц и аналогичных мест проживания. По нормативным документам, гостиницы, включая туристские, входят в состав гостиничных предприятий, к которым также относятся мотели, кемпинги, общежития для приезжих и другие средства размещения.

**Делегирование полномочий** - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

**Департаментализация** – деление туристской организации на подразделения в соответствии с целями и стратегией.

**Дестинация** — территория, предлагающая определенный набор услуг, которые отвечают потребностям туриста, удовлетворяющая его спрос на перевозку, размещение, питание, развлечения и др. Например, курорт как местность с хорошими рекреационными ресурсами, развитой инфраструктурой и материально-технической базой туризма, может рассматриваться как дестинация.

**Диверсификация** (лат. «diversus» – «разный» + «facere» – «делать») – изменение профиля деятельности, расширение ассортимента туристских услуг, разновидности коммерческого использования национальных туристских ресурсов.

**Заказник** — участок территории или акватории, выделенный для сохранения и восстановления отдельных экосистем или их компонентов, где постоянно или временно запрещены отдельные виды и формы хозяйственной деятельности.

**Заповедник** – значительный участок природной территории (акватории), полностью исключенный из сферы хозяйственной деятельности человека для охраны и изучения природного комплекса в целом. Заповедники относятся к особо охраняемым природным территориям и акваториям, земли которых передаются в бессрочное пользование.

**Зона отдыха** – рекреационная зона – природная территория, традиционно используемая населением, или специально организованная территория для кратко- и долгосрочного отдыха. Размещается обычно в пределах зеленой зоны. В качестве зон отдыха иногда рассматриваются также парковые, лесопарковые и иные массивы зеленых насаждений и места отдыха внутри населенных пунктов.

**Инновация** - превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых туристских продуктах и технологиях, нововведение.

**Иностраный турист** - временный посетитель, то есть любое лицо, посещающее другую страну, выехав из страны, в которой он обычно постоянно проживает, с любой целью, кроме осуществления профессиональной деятельности, оплачиваемой в посещаемой стране.

**Конкурентные преимущества** — материальные и нематериальные активы, а также сферы деятельности, которые и позволяют туристской организации предприятия побеждать в конкурентной борьбе на туристском рынке.

**Контрактор** — управленческая компания (фирма), заключившая договор на «управление по контракту».

**Контроллинг** – создание условий, препятствующих невыполнению управленческого решения.

**Лимит компенсации** (*лимит покрытия*) - лимит ответственности страховщика, зафиксированной в договоре или страховом полисе, которую берется обеспечить (выплатить) страховщик при наступлении страхового случая.

**Линейная организационная структура управления** – модель менеджмента, в которой управленческие решения и информации, исходят от линейного менеджера.

**Лицензия** (лат. «licentia» – «право», «разрешение») – специальное разрешение на осуществление конкретного вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выданное лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю.

**Лицензиат** – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, имеющее лицензию на осуществление конкретного вида деятельности.

**Логотип** (гр. «logos» - «слово» + «typos» - «отпечаток») – фирменный товарный знак (оригинальное начертание, изображение полного или сокращенного наименования туристской фирмы или туристских товаров), применяемый специально с целью привлечения внимания к фирме и ее товарам.

**Маркетинг** (англ. «marketing», «market» – «рынок», «сбыт») – система организации и управления деятельностью туристской фирмы, направленная на обеспечение максимального сбыта ее продукции, удовлетворение потребностей посредством обмена.

**Матричная организационная структура управления** – модель менеджмента, совмещающая линейную и программно-целевую структуру управления.

**Международный туризм** – совокупность экспорта и импорта туристских услуг.

**Менеджмент** (от англ. «management» — «управление», «руководство») — разработка (моделирование), создание, максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем.

**Метод** (от др.-греч. «μέθοδος» — «путь исследования или познания») — систематизированная совокупность действий, которые необходимо предпринять, чтобы решить определённую задачу или достичь определённой цели.

**Мотивация** - создание у работников внутреннего побуждения к труду.

**Национальный парк** – обширная природная территория (акватория), имеющая большое количество достопримечательных объектов высокой культуры, научной и рекреационной значимости. Задачи национального парка заключаются в сохранении экосистемы и отдельных объектов природы и культуры, удовлетворении рекреационных потребностей населения, проведении (или содействии проведению) научных исследований, а также в воспитании у посетителей любви к природе и бережного отношения к ней. Территория национального парка частично или полностью изымается из традиционного хозяйственного пользования. В ее пределах выделяются так называемые функциональные зоны: заповедная, буферная и рекреационная.

Каждая зона характеризуется особым режимом охраны и использования природных ресурсов:

- в *заповедной зоне* разрешается только проведение научных исследований;
- в *буферной* – ограничен туризм по строго определенным маршрутам и учебным тропам;
- в *рекреационной* – туризм, экскурсии, отдых и санаторно-курортное лечение.

**Объект туризма** (*туристская отрасль*) - совокупность туристского региона, туристской организации и туристского предприятия.

**Объект управления** – туристская организация, фирма, учреждение, ведомство.

**Оператор** (лат. «operator» – «действующий») – специалист, выполняющий работу по обслуживанию туристов.

**Организационная культура** - совокупность внутриорганизационных принципов и правил взаимоотношений работников, система ценностей и убеждений, воспринимаемых всеми добровольно или в процессе воспитания персонала.

**Организационная структура управления** - совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

**Отель** (фр. «hotel») – гостиница.

**Охрана природы** – система мероприятий по сохранению, рациональному использованию и восстановлению природных ресурсов для создания оптимальных условий существования человека и его гармоничного взаимоотношения с окружающей средой.

**Памятники природы** – уникальные или типичные природные объекты, имеющие научную, культурную или рекреационную ценность.

**Перестрахование** — вторичное страхование, при котором страховщик (цедент) передает часть своей ответственности по объекту страхования другому страховщику (цессионеру) с целью создания сбалансированного страхового портфеля.

**Полный пансион** — завтрак, обед, ужин.

**Полупансион** — двухразовое питание.

**Преференции** (лат. «praefere» — «предпочитать») — преимущества, создающие особо благоприятный режим для одного или нескольких субъектов.

**Природные особо охраняемые территории и акватории** — охраняемые территории, участки суши и водного пространства, исключенные полностью или частично из традиционного хозяйственного пользования и предназначенные для сохранения экологического равновесия, охраны природных ресурсов, типичных и уникальных природных объектов, удовлетворения познавательных и рекреационных потребностей населения.

**Реквизит** — обязательные данные, установленные законом или положениями для документов.

**Ресурсы** (фр. «ressources») — средства, запасы, возможные источники чего-либо (природные, экономические, туристские).

**Сертификат** (фр. «certificat», лат. «certum» — «верно» + «facere» — «делать») — официальное письменное удостоверение о чем-нибудь.

**Сертификация** — форма осуществляемого органом по сертификации подтверждения соответствия объектов требованиям технических регламентов, положениям стандартов или условиям договоров.

**Специализированные средства размещения** — санаторно-курортные (лечебно-профилактические) организации, организации отдыха и туризма. В их числе — санатории и пансионаты с лечением, санатории-профилактории, дома отдыха, пансионаты, базы и другие организации отдыха, туристские базы.

**Стимулирование** — побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов.

**Страхование** — финансовое обеспечение от возможного ущерба путем периодических (страховых) взносов специальному учреждению (страховой компании — страховщику), которое выплачивает денежное (страховое) возмещение страхователю в случае такого ущерба.

**Страховой полис** — юридическое подтверждение договора страхования.

**Субъект туризма** — участник туристского мероприятия, турист.

**Субъекты туристской деятельности** — предприятия, учреждения, организации, зарегистрированные в установленном порядке и имеющие

лицензию на осуществление деятельности, связанной с предоставлением туристских услуг.

**Субъект управления** - орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

**Таймрат** — право на продолжительный отдых и лечение (от 1 года до 20 лет) без права владения недвижимостью (заключается договор аренды).

**Тур** (франц. «tour» – «прогулка», «поездка») - туристское путешествие по определенному маршруту в конкретные сроки, обеспеченное комплексом туристских услуг (бронирование, размещение, питание, транспорт, рекреация, экскурсии и иные услуги).

**Туризм** - выезд (путешествие) физического лица с постоянного места жительства на срок не более чем на один год в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых или иных целях без занятия оплачиваемой деятельностью в месте (стране) пребывания.

**Турист** - физическое лицо, осуществляющее путешествие (туризм) по территории страны или в другую страну.

**Туристская деятельность** - деятельность по организации путешествий и связанных с ними услуг.

**Туристская индустрия** - совокупность различных субъектов туристской деятельности (гостиниц, туристских комплексов, кемпингов, мотелей, пансионатов, предприятий общественного питания, транспорта, учреждений культуры, спорта и других), обеспечивающих обслуживание туристов.

**Туристская инфраструктура** — совокупность путей сообщения (дороги, подъездные пути, вокзалы, аэропорты, пристани и т. п.), коммуникаций (водопроводная, электрическая и газовая сети, отопление, канализация, средства связи и т. п.), туристских ресурсов, объектов туристского показа, средств размещения и питания, объектов торговли, бытового и лечебно-профилактического обслуживания, спортивных сооружений, а также других объектов, необходимых для обеспечения и развития индустрии туризма.

**Туристская фирма** (от итал. «firma» – «подпись») – коммерческое предприятие, организующее путешествия, походы, экскурсии с использованием услуг гостиниц, транспортных компаний, предприятий питания, торговли, экскурсионных, спортивных, лечебно-оздоровительных и других учреждений.

**Туристский агент** — юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие туристско-агентскую деятельность.

**Туристский оператор** — юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, занимающийся комплектацией туров по договорам с поставщиками услуг и в соответствии с потребностями туристов.

**Туристский продукт** (*пакет туристских услуг*) – предварительно организованная туроператором комплексная туристская услуга. Наиболее распространены следующие виды туров (пакетов услуг):

- *инклюзив-тур* (пэкидж-тур) – стандартное путешествие с выбором по каталогам туроператоров;
- *индивидуальный тур* (FIT – foreign independent tour) – путешествие, специально разработанное туроператором по заказу клиента;
- *инсентив-тур* – поощрительная поездка за счет фирмы, организованная для своих работников с целью повышения их квалификации, на родственное предприятие;
- *ознакомительный тур* (fam-trip) – поездка сотрудников туроператора, его агентов по продаже и журналистов для ознакомления с деятельностью принимающей стороны и продвижения туристских услуг.

**Туристско-операторский каталог** (*каталог маршрутов*) – официальное информационно-справочное издание туристского оператора, содержащее детальное описание стандартного туристского продукта, предлагаемого туристским оператором к розничной продаже, в том числе описание направления (региона) посещения и маршрута, его экскурсионных возможностей, характеристики средств размещения и предлагаемые услуги, правила розничной продажи туристского продукта.

**Туристский регион** – географическая территория (место, регион), которую турист выбирает с целью путешествия.

**Туристские ресурсы** – совокупность природно-климатических, оздоровительных, историко-культурных, познавательных и социально – бытовых объектов соответствующей территории.

**Флотель** (от англ. «floating-hotel» — «плавающий отель») – сезонная гостиница на плавучем основании (дебаркадер, баржа, бывший теплоход и др.). Обеспечивает туристов комплексным обслуживанием (размещение, питание и пр.) Используется в местах, где характер береговой полосы или ценность ландшафта исключает возможность строительства стационарного гостиничного предприятия.

**Франкфуртская таблица по снижению цен на поездки** – документ, определяющий норму (в процентах) уменьшения стоимости услуги в зависимости от отмеченных туристом недостатков ее предоставления.

**Фрахт** (нем. «fracht») – плата за перевозку грузов или пассажиров различными видами транспорта.

**Функциональная организационная структура управления** – модель менеджмента, в которой и управленческие решения, и информации исходят строго по функциям управления.

**Хостел** — молодежная гостиница.

**Чартер** (англ. «charter») – договор фрахтования, по которому одна сторона (фрахтовщик) предоставляет другой стороне (фрахтователю) за плату всю или часть вместимости одного или нескольких транспортных средств на один или несколько рейсов для перевозки грузов, пассажиров, багажа.

**Экология** (от греч. «oikos» — «дом», «родина» + «логия») – наука об отношениях растительных и животных организмов друг к другу и к окружающей их среде.

**Экологический туризм** – туризм, ориентированный на прямое использование более или менее «дикой» природы как среды обитания туристов на основе внедрения экологических технологий во все компоненты тура.

**Экономическая эффективность** (*эффективность производства*) — соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса.

**Экскурсионная деятельность** – деятельность юридических и физических лиц, обладающих в установленном порядке правами на организацию посещений гражданами туристских ресурсов в стране (месте) временного пребывания и их реализации, а также иная деятельность, которая не включает ночевки экскурсанта в месте пребывания и охватывает период пребывания не более 24 часов.

**Экскурсионное бюро** — юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющий в установленном порядке экскурсионную деятельность, в том числе по планированию, организации, продвижению и реализации комплексной экскурсионной услуги, включая проведение экскурсии, а также оказание других услуг, связанных с проведением экскурсии.

**Экскурсия** (лат. «excursio» – «поездка») – посещение с целью ознакомления музеев, выставок, других мест туристского интереса, кратковременные поездки (прогулки) с образовательными, спортивными или иными целями на коллективной или индивидуальной основе.

**Экскурсовод** (гид, гид-переводчик) – физическое лицо, имеющее соответствующее профессиональное образование и подготовку, сопровождающее туристов при посещении ими мест туристского интереса и дающее необходимые туристам сведения на их родном языке.

**Эффективность менеджмента** – экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ГААГСКАЯ ДЕКЛАРАЦИЯ ПО ТУРИЗМУ

*Принята Межпарламентской конференцией по туризму в Гааге  
(Нидерланды) 14 апреля 1989 г.*

#### Принцип I

1. Туризм стал явлением, которое вошло в наши дни в повседневную жизнь сотен миллионов людей и:

а) включает все свободные перемещения людей от их места проживания и работы, а также сферу услуг, созданную для удовлетворения потребностей, возникающих в результате этих перемещений;

б) представляет собой вид деятельности, имеющей важнейшее значение для жизни людей и современного общества, превратившись в важную форму использования свободного времени отдельных лиц и основное средство межличностных связей и политических, экономических и культурных контактов, ставших необходимыми в результате интернационализации всех секторов жизни наций;

в) должен быть заботой каждого. Он является одновременно следствием и решающим фактором качества жизни в современном обществе. Поэтому парламентам и правительствам следует уделять все более активное внимание туризму с целью обеспечения его развития в гармоничном соответствии с обеспечением других основных потребностей и видов деятельности общества.

2. Всем правительствам следует стремиться к укреплению мира и безопасности на национальном, региональном и международном уровнях, что является важнейшим условием развития внутреннего и международного туризма.

#### Принцип II

1. Туризм может быть эффективным средством содействия социально-экономическому росту для всех стран, если одновременно принимаются необходимые меры в отношении того, чтобы решить наиболее срочные национальные задачи и позволить национальной экономике достигнуть приемлемого уровня самообеспечения, при котором страна не должна тратить больше того, что она надеется получить от туризма.

2. Соответственно следует принимать следующие меры, если требуется, то с помощью различных форм двухстороннего и многостороннего технического сотрудничества, для обеспечения того, чтобы:

а) была создана надежная инфраструктура и имелись основные объекты;

б) были созданы учебные заведения для удовлетворения потребностей туристской индустрии в персонале на различных уровнях;

в) туризм составлял часть комплексного плана развития страны наряду с другими приоритетными секторами, сельским хозяйством, промышленностью, здравоохранением, социальным обеспечением, образованием и т.д.;

г) развитие внутреннего туризма стимулировалось бы так же, как и развитие международного туризма. Прочная база внутреннего туризма была бы большим преимуществом при развитии международного туризма в стране;

д) даже при планировании внутреннего туризма разрабатывался бы подход на территориальной основе с учетом Общего плана развития для формирования, сбалансированного и комплексного роста на благо общества;

е) всегда тщательно учитывать общую способность естественной, физической и культурной окружающей среды мест назначения к приему туристов (пропускная способность).

### **Принцип III**

1. Неиспорченная естественная, культурная и человеческая окружающая среда является основным условием развития туризма. Более того, рациональное управление туризмом может внести значительный вклад в защиту и развитие физической окружающей среды и культурного наследия, а также в повышение уровня жизни.

2. С учетом этой глубокой взаимосвязи, существующей между туризмом и окружающей средой, следует принимать эффективные меры для того, чтобы:

а) информировать и просвещать туристов, путешествующих как внутри страны, так и за рубежом, в плане сохранения и уважения естественной, культурной и человеческой окружающей среды в местах, которые они посещают;

б) содействовать комплексному планированию туристского развития на основе концепции "поддерживаемого развития", которая была изложена в докладе Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию (Брундтландский доклад) и в докладе "Прогноз окружающей среды до 2000 года, и в последующие годы" Программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП), причем оба документа были одобрены Генеральной ассамблеей ООН;

в) определять уровень пропускной способности мест, посещаемых туристами, и обеспечивать его соблюдение даже в том случае, если это будет означать ограничение доступа к подобным местам в определенные периоды или сезоны;

г) продолжить составление перечня искусственных и или естественных туристских достопримечательностей, представляющих интерес с точки зрения отдыха, спорта, истории, археологии, искусства, культуры, религии, науки, социальной среды или техники, и принимать меры к тому, чтобы планы туристского развития особо учитывали вопросы, касающиеся защиты окружающей среды и необходимости содействовать информированности туристов, туристской индустрии и общественности в целом о важности защиты естественной и культурной окружающей среды;

д) стимулировать развитие альтернативных форм туризма, которые способствуют более тесному контакту и взаимопониманию между туристами и принимающим населением, сохраняют культурную самобытность и предлагают разнообразные и оригинальные туристские продукты и объекты;

е) обеспечивать необходимое сотрудничество государственного им, частного секторов в достижении этих целей как на национальном, так и на международном уровне.

#### **Принцип IV**

1. Учитывая ярко выраженный гуманный характер туризма, следует всегда уделять внимание специфическим проблемам самих туристов, будь то иностранные туристы или туристы, путешествующие по своей стране.

Иностранцем туристом является любой человек:

а) который намерен совершить путешествие и/или совершает путешествие в любую другую страну помимо той, которая является его или ее постоянным местом проживания, и

б) основной целью путешествия которого является поездка или пребывание, не превышающее трех месяцев, за исключением тех случаев, когда разрешено пребывание сроком более трех месяцев или возобновлено трехмесячное разрешение, и

в) который не будет осуществлять какой-либо оплачиваемой деятельности в посещаемой стране вне зависимости от того, было ли ему это предложено или нет, и

г) который в конце указанной поездки или пребывания в обязательном порядке покинет посещаемую страну или для возвращения в страну его постоянного проживания, или для поездки в другую страну.

2. Логично следует то, что конкретное лицо нельзя рассматривать в качестве иностранного туриста, если он или она не удовлетворяет всем условиям, перечисленным в параграфе I, и, в частности, лицо, которое после въезда в страну в качестве туриста с целью туристской поездки или пребывания стремится продлить его или ее срок поездки или пребы-

вания для поселения и/или, осуществления в этой стране оплачиваемой деятельности.

### **Принцип V**

1. Право каждого человека на отдых и свободное время, включая право на разумное ограничение рабочего времени и периодические оплачиваемые отпуска, а также право свободно путешествовать, подлежащее разумным ограничениям, которые ясно предусмотрены законом и которые не ставят под сомнение сам принцип свободы передвижения, должно получить всеобщее признание.

2. Для того, чтобы полностью обеспечить эти основные права каждого мужчины и женщины, необходимо:

а) разрабатывать и проводить политику гармоничного развития внутреннего и международного туризма и видов деятельности, связанных с проведением досуга, на благо всех тех, кто в них участвует;

б) уделять должное внимание принципам, изложенным в Манильской декларации по мировому туризму, Документе Акапулько и Хартии туризма и Кодексе туриста, особенно в тех случаях, когда государства разрабатывают или осуществляют политику, планы и программы развития туризма в соответствии с их национальными приоритетами.

### **Принцип VI**

Развитие туризма требует упрощения путешествий. "Поэтому государственному и частному секторам следует принять эффективные меры по:

а) упрощению туристских путешествий, поездок и пребываний как в индивидуальном порядке, так и на коллективной основе, независимо от используемого вида транспорта;

б) внесению эффективного вклада в расширение туристских путешествий, поездок и пребываний путем принятия соответствующих мер по управлению туристскими формальностями относительно паспортов, виз, медицинского и валютного контроля и статуса туристских представительств за границей;

в) содействию с этой целью принятия и выполнения Будапештской конвенции по упрощению туристских путешествий, поездок и пребываний, что способствовало бы либерализации юридических положений, применяемых к туристам, и согласованию технических норм, касающихся деятельности туристских предприятий, туристских агентств и других организаций, обслуживающих туристов.

### **Принцип VII**

Безопасность и защита туристов и уважение их достоинства являются неременным условием развития туризма. Поэтому необходимо:

а) чтобы меры по упрощению туристских путешествий, поездок и пребываний сопровождались мерами по обеспечению безопасности и защиты туристов и туристских объектов и достоинства туристов;

б) чтобы в этих целях была сформирована эффективная политика, направленная на обеспечение безопасности и защиты туристов и туристских объектов, а также уважение достоинства туристов;

в) точно определить туристские товары, объекты и оборудование, которые из-за того, что они используются туристами, требуют особого внимания;

г) готовить соответствующую документацию и информацию и обеспечивать к ней доступ в случае угрозы туристским объектам и/или туристским достопримечательностям;

д) выполнять в соответствии с процедурами, специфичными для систем законодательства в каждой отдельной стране, юридические положения в области защиты туристов, включая, в частности, правоспособность туристов добиваться эффективной судебной защиты в национальных судах в случае действий, наносящих вред им лично или их имуществу, и особенно при таких наиболее опасных актах, как терроризм;

е) чтобы государства сотрудничали в рамках ВТО при подготовке программы рекомендуемых мер, регулирующих вопросы безопасности и защиты туристов.

### **Принцип VIII**

Терроризм представляет собой реальную угрозу туризму и туристским передвижениям. К террористам необходимо относиться как к любым другим уголовным элементам, и их нужно преследовать и наказывать без применения по отношению к ним срока давности. Только в этом случае ни одна страна не станет для террористов безопасным убежищем.

### **Принцип IX**

1. Качество туризма как межличностной деятельности зависит от качества предоставляемых услуг. Поэтому соответствующее образование для широкой общественности, начинающееся со школы, образование и обучение профессионалов в области туризма и подготовка новых лиц, осваивающих данную профессию, являются крайне важными для туристской индустрии и развития туризма.

2. В этой связи должны быть приняты эффективные меры по:

а) подготовке отдельных лиц для путешествий и туризма, в частности путем включения туризма в учебные планы школ и высших учебных заведений;

б) повышению престижа туристских профессий и поощрению в первую очередь молодежи к выбору карьеры в области туризма;

в) созданию сети учебных заведений, способных предоставлять не только обучение, но и образование в области туризма на основе стандартизованного на международном уровне учебного плана, который также облегчил бы взаимное признание дипломов и обмен туристским персоналом;

г) содействию, в соответствии с рекомендациями ЮНЕСКО в этой области, обучению преподавателей, постоянному процессу образования и проведения курсов повышения квалификации для всего туристского персонала или преподавателей, вне зависимости от их уровня;

д) признанию важнейшей роли средств массовой информации в развитии туризма.

### **Принцип X**

1. Туризм должен планироваться государственными властями, а также властями и туристской индустрией на комплексной и последовательной основе с учетом всех аспектов феномена.

2. Ввиду того, что туризм имеет в национальной жизни по меньшей мере такое же промышленное значение, как и другие виды экономической и социальной деятельности, и поскольку роль туризма будет возрастать по мере научного и технического прогресса и увеличения свободного времени, представляется необходимым расширять во всех странах права и обязанности национальных туристских администраций, приравнивая их к тому же уровню, который имеют администрации, отвечающие за другие крупнейшие экономические секторы.

3. Необходимость глобального подхода к проблемам, возникающим в связи с туризмом, требует создания подлинной национальной туристской политики, при выработке которой парламенты, получив соответствующие возможности, могли бы играть особую роль, чтобы иметь возможность принять отдельное законодательство по туризму и, если потребуется, имеющий законную силу Кодекс туриста.

4. Учитывая международные масштабы туризма, для его гармоничного развития необходимо международное сотрудничество как на мировой, так и на региональной основе через прямое межгосударственное сотрудничество и по каналам таких международных организаций, как ВТО, а также между различными компонентами частного туристического сектора через неправительственные и профессиональные организации.

## ХАРТИЯ ТУРИЗМА

*Одобрена резолюцией VI сессии Генеральной ассамблеи Всемирной туристской Организации 22 сентября 1985 года*

### Статья I

1. Право каждого человека на отдых и досуг, включая право на разумное ограничение рабочего дня и на оплачиваемый периодический отпуск, а также право свободно передвигаться без ограничений, кроме тех, которые предусмотрены законом, признается во всем мире.

2. Использование этого права составляет фактор социального равновесия и повышения национального и всеобщего сознания.

### Статья II

Как следствие этого права государства должны разрабатывать и проводить политику, направленную на обеспечение гармоничного развития внутреннего и международного туризма, а также заниматься организацией отдыха на благо всех тех, кто им пользуется.

### Статья III

С этой целью государствам следует:

а) содействовать упорядоченному и гармоничному росту как внутреннего, так и международного туризма;

б) приводить туристскую политику в соответствие с политикой общего развития, проводимой на различных уровнях - местном, региональном, национальном и международном - и расширять сотрудничество в области туризма как на двусторонней, так и на многосторонней основе, включая для этой цели также возможности Всемирной туристской организации;

в) уделять должное внимание принципам Манильской декларации по мировому туризму и Документу Акапулько при "разработке и осуществлении, где это уместно, своей политики, планов и программ в области туризма в соответствии со своими национальными приоритетами и в рамках программы работы Всемирной туристской организации";

г) содействовать принятию мер, позволяющих каждому участвовать во внутреннем и международном туризме, особенно посредством регулирования рабочего времени и досуга, установления или улучшения системы ежегодных оплачиваемых отпусков и равномерного распределения дней таких отпусков в течение года, а также уделения особого внимания молодежному туризму, туризму людей преклонного возраста и людей с физическими недостатками;

д) защищать в интересах настоящего и будущих поколений туристскую среду, которая, включая в себя человека, природу, общественные отношения и культуру, является достоянием всего человечества.

#### **Статья IV**

Государствам следует также:

а) содействовать доступу туристов - граждан своих стран и иностранных туристов к общественному достоянию посещаемых мест, применяя положения существующих документов по упрощению формальностей, выпущенных Организацией Объединенных Наций, Международной организацией гражданской авиации, Международной морской организацией, Советом таможенного сотрудничества или любой другой организацией, в частности Всемирной туристской организацией, с учетом постоянного сокращения ограничений на путешествия;

б) способствовать росту туристского сознания и содействовать контактам посетителей с местным населением с целью улучшения взаимопонимания и взаимного обогащения;

в) обеспечивать безопасность посетителей и их имущества посредством превентивных мер и мер защиты;

г) предоставлять возможно лучшие условия гигиены и доступа к службам здравоохранения, а также предупреждения инфекционных заболеваний и несчастных случаев;

д) предотвращать любую возможность использования туризма для эксплуатации других в целях проституции;

е) усиливать в целях защиты туристов и местного населения меры по предупреждению нелегального использования наркотиков.

#### **Статья V**

Наконец, государствам следует:

а) позволять туристам - гражданам своей страны и иностранным туристам передвигаться свободно по стране, без ущерба для каких-либо ограничительных мер, принятых в национальных интересах в отношении определенных районов территории;

б) не допускать каких-либо дискриминационных мер в отношении туристов;

в) давать туристам возможность быстрого доступа к административным и юридическим службам, а также представителям консульств и предоставлять в их распоряжение внутренние и внешние общественные средства связи;

г) содействовать информированию туристов с целью создания условий для понимания обычаев местного населения в местах транзита и временного пребывания.

## **Статья VI**

1. Местное население в местах транзита и временного пребывания имеет право на свободный доступ к своим собственным туристским ресурсам, обеспечивая своим отношением и поведением бережное отношение к окружающей природной и культурной среде.

2. Оно также вправе ожидать от туристов понимания и уважения их обычаев, религий и других сторон их культуры, которые являются частью наследия человечества.

3. В целях содействия такому пониманию и бережному отношению необходимо способствовать распространению соответствующей информации:

а) об обычаях местного населения, его традиционной и религиозной деятельности, местных запретах и священных местах и святынях, которые должны уважаться;

б) его художественных, археологических и культурных ценностях, которые должны быть сохранены; и

в) о фауне, флоре и других природных ресурсах, которые должны быть защищены.

## **Статья VII**

Местному населению в местах транзита и временного пребывания предлагается принимать туристов с возможно лучшим гостеприимством, вежливым обращением и уважением, необходимыми для развития гармоничных человеческих и общественных отношений.

## **Статья VIII**

1. Работники в области туризма и поставщики услуг для туризма и путешествий могут внести положительный вклад в развитие туризма и в претворение в жизнь положений настоящей Хартии.

2. Они должны придерживаться принципов настоящей Хартии и соблюдать любые обязательства, взятые на себя в рамках их профессиональной деятельности, обеспечивая высокое качество предоставляемого туристского продукта в целях содействия утверждению гуманистического характера туризма.

3. Они должны, в частности, препятствовать поощрению использования туризма для всех видов эксплуатации других людей.

## **Статья IX**

Необходимо оказывать содействие работникам в области туризма и поставщикам услуг для туризма и путешествий путем предоставления им через соответствующие национальные и международные законодательства необходимых условий, позволяющих им:

а) заниматься своей деятельностью при благоприятных условиях, без каких-либо помех или дискриминации;

б) использовать общую и техническую профессиональную подготовку как внутри страны, так и за границей в целях обеспечения квалифицированными людскими ресурсами;

в) сотрудничать между собой, а также с публичными властями через национальные и международные организации в целях улучшения координации их деятельности и улучшения качества предоставляемых ими услуг.

## КОДЕКС ТУРИСТА

### Статья X

Туристы должны своим поведением способствовать взаимопониманию и дружеским отношениям между народами как на национальном, так и на международном уровне и таким образом содействовать сохранению мира.

### Статья XI

1. В местах транзита и временного пребывания туристы должны уважать установившийся политический, социальный, моральный и религиозный уклад и подчиняться действующим законам и правилам.

2. В этих же местах туристы также должны:

а) проявлять самое большое понимание в отношении обычаев, верований и поступков местного населения и самое большое уважение в отношении природного и культурного достояния последнего;

б) воздерживаться от подчеркивания экономических, социальных и культурных различий, существующих между ними и местным населением;

в) быть восприимчивыми к культуре местного населения, принимающего туристов, являющейся неотъемлемой частью общего достояния человечества;

г) препятствовать эксплуатации других в целях проституции;

д) воздерживаться от торговли, провоза и употребления наркотиков и (или) других запрещенных препаратов.

### Статья XII

Во время путешествия из одной страны в другую и в пределах принимающей страны туристы должны через соответствующие правительственные меры иметь возможность для своего блага пользоваться:

а) смягчением административного и финансового контроля;

б) возможно лучшими условиями на транспорте и в течение временного пребывания, которые могут быть предоставлены поставщиками туристских услуг.

### **Статья XIII**

1. Туристам следует предоставлять свободный доступ как внутри, так и за пределами своих стран к местам и отдельным районам туристского интереса и свободу передвижения, учитывая при этом существующие правила и ограничения.

2. По прибытии к местам и отдельным районам туристского интереса, а также на протяжении всего их транзита и временного пребывания туристы для своего блага должны располагать:

а) объективной, точной и исчерпывающей информацией об условиях и возможностях, предоставляемых в течение их путешествия и временного пребывания официальными туристскими организациями и поставщиками туристских услуг;

б) личной безопасностью, безопасностью своего имущества, а также защитой своих прав как потребителей;

в) соответствующей общественной гигиеной, особенно в средствах размещения, общественного питания и на транспорте; информацией об эффективных мерах по предупреждению инфекционных заболеваний и несчастных случаев, а также беспрепятственным доступом к службам здравоохранения;

г) доступом к быстрой и эффективной общественной связи внутри страны, а также с внешним миром;

д) административными и юридическими процедурами и гарантиями, необходимыми для защиты их прав;

е) возможностью исповедания своей собственной религии и соответствующими условиями для этой цели.

### **Статья XIV**

Каждый человек имеет право ставить в известность представителей законодательных органов и общественных организаций о своих потребностях, чтобы в полной мере осуществлять свое право на отдых и проведение досуга с тем, чтобы пользоваться преимуществами туризма в наиболее выгодных условиях, и там, где это уместно и в соответствии с законом, объединяться с другими для этой цели.

## ГЛОБАЛЬНЫЙ ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ТУРИЗМА

*Принято на Генеральной ассамблее Всемирной туристской организации в г. Сантьяго (Чили) 1 октября 1999 года*

### **СТАТЬЯ 1. Вклад туризма во взаимопонимание и уважение между народами и обществами**

1. Понимание и распространение общечеловеческих этических ценностей в духе терпимости и уважения разнообразия религиозных, философских и нравственных убеждений являются одновременно основой и следствием ответственного туризма. Участники туристского процесса и сами туристы должны принимать во внимание социально-культурные традиции и обычаи всех народов, включая национальных меньшинств и коренных народов, и признавать их достоинство.

2. Туристскую деятельность необходимо осуществлять в гармонии со специфическими особенностями и традициями принимающих регионов и стран, соблюдая при этом их законы, обычаи и традиции.

3. Принимающие сообщества, с одной стороны, и местные участники туристского процесса, с другой стороны, должны знакомиться и проявлять уважение к туристам, которые их посещают, получая представление об их образе жизни, вкусах и ожиданиях. Образование и профессиональная подготовка работников сектора способствуют гостеприимному приему.

4. Государственные власти должны обеспечивать защиту туристов и посетителей и их имущества. Они должны уделять особое внимание безопасности иностранных туристов, учитывая их особую потенциальную уязвимость. Они содействуют принятию конкретных мер по информации, профилактике, защите, страхованию и помощи, отвечающих их потребностям. Необходимо строго осуждать и подавлять в соответствии со своим соответствующим национальным законодательством покушения, нападения, ограбления и угрозы, касающиеся туристов и работников туристской индустрии, а также преднамеренное нанесение ущерба туристским объектам и объектам культурного и природного наследия.

5. Во время путешествий туристы и посетители не должны допускать никаких преступных деяний или действий, которые могут рассматриваться как преступные по законам посещаемой страны, а также поведения, которое может представляться вызывающим или даже оскорбительным для местного населения и которое может нанести ущерб местной среде. Туристы и посетители не должны участвовать в обороте наркотиков, оружия, древностей, охраняемых видов фауны и флоры, а

также предметов и веществ, которые опасны или запрещены национальным законодательством.

6. Туристы и посетители должны еще до выезда стараться ознакомиться с характеристиками стран, которые они намерены посетить. Они должны осознавать риски для здоровья и безопасности, которые неизбежно связаны с выездами за пределы своей обычной среды, и вести себя таким образом, чтобы свести эти риски к минимуму.

## **СТАТЬЯ 2. Туризм - фактор индивидуального и коллективного совершенствования**

1. Туризм - деятельность, чаще всего ассоциирующаяся с отдыхом, досугом, спортом и общением с культурой и природой, должен планироваться и практиковаться как привилегированное средство индивидуального и коллективного совершенствования. Когда туризм практикуется с духовным раскрепощением, он становится уникальным фактором самообразования, терпимости и познания законных различий между народами и культурами и их разнообразия.

2. Во всех видах туристской деятельности необходимо соблюдать равенство мужчин и женщин. Они должны способствовать обеспечению прав человека и особенно специфических прав наименее защищенных групп населения, особенно, детей, пожилых лиц и инвалидов, этнических меньшинств и коренных народов.

3. Эксплуатация человека во всех ее формах, особенно, сексуальной, и особенно по отношению к детям, противоречит основным целям туризма и является отрицанием туризма и в этой связи, в соответствии с международным правом, должна энергично преследоваться при сотрудничестве всех заинтересованных государств без каких-либо уступок в соответствии с национальным законодательством как посещаемых стран, так и стран происхождения авторов этих деяний, даже когда они совершаются за границей.

4. Особо полезными формами туризма, которые следует поощрять, являются поездки с религиозными, оздоровительными, образовательными целями, а также для культурных и языковых обменов.

5. Следует поощрять введение в образовательные программы курса о ценности туристских обменов, их экономических, социальных и культурных выгод, а также о связанных с ними рисках.

## **СТАТЬЯ 3. Туризм - фактор устойчивого развития**

1. Все участники туристского процесса обязаны охранять природную среду и ресурсы в целях обеспечения здорового, поступательного и устойчивого экономического роста на благо равноправного удовлетво-

рения потребностей и устремлений сегодняшних и завтрашних поколений.

2. Центральные, региональные и местные власти должны оказывать первоочередное внимание и стимулировать в финансовом плане все те формы развития туризма, которые позволяют экономить редкие и ценные природные ресурсы, особенно, воду и энергию, а также в максимально возможной степени избегать образования отходов.

3. С целью уменьшения давления туристской деятельности на окружающую среду и для повышения ее полезного воздействия на туристскую индустрию и на местную экономику, следует содействовать более равномерному распределению потоков туристов и посетителей по времени и пространству, особенно, связанных с оплачиваемыми отпусками и школьными каникулами, а также способствовать сглаживанию сезонности.

4. Следует планировать объекты туристской инфраструктуры и виды туристской деятельности таким образом, чтобы обеспечивать защиту природного наследия, которое составляют экосистемы и биологическое разнообразие, а также охранять виды дикой фауны и флоры, которым грозит исчезновение. Участники туристского процесса, и особенно, профессионалы сферы туризма должны соглашаться с установлением определенных ограничений и пределов на деятельность, которую они осуществляют в особо уязвимых местах - зонах пустынь полярных и высокогорных районах, прибрежных зонах, тропических леса и влажных зонах, которые подходят для создания природных парков или охраняемых заповедников.

5. Природный туризм и экотуризм признаются как особо обогащающие и ценные формы туризма в силу того, что они проявляют уважение к природному наследию и местному населению и соблюдают потенциал приема туристских объектов.

**СТАТЬЯ 4. Туризм - сфера, использующая культурное наследие человечества и вносящая свой вклад в его обогащение**

1. Туристские ресурсы являются всеобщим достоянием человечества. Сообщества, на территории которых они расположены, обладают по отношению к ним особыми правами и обязанностями.

2. Туристская политика и деятельность осуществляются на основе уважения художественного, археологического и культурного наследия в целях его защиты и сохранения для будущих поколений. Особое внимание при этом уделяется охране и заботе о памятниках, святынях и музеях, которые должны быть широко открыты для посещения туристами. Следует поощрять доступ публики к культурным ценностям и памятникам, находящимся в частном владении, при уважении прав их владель-

цев, а также в здания религиозного характера, без ущерба для культовых потребностей.

3. Финансовые средства, получаемые благодаря посещениям объектов и памятников культуры, следует хотя бы частично использовать для поддержания, охраны, улучшения и реставрации этого наследия.

4. Туристскую деятельность следует планировать таким образом, чтобы обеспечить сохранение и процветание традиционных ремесел, культуры и фольклора, а не вести к их стандартизации и обеднению.

### **СТАТЬЯ 5. Туризм - деятельность, выгодная для принимающих стран и сообществ.**

1. Местное население должно привлекаться к туристской деятельности и участвовать на равноправной основе в получении образующихся экономических, социальных и культурных выгод, особенно, в форме прямого и опосредованного создания в результате этой деятельности рабочих мест.

2. Туристская политика должна проводиться таким образом, чтобы она способствовала повышению жизненного уровня населения посещаемых районов и отвечала их потребностям. При градостроительном и архитектурном планировании и эксплуатации туристских центров и средств размещения необходимо предусматривать их максимальную интеграцию в местную социально-экономическую среду. При равных условиях в первую очередь следует изыскивать возможность найма местной рабочей силы.

3. Необходимо уделять особое внимание специфическим проблемам прибрежных зон и островных территорий, а также уязвимым сельским и горным районам, для которых туризм зачастую является одной из редких возможностей развития в условиях упадка традиционных видов экономической деятельности.

4. Профессионалы сферы туризма, особенно инвесторы, должны, в рамках правил, установленных государственными властями, проводить исследования воздействия своих проектов развития на окружающую среду и природу. Они также должны, с максимальной транспарентностью и объективностью, предоставлять информацию о своих будущих программах и их возможных последствиях, и содействовать диалогу с заинтересованным населением относительно их содержания.

### **СТАТЬЯ 6. Обязанности участников туристского процесса**

1. Профессионалы сферы туризма обязаны предоставлять туристам объективные правдивые сведения о местах назначения и об условиях поездки, приема и пребывания. Они должны обеспечивать ясность положений договоров, предлагаемых их клиентам, как в плане характера,

цены и качества услуг, которые они обязуются предоставить, так и в плане финансовых обязательств в случае одностороннего нарушения договорных обязательств с их стороны.

2. Профессионалы сферы туризма в той степени, в которой это от них зависит, совместно с государственными властями должны заботиться о безопасности, предотвращении несчастных случаев, охране здоровья и гигиене питания для лиц, обращающихся за их услугами. Они должны обеспечивать надлежащие системы страхования и помощи. Брать обязательство отчитываться в соответствии с условиями, предусмотренными в их национальном законодательстве, и предоставлять справедливую компенсацию при невыполнении своих договорных обязательств.

3. Профессионалы сферы туризма в той степени, в которых это от них зависит, должны содействовать культурному и духовному совершенствованию туристов и позволять им отправлять в ходе поездок свои религиозные потребности.

4. Власти государств, направляющих и принимающих туристов, в контакте с заинтересованными профессионалами сферы туризма и их ассоциациями, должны обеспечивать принятие и соблюдение туристскими компаниями вышеуказанных правил и обязательств по репатриации туристов в случае несостоятельности компаний, организовавших их поездки.

5. Правительства имеют право и несут обязанность, особенно в кризисных ситуациях, информировать своих граждан о сложных, условиях и даже опасностях, с которыми они могут столкнуться при поездках за границу. Однако они должны сообщать такие сведения, не нанося неоправданного или преувеличенного ущерба туристской индустрии принимающих стран и интересам компаний в своих странах. Содержание таких возможных предупреждений должно предварительно обсуждаться с властями принимающих стран и заинтересованными профессионалами. Выработанные рекомендации должны строго соответствовать серьезности сложившихся ситуаций и ограничиваться теми географическими зонами, в которых подтверждены проблемы с безопасностью. Эти предупреждения должны смягчаться или отменяться, как только восстанавливается нормальное положение.

6. Пресса, особенно, специализированная туристская пресса и другие средства массовой информации, включая современные средства электронной связи, должны обеспечивать правдивую и сбалансированную информацию о событиях и ситуациях, которые могут повлиять на посещаемость туристами. Они также должны обеспечивать потребителей туристских услуг точными и надежными сведениями. С этой целью

также разрабатываются и применяются новые информационные технологии. При этом пресса и другие средства массовой информации никоим образом не должны способствовать секс-туризму.

### **СТАТЬЯ 7. Право на туризм**

1. Возможность напрямую и лично открывать для себя и наслаждаться достопримечательностями нашей планеты представляет собой право, которым в равной степени обладают все жители Земли. Все более активное участие во внутреннем и международном туризме должно рассматриваться как одно из наилучших возможных проявлений увеличения свободного времени, и этому явлению нельзя чинить никаких препятствий.

2. Всеобщее право на туризм является следствием права на отдых и рекреацию, включая разумное ограничение рабочего времени и периодические оплачиваемые отпуска, что гарантируется в статье 24 Всеобщей декларации прав человека и в статье 7.d Международного пакта об экономических, социальных и культурных правах.

3. Необходимо стимулировать и развивать при поддержке государственных властей социальный туризм и особенно коллективный туризм, который способствует широкому доступу к отдыху, поездкам и отпускам.

4. Следует поощрять и содействовать развитию семейного, молодежного и студенческого туризма, а также туризма для пожилых лиц и инвалидов.

### **СТАТЬЯ 8. Свобода туристских путешествий**

1. В соответствии со статьей 13 Всеобщей декларации прав человека туристы и посетители обладают, с учетом международного права и национальных законодательств, свободой передвижения по территории своих стран, а также из одного государства в другое. Они должны иметь возможность доступа в зоны транзита и пребывания, а также на туристские и культурные объекты, не подвергаясь чрезмерным формальностям или дискриминации.

2. Туристы и посетители должны иметь доступ ко всем имеющимся формам внутренних и внешних коммуникаций. Они должны иметь оперативный и беспрепятственный доступ к местному административному, юридическому и медицинскому обслуживанию. В соответствии с действующими дипломатическими конвенциями они должны иметь возможность свободно обращаться к консульским властям стран своего происхождения.

3. Туристы и посетители должны пользоваться теми же правами, что и граждане посещаемой страны в плане конфиденциальности отно-

сящихся к ним личных данных и сведений, особенно, что касается данных, хранящихся электронным способом.

4. Административные формальности пересечения границ, которые введены государствами или вытекают из международных соглашений, как например, визовые, санитарные и таможенные формальности, должны по мере возможности адаптироваться таким образом, чтобы способствовать свободе путешествий и доступу максимального числа людей к международному туризму. Следует поощрять соглашения между группами стран, направленные на гармонизацию и упрощение этих формальностей. Следует постепенно отменять или корректировать специальные налоги и сборы, обременяющие туристскую индустрию и наносящие ущерб, ее конкурентоспособности.

5. Посетители должны иметь возможность приобретать, в соответствии с экономическим положением страны, из которой они выезжают, суммы в свободно конвертируемой валюте, необходимые для их поездок.

## **СТАТЬЯ 9. Права работников и предпринимателей туристской индустрии**

1. Основные права наемных и самодельных работников туристской индустрии и смежных отраслей необходимо гарантировать под контролем администраций как государств их происхождения, так и принимающих стран, с учетом специфических ограничений, связанных, в частности, с сезонным характером их деятельности, глобальным масштабом туристской индустрии и гибкости, которая требуется от них в связи с характером их работы.

2. Наемные и самодельные работники сферы туризма и смежных отраслей имеют право и обязаны проходить надлежащее начальное обучение и постоянно повышать свою квалификацию. Они должны иметь достойное социальное обеспечение. Следует максимально повышать надежность их занятости. Для сезонных работников сектора должен быть предложен особый статус, особенно в плане их социальной защиты.

3. Все физические и юридические лица, обладающие необходимыми способностями и квалификацией, должны иметь право заниматься профессиональной деятельностью в области туризма в рамках действующих национальных законодательств. Предприниматели и инвесторы, особенно представляющие малые и средние предприятия, должны иметь свободный доступ к туристскому сектору с минимальными юридическими и административными ограничениями.

4. Обмен опытом, предлагаемый управленческим кадрам и работникам из разных стран, как наемным, так и самодельным, способствует

совершенствованию мировой индустрии туризма. Этому следует максимально содействовать с учетом национальных законодательств и применяемых международных конвенций.

5. Многонациональные компании туристской индустрии, которые являются незаменимым фактором солидарности в деле развития и динамичного роста международных обменов, не должны злоупотреблять доминирующим положением, которое они иногда занимают. Они должны избегать своего превращения в средства искусственного навязывания принимающим сообществам социально-культурных моделей. В обмен на их свободу инвестировать и торговать, которую следует полностью признать, они должны принимать участие в местном развитии, не допуская уменьшения вносимого ими вклада в экономики, в которых они действуют, вследствие чрезмерной репатриации своих прибылей или стимулирования импорта.

6. Партнерство и установление сбалансированных отношений между предприятиями направляющих и принимающих стран способствуют устойчивому развитию туризма и справедливому распределению выгод, образующихся в результате его роста.

#### **СТАТЬЯ 10. Реализации принципов Глобального этического кодекса туризма**

1. Государственные и частные участники туристского процесса должны сотрудничать в деле реализации настоящих принципов и должны контролировать их эффективное применение.

2. Участники туристского процесса должны признать роль, которую играют международные организации, в первую очередь Всемирная туристская организация, и неправительственные организации, которые занимаются вопросами продвижения и развития туризма, защиты прав человека и охраны окружающей среды и здоровья, с учетом соблюдения основных принципов международного права.

3. Те же участники туристского процесса должны проявить намерение передавать с целью примирения все спорные вопросы, связанные с применением или толкованием Глобального этического кодекса туризма, беспристрастному третьему органу, именуемому "Всемирный комитет по этике туризма".

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### **I. Нормативно-правовые документы**

- 1.1. Конституция Республики Узбекистан // [www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.2. Закон Республики Узбекистан "о туризме" //Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан, 1999, № 6.
- 1.3. Гражданский кодекс Республики Узбекистан //[http://www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.4. Налоговый кодекс Республики Узбекистан // [http:// www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.5. Трудовой кодекс Республики Узбекистан // [http:// www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.6. Закон Республики Узбекистан "о страховании" //[http://www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.7. Закон Республики Узбекистан "о сертификации" //[http://www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.8. Закон Республики Узбекистан "о государственной границе" // [http:// www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.9. Указ Президента Республики Узбекистан от 2 июня 1995 г. «О мерах по активизации участия Республики Узбекистан в возрождении Великого шелкового пути и развитию инфраструктуры международного туризма» // [http:// www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.10. Указ Президента Республики Узбекистан № УП – 2332 от 30.06.1999 г. «О подготовке квалифицированных кадров для сферы туризма в Узбекистане» // [http:// www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.11. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 3 июня 1995 года, № 210 «О мерах по созданию современной инфраструктуры международного туризма в Республике Узбекистан» // [http:// www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.12. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 2 сентября 2002 года, № 310 «О мерах по дальнейшему развитию гостиничного бизнеса и международного туризма в Республике Узбекистан» // [http:// www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.13. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 11 ноября 2003 года, № 497 «Об утверждении Положения о лицензировании туристской деятельности» // [http:// www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.14. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28 июля 2004 года, № 360 «О дальнейшем совершенствовании деятельности Национальной компании «Узбектуризм» // [http:// www. lex.uz](http://www.lex.uz).
- 1.15. Постановление Кабинета Министров от 10 октября 2012 года № 288 «О мерах по дальнейшей поддержке и развитию сферы туризма в Республике Узбекистан» // [http:// www. lex.uz](http://www.lex.uz).

1.16. Программа дальнейшего развития туризма в Республике, повышения качества оказания туристических услуг и расширения их направлений на период до 2015 года // <http://www.lex.uz>.

## **II. Труды Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова**

2.1. Каримов И.А. Развитие страны и повышение уровня жизни нашего народа – конечная цель всех демократических преобразований и экономических реформ. – Т.: Узбекистан, 2007.

2.2. Каримов И.А. Обеспечение приоритета интересов человека – главная цель всех проводимых реформ и преобразований. –Т.: Узбекистан, 2008.

2.3. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана. – Т.: Узбекистан, 2009.

2.4. Сборник решений Президента Республики Узбекистан, направленных на преодоление негативных последствий мирового финансово-экономического кризиса, обеспечение устойчивых темпов роста и макроэкономической стабильности. – Т.: Узбекистан, 2009.

2.5. Каримов И.А. Концепция дальнейшего углубления демократических реформ и формирования гражданского общества в стране. – Т.: Узбекистан, 2010.

2.6. Каримов И.А. Наша главная задача – дальнейшее развитие страны и повышение благосостояния народа. – Т.: Узбекистан, 2010.

2.7. Каримов И.А. Все наши устремления и программы – во имя дальнейшего развития Родины и повышения благосостояния народа. – Т.: Узбекистан, 2011.

## **III. Книги, монографии**

3.1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2007. -325 с.

3.2. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 286 с.

3.3. Балдин К.В. Управленческие решения. - М.: «Дашков и К», 2007. — 496 с.

3.4. Барышев А.Ф. Маркетинг в туризме и гостеприимстве.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 160 с.

3.5. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. - М.: Экономика, 2009. -287 с.

3.6. Биржаков М.Б. Введение в туризм. - М.; СПб.: Невский фонд, Олбис, 2008. – 531 с.

- 3.7. Бикташева Д.Л., Гиевая Л.П., Жданова Т.С. Менеджмент в туризме: Учебное пособие. - М.: Альфа-М, 2007. - 272 с.
- 3.8. Боголюбов В.А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве.- М.: Академия, 2008.- 402 с.
- 3.9. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контроллинг: краткий курс - СПб.: Питер, 2006.- 336 с.
- 3.10. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства - М.: «Аспект Пресс», 2001.
- 3.11. Гершман М. А. Инновационный менеджмент. — М.: Маркет ДС, 2008. — 200 с.
- 3.12. Гостиничный и туристический бизнес. / Под ред. Чудновского А.Д.- М.: Издательств ЭКМОС, 2009. -352 с.
- 3.13. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации. - М.: дом «Вильямс», 2007.- 432 с.
- 3.14. Питер Друкер. Практика менеджмента. — М.: «Вильямс», 2007. - 400. С.
- 3.15. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент – М.: Вильямс, 2011.
- 3.16. Дурович А.П. Маркетинг в туризме.- М.: Инфра-М, 2010.- 316 с.
- 3.17. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник. — М: ИНФРА-М, 2008. — 320 с.
- 3.18. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе. – М.: КНОРУС, 2006. – 192 с.
- 3.19. Здоров А.Б. Экономика туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 272 с.
- 3.20. Зорин И.В., Каверина Т.П., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельности: Учебник. - М.: Финансы и статистика. 2005. – 288 с.
- 3.21. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебное пособие.- Мн.: БГЭУ, 2009 – 664 с.
- 3.22. Квартальнов В.А. Туризм: история и современность. В 4-х кн. Т. Т.1 Кн. Первая: Туризм - феномен XX века. Кн. Вторая = Социальный туризм. Кн. Третья- Иностраный туризм. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 512 с.
- 3.23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: практикум: Учебное пособие / - 2-е изд перераб и доп. - М.: Инфра-М. – 2011. – 284 с.
- 3.24. Королевский М.И, Поиск и отбор персонала. - М.: Бизнес – школа “Интел – Синтез”, 2006. – 215 с.
- 3.25. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 1998.- 787 с.
- 3.26. Ключников А.В. Менеджмент туризма. Учебник. - М: Советский спорт, 2010. С.

- 3.27. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник. – М.: Инфра-М, 2010. С.
- 3.28. Кусков А.С., Джаладян Ю.А. Основы туризма. – М.: КНОРУС, 2008. – 400 с.
- 3.29. Мескон М.Х. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 512 с.
- 3.30. Ли Ван Дер Ваген. Гостиничный бизнес. Учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 416 с.
- 3.31. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник. -М.: ПрофОбрИздат, 2006.- 208 с.
- 3.32. Покровский Н. Е. Черняева Т. И. Туризм: от социальной теории к практике управления: Учебное пособие. / 2-е изд., испр. и дополн. - М.: Логос, 2009. - 215 с.
- 3.33. Саак А. Э., Пшеничных Ю. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2008. - 512 с.
- 3.34. Саидов А.Ф. Туризм – тинчлик ва фаровонлик тимсоли. – Т.: Фан, 2007. – 160 б.
- 3.35. Сарафанова Е.В., Яцук А.В. Маркетинг в туризме. - М.: Альфа-М, 2007. – 240 с.
- 3.36. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие. - М., ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
- 3.37. Скобкян С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учебно-практическое пособие. - М.: Юристь, 2008.- 224 с.
- 3.38. Старовойтенко О.А. Теория туризма. – М.: МПСУ, 2012. – 799 с.
- 3.39. Таксанов А. Условия и ресурсы развития туризма в Республике Узбекистан и зарубежных странах. - Т.: Ассоциация путешественников Узбекистана «Рабат Малик». – 2003. – 235 с.
- 3.40. Ташмуратов Т. Менеджмент гостиничного хозяйства (учебное пособие). Т.: ТГЭУ, 2000. - 289 с.
- 3.41. Теория менеджмента: Учебник. /Под ред. А.М. Ляпина. – СПб.: Питер, 2010.
- 3.42. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М.: Контроллинг, 1991. - 104 с.
- 3.43. Тураев Б.Х. Теоретико-методологические основы развития туризма. – Т.: Фан, 20008. – 166 с.
- 3.44. Тухлиев И.С., Ҳайитбоев Р., Ибодуллаев И., Амриддинова Р. Туризм асослари: Ўқув қўлланма - Самарқанд: Сам ИСИ, 2010.
- 3.45. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 463 с.
- 3.46. Файоль А. Общие и промышленные управления // Управление – это наука и искусство». – М., 1992 – 214 с.

- 3.47. Харгадон. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. — М.: «Вильямс», 2007. - 304. С.
- 3.48. Энциклопедия туризма / Под ред. В. А. Квартальнова, И. В. Зорина. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 364 с.
- 3.49. Asia-Pacific Passenger Traffic Forecasts. - Travel Demind 1985-2010, International Air Transport Association, Geneva and Montreal. - January 1992.
- 3.50. Australian Tourism Forecasts, international Visitor Arrivals. 1992 - 2001. - Canberra: Bureau of Tourism Research. - October 1992.
- 3.51. Aviation and Tourism Polices: Balancing the Benefits. - Madrid: World Tourism Organization. - 1993.
- 3.52. Banker R. D., Morey R. C. Efficiency Analysis for Exogenously Fixed Inputs and Outputs // Operations Research. - 1986. - July - August. - Vfol. 34. - No 4.
- 3.53. Cooper C., Fletcher J., Gilbert L., Wanhill S. Tourism. Principles & Practice. -Essex (England): Longman Scientific & Technical, 1995. 290 p.
- 3.54. Rogers T. Conferences: a twenty first century industry. UK, 1998.
- 3.55. Czinkota R. International Tourist Marketing /M.R. Czinkota, A. R. Ilkka. - Orlando FL USA: The Driden Press, 2002 - 924 p.
- 3.55. Grant V., Smith G. Personnel Administration and industrial Relations. - L., 1969.P.1.
- 3.56. Herrick D.M. Medical Tourism: Global Competition in Heathe Care. National Center for Policy Analysis, Poicy Report, November, 2007. No.304.P.1
- 3.57. Matheson A.. Wail G. Tourism: Economic, Physical and Social impacts. New York: Longman Scientific and Technical. - 1997.
- 3.58. Phatak Arvind V. International Management: concepts & cases. Cincinnati, Ohio: International Thompson Publishing (ITP), 1997.
- 3.59. Yearbook of Tourism Statistics, vol. 1-2. - Madrid: WTO. - 1991. - 468 p.
- 3.60. Tourism in Europe. European commission: Eurostat - L6-XXIII. - 1999.
- 3.61. TTG International Luxury Travel Market. - 2004.
- 3.62. World Travel Dictionary. The dictionary for the Travel industry. - 2-nd Edition. Columbus House: London, 2001 - 256 p.
- 3.63. Fityimmons J. A. Strategic Role of Information in Services / Perspectives in Operations Management: Essays in Honor of Elwood S. Boofa, R. V. Sarin (ed.) Kluwer Academic Publishers, Norwell, Mass., 1993.
- 3.64. Heskett J. L Operating Strategy - Barriers to Entry // Managing in the Service Economy / Harvard Business School Press. - Boston, 1986.

#### IV. Интернет-ресурсы

- 4.1. [http: // www.gov.uz](http://www.gov.uz) – Государственный портал Республики Узбекистан.
- 4.2. [http: // www.stat.uz](http://www.stat.uz) – сайт Госкомстата Республики Узбекистан.
- 4.3. [http: // www.uzbektourism.uz](http://www.uzbektourism.uz) – официальный сайт Национальной компании «Узбектуризм».
- 4.4. [http: // www.lex.uz](http://www.lex.uz) – сайт законодательных актов Министерства юстиции Республики Узбекистан.
- 4.5. [http: // www.undp.uz](http://www.undp.uz) – сайт Представительства Программы развития ООН (ПРООН) в Узбекистане.
- 4.6. [http: //www.evrostat](http://www.evrostat) – сайт службы статистики Европейского Союза.
- 4.7. [http: // www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) – сайт Мирового банка.
- 4.8. [http: //www.unwto.org/](http://www.unwto.org/) [www.unwto.org](http://www.unwto.org) – сайт Всемирной туристской организации ООН.
- 4.9. [http: // www.orexca.com/rus/tourism\\_uzbekistan](http://www.orexca.com/rus/tourism_uzbekistan) – сайт Центральноазиатской туристской компании «OrexCA.com».
- 4.10. [http: /www.uzintour.uz](http://www.uzintour.uz) – сайт туристской компании «УЗИНТУР».
- 4.11. [http: // www.gouzbekistan.uz](http://www.gouzbekistan.uz) - информационный сайт «Новости туризма».

**АБДУРАХМАНОВ  
КАЛАНДАР ХОДЖАЕВИЧ**

# **МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА**

**Учебное пособие**

**Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом  
Филиала ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»  
в г. Ташкенте**

*(Протокол № 3 от 18 октября 2012 г.)*

**Редактор Нурматова С.Х.**

**Компьютерная верстка Мирсаидова Д.М.**

---

**Подписано в печать 05.12.2012 г. Объем 15,5 пл.**

**Формат 60 x 80 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Заказ № 206. Тираж 100 экз.**

---



## **АБДУРАХМАНОВ КАЛАНДАР ХОДЖАЕВИЧ**

Доктор экономических наук, профессор.

Ведущий ученый-экономист в области народонаселения и экономики труда.

Основатель научной школы экономики труда Узбекистана.

Является академиком Российской Академии Естественных наук, Международной Академии наук высшей школы и Международной академии труда и занятости.

К.Х. Абдурахманов ректор Ташкентского филиала Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова.

Данное учебное пособие результат многолетних исследований автора в области менеджмента туризма.

Профессор К.Х. Абдурахманов участвовал в международных конференциях в таких странах как США, Италия, Франция, Россия, Япония, Южная Корея, Малайзия, Индонезия, Индия и др.