Введение

Правильная оценка эффективности менеджмента туризма позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития туристских фирм, устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих фирм и их структурных подразделений. Но следует иметь в виду, что механический перенос известных методик определения эффективности из других отраслей экономики не имеет смысла. 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). Поскольку туризм охватывает широкий диапазон видов деятельности и выходит за рамки традиционного представления о нем как о явлении, связанном только с отдыхом, то эффект от него должен рассматриваться с точки зрения спроса особого типа потребителя, а не с точки зрения предложения, что характерно, например, для промышленности, что более просто и менее трудоемко. Тогда почему эффективность туризма так не определяется? Дело в том, что в других отраслях коммерческие предприятия занимаются производством товаров и услуг. Но 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. Определив потребителя туристского продукта как важнейший элемент эффективности, имеем в виду то, что его деньги обмениваются на туристский товар или услугу, а это ведет к «туристским расходам».

Любые расходы, в том числе и в туризме, прямо влияют на эффективность функционирования отрасли. В связи 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. Как видим, эффективность менеджмента охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действенно, результативно, производительно. 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 туризма следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли.

**Глава 1. Эффективность организаций туристического комплекса (ТК)**

1.1 Теоретические подходы к определению сущности и содержания эффективности организаций ТК

*Эффективность организаций туристского комплекса* (ТК) в общем виде определяют как отношение результатов ее деятельности к затратам, направленным на их качественное достижение- Эффективность есть характеристика процессов и воздействий сугубо управленческого характера, отражающая, прежде всего, степень достижения преследуемых целей, поэтому эффективностью обладает лишь целенаправленное взаимодействие.

Под *эффективностью п*онимают:

* определенный конкретный результат (эффективность действия чего-либо);
* соответствие результата или процесса максимально возможному, идеальному или плановому;
* функциональное разнообразие систем;
* числовую характеристику удовлетворительности функционирования;
* вероятность выполнения целевых установок и функций;
* отношение реального эффекта к требуемому (нормативному) эффекту.

В отечественной науке и практике можно выделить материал, посвященный эффективности производства трех видов:

* апробированный, содержащийся в нормативных актах (методиках, инструкциях и т.п.);
* освещающий дискуссионные вопросы, отраженные в специальной литературе:
* а также касающийся вопросов, до конца пока не решенных, среди которых комплексная оценка деятельности организаций непроизводственной сферы, в т.ч. ТК.

Можно выделить, по крайней мере, два результата теоретических разработок проблем эффективности организации, выполненных еще до начала реформирования экономики, но продолжаемых активно использоваться и в настоящее время:

1. определение сущности и содержания основных *видов эффективности:*
* экономическая, социальная и социально-экономическая;
* народнохозяйственная и хозрасчетная;
* обобщающая (воспроизводства, хозяйства в целом), локальная (отдельных регионов и хозяйственных звеньев), частная (отдельных факторов производства) и отдельных фаз (сфер) воспроизводства.
1. обоснование критериев и показателей эффективности. *Критерии* отражают сущность эффективности, *показатели* служат средством измерения и сопоставления эффективности в соответствии с ее критериями.

В процессе эволюции менеджмента как науки и практики произошло изменение содержания *критериев эффективности,* отражающее новую роль организаций в обществе (табл. 2.2).

Таблица 2.2

|  |  |
| --- | --- |
| Концепции школы | Модель организации в аспекте |
|  подходы | развития предприятия | доминирующей функции менеджмента | критериев эффективности |
| 1. Научный менеджмент - школа научного управления 1885-1920 гг. | Механистическая конструкция | Оперативное управление производством | Экономическая эффективность или рациональное использование ресурсов |
| 2. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930-1950гг.) | Коллектив людей, построенный на разделениитруда | Организация или управление персоналом | Экономическая эффективность, учитывающая воздействие психологических факторов |
| 3. Системный подход /с конца 50-х гг. по настоящее время | Сложная иерархическая система | Стратегический менеджмент | Системная целесообразность |
| 4. Ситуационный подход (с конца 60-х гг. по настоящее время) | Общественная организация с самостоятельными интересами отдельных групп | Политика | Социально-экономическая целесообразность |

Оперативное управление организацией, хотя и было направлено на гарантированное выполнение текущих заданий в области производства, снабжения, маркетинга, управления персоналом и финансами, в основном было сосредоточено на производственных аспектах предприятия. Развитие стратегического менеджмента произошло значительно позже, и было направлено на конкретизацию основной цели предприятия (как организации, заинтересованной в развитии всех подсистем хозяйствования) путем принятия решений относительно групп потребления, видов товаров и услуг в соответствии с меняющейся обстановкой. Политика как функция управления рассматривается как деятельность, направленная на обеспечение продуктивного взаимодействия с внешними и внутренними группами заинтересованных лиц, таким образом, чтобы их интересы соответствовали возможностям предприятия, не лишая его жизненно важных ресурсов.

На современном этапе широко используются все четыре подхода к определению критерия эффективности[[1]](#footnote-1).

Эффективность организаций (в том числе туристского комплекса) в дореформенный период рассматривалась в двух аспектах как макроэкономическая категория (в политэкономии) и как расчетная единица (состоящая из множества показателей) в плановой и бухгалтерской отчетности предприятий, отраслей (рис. 2.1).

Эффективность характеризует в широком смысле качественную сторону развития общества. Ее специфика состоит в том, что она показывает, при помощи комбинации каких ресурсов получен конечный результат.

Применительно к проблеме измерения эффективности хозяйствования любой организации ее полезно рассматривать по составляющим оценки:

1. критерию эффективности хозяйствования;
2. ключевому принципу оценки эффективности;
3. показателю (системе показателей) эффективности;
4. методике расчета эффективности хозяйствования;
5. организационно-экологическим мероприятиям по введению новой системы оценки в практику.

Результативный подход к управлению в сопоставлении с обычно применяемым (действенным)

В настоящее время наиболее полное и последовательное исследование экономической эффективности хозяйственной деятельности ТК дается в теории комплексного экономического анализа, где эффективности посвящены разделы перспективного, текущего и оперативного анализа, на базе которого оценивается достигнутая эффективность хозяйственной деятельности, выявляются факторы ее изменения, неиспользованные возможности и резервы повышения. Анализ общей эффективности хозяйственной деятельности туристского (и гостиничного) предприятия является прерогативой высшего звена принятия управленческих решений, связанных с определением цены услуги (турпродукта), масштабов и направления деятельности, замены оборудования или использования новой информационной технологии. Другие решения также должны пройти оценку с точки зрения общего успеха фирмы, характера ее экономического роста и эффективности[[2]](#footnote-2).

Основными задачами анализа эффективности являются:

* оценка хозяйственной ситуации;
* выявление факторов и причин достигнутого состояния;
* подготовка и обоснование принимаемых управленческих решений;
* выявление и мобилизация резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Расчет экономической эффективности рекомендуется производить путем сравнения затрат с экономическим эффектом как денежным выражением результата. Положительный экономический эффект — это экономия, отрицательный — убыток. Одним из видов экономического аффекта (при повышении качества и надежности предоставленных услуг) является предотвращенный убыток, то есть не возникший отрицательный экономический эффект (этот эффект иногда ошибочно называют экономией).

Эффективность ТК может исследоваться с самых различных сторон: с точки зрения формирования затрат, планирования объема услуг, прибыли, реализации инвестиционных проектов и др.

Вместе с тем анализ затрат, методов их распределения, составление и контроль выполнения смет, калькуляция себестоимости тура или гостиничных расходов, определение порога рентабельности и реализации туристской и гостиничной продукции — все эти вопросы являются лишь необходимым начальным этапом анализа общей эффективности деятельности организации, функционирующей на рынке туристских услуг.

Результаты анализа дают необходимую информацию администрации гостиничного или туристского предприятия и другим пользователям — субъектам анализа — о состоянии анализируемых объектов. Цели субъектов анализа могут быть различными, но все они сходятся в главном — получении ключевых параметров, позволяющих дать точную оценку, как текущего состояния объекта, так и ожидаемых перспектив его развития. Если интерес предприятия ранее был определен только лишь вопросами загрузки гостиницы (или количеством продаваемых туров), то при новых условиях хозяйствования необходим учет целей и интересов разных субъектов анализа, заинтересованных в работе организации ТК (табл. 2.4.).

В реальной управленческой практике ТК существует множество факторов, явлений и событий, возникающих как в результате различных комбинаций элементов данной системы управления и их внутренних взаимосвязей, так и воздействия внешней среды, влияющих на эффективность управления. В целом все многообразие отмечаемых в литературе факторов можно разбить на такие группы: политические, правовые, организационные, экономические, технические, социальные и психологические. В реальной действительности все эти факторы, как правило, действуют не обособленно, а в тесном взаимодействии друг с другом.

Уровень эффективности управления ТК, зависящий от целого ряда изменяющихся факторов, не является постоянным, в связи с чем, при решении этой проблемы обычно изучают основные тенденции развития предприятия и взаимосвязи его экономических показателей. При исследовании эффективности определяющим является положение об управлении как основном элементе производственно-хозяйственной деятельности, активно воздействующем на результаты работы предприятия, вследствие чего эффект управления выражается, как правило, в его технико-экономических показателях .

С переходом России к рыночной экономике действовавшие ранее методики оценки экономической эффективности утратили силу, разработки же по методическим вопросам эффективности переходного периода от плана к рынку до недавнего времени практически отсутствовали. Образовавшийся методический «вакуум» стал заполняться консультациями и пособиями, подготовленными экспертами. Так, например, в 2004г. были опубликованы «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», одобренные Госстроем, Минэкономики, Минфином и Госкомпромом России.

Проблемы оценки эффективности деятельности организаций туристской сферы аналогичны проблемам оценки эффективности общества в целом. Основным вопросом является: как измерить эффективность предоставленной услуга и что является критерием эффективности.

Практика показывает, что оценка непроизводственной сферы с помощью только лишь показателей результатно-затратного подхода не нацеливает их на достижение высоких конечных результатов деятельности, изыскание внутренних резервов и не способствует на деле повышению общей эффективности предоставляемых услуг.

Одна из характерных черт рыночных отношений — прагматизм участников. Любая ценность материального или нематериального характера представляет интерес лишь в том случае, если обладание ею способствует достижению каких-то целей, прежде всего экономических. Достижение поставленных целей считается признаком успешного управления. Деятельность любой организации ТК в качестве обязательных компонентов включает *мотив,* побуждающий к действию, *цель —* представление о будущем результате деятельности и *средство достижения цели.* Цели в организации ТК задают и определяют все другие ее параметры, примером чего может служить укрупненная классификация видов эффективности (табл. 2.5.)[[3]](#footnote-3).

* лидерство в борьбе с конкурентами;
* максимизация «цены» или создание имиджа;
* рост экономического потенциала;
* рост объемов производства и реализации;
* максимизация прибыли;
* минимизация расходов;
* рентабельность и т.д.

Нередко высказывается мнение, что отношение достигнутых результатов к установленной цели (целевая эффективность) и отношение ресурсов к этим результатам (затратная или ресурсная эффективность) исчерпывают любую эффективность управленческих процессов. Тем не менее, мало различать эффективность результативную (целесообразную) и экономическую (затратную). Мало говорить о целесообразности результатов и результативности затрат. Необходим еще и анализ обоснованности самих целей деятельности организаций ТК. Словом, необходим анализ эффективности последней с точки зрения соответствия ее целей нормативным идеалам и ценностным нормам, принимаемым обществом на определенном этапе ее развития.

На этом основании выделяют следующие три вида эффективности:

* потребностную (отношение целей к потребностям, идеалам и нормам);
* результативную (отношение достигнутого результата к преследуемым целям);
* затратную (отношение затрат к достигнутым результатам). Эти виды эффективности образуют целую цепочку: потребностная эффективность предопределяет содержание результативной, а та — затратную (рис. 2.2).

Вообще говоря, цепочка «потребности — цели — задачи — ресурсы» (рис. 2.3) исчерпывает содержание разработки любого стратегического плана. Поэтому выделенные виды эффективности полностью соответствуют содержанию прогнозов и обеспечивают единство таких функций управления, как планирование и анализ эффективности — и планов, и итогов их выполнения.

Рис. 2.2. Взаимосвязь видов эффективности

Рис. 2.3. Содержание разработки планов организации

Если потребностную (П), результативную (Р) и затратную (3) эффективности выразить отношениями Ц/П, Р/Ц и Р/3, то комплексному понятию эффективности соответствует выражение:

Э = Ц/П х Р/Ц х Р/3.

*Эффективность управления организацией* определяется путем сопоставления эффекта, то есть результата, полученного в системе, с затратами, связанными с достижением данного результата. Оценка эффективности управления в российской экономике базируется на:

* критериях эффективности управления;
* показателях эффективности затрат на управление;
* обобщающих показателях эффективности управления;
* частных показателях эффективности управления;
* показателях соотносительности управленческих и производственных ресурсов.

Особо следует выделить эффективность управления организацией туристского бизнеса. Эффективность управления организацией ТК — категория сложная и многогранная. Многогранность эффективности управления обуславливает ряд понятийных схем, требующихся исследователям для ее выражения. В числе таких схем:

* эффективность труда управленческого работника;
* эффективность труда аппарата управления, его отдельных органов и подразделений;
* эффективность процесса управления;
* эффективность системы управления.

В настоящее время определение эффективности управления производится по следующим основным направлениям:

* анализ и оценка организационно-технических мероприятий по совершенствованию управления;
* определение общего эффекта, созданного совокупным работником;
* определение доли эффекта системы управления в общем эффекте организации ТК;
* определение результатов деятельности функциональных подразделений.

Определение эффективности управления рекомендуют рассматривать и как процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов, включающих оценку достижения цели, достижение эффекта, эффективность использования производственных и управленческих ресурсов (потенциала). Каждый последующий этап оценки выступает конкретизацией предыдущего этапа, дополняя и уточняя его.

*На первом этапе* выявляется качественная и количественная определенность критерия эффективности управления. Достижение цели служит качественной, а величина социально-экономического эффекта — количественной характеристикой критерия эффективности управления организацией ТК.

*На втором этапе* оценки определяется эффективность затрат на управление.

*На третьем этапе* определяется эффективность управления имеющимся потенциалом. Показатели формируются на базе обобщающих показателей эффективности использования производственных и управленческих ресурсов и удельных (приведенных) затрат на управление.

Особенно важна структуризация критериев и показателей эффективности управления в соответствии с многоуровневым и многоаспектным характером отношений и процессов управления, интеграции частных и локальных критериев и показателей в единую систему, возможности «включения» предлагаемых показателей.

*Внутренняя* эффективность (производительность) организаций туристской сферы определяется на основе соотношения ресурсов (затрат) с объемом реализации туров, количеством продаваемых номеров; *внешняя* учитывает структуру потребностей и степень удовлетворения ее предприятием ТК. По мере насыщения рынка при управлении эффективностью фирмы одной из главных задач становится сбалансированность эффективности использования ресурсов и привлекательности турпродукции (услуг) для потребителей или, иначе, внутренней и внешней эффективности.

Итак, разработка многомерной модели эффективности, рассматривающей систему управления не на одном, а на трех уровнях общности представляет ее:

1. как органичную часть более высокой системы, на уровне удовлетворения потребности общества;
2. как самостоятельную целостную систему;
3. как средоточие компонентов, входящих в эту систему, с присущими им специфическими (частными) свойствами.

Продукт управления в соответствии с данной моделью трехмерен. Во-первых, он выступает как конечный — в виде той или иной эффективности туристских услуг, которая есть не что иное, как результат функционирования объектов управления и управляющей системы. Во-вторых, как промежуточный — в виде качества деятельности системы управления. В-третьих, он — исходный, воплощающий качество исполнения функций и управляющих операций, характер использования наличных сил и средств управления.

Для выбора и группировки наиболее значимых производственных и управленческих факторов как гостиничных, так и туристских услуг рекомендуют использовать статистические методы, аппарат современной кибернетики. В частности, представляется перспективным использовать для определения эффективности управления аппарат производственных функций в сочетании с факторным и корреляционно-регрессионным анализом. А также, кластерный анализ — достоинство, которого в том, что он может быть использован и для выбора, и для группировки факторов. При этом необязательно выражать факторы в количественно одноименных оценках; более того, возможно одновременное использование количественных и качественных характеристик. Вид полученной группировки зависит от заданного исследователем критерия оптимальности группировки, или целевой функции. В качестве такого критерия может быть минимизация внутригрупповых сумм квадратов отклонений.

Современные стратегии эффективности сочетают управление ресурсами со стремлением расширить масштабы деятельности. Сложное взаимодействие между ресурсами и результатом требует выделения в структуре эффективности статического и динамического аспектов. Впервые такую классификацию эффективности применил американский экономист (по происхождению австриец) Йозеф Шумпетер при исследовании предпринимательской деятельности. Если статическая эффективность характеризует процесс приспособления к сложившейся экономической ситуации компаний, не рассчитанных на дополнительный рост, то динамическая эффективность характеризует тенденцию к развитию. Понятие динамической эффективности необходимо для стратегического управления. Позднее эту идею классификации поддержали многие экономисты и управленцы.

*Статическая* эффективность и способы ее контроля являются основными при управлении текущими процессами деятельности предприятия ТК на относительно краткосрочном отрезке времени, то есть при решении оперативных и тактических вопросов. В то же время стратегическое управление невозможно без исследования динамических аспектов эффективности, когда предприятия ТК должны идти на дополнительные издержки в текущем периоде (снижая возможности краткосрочного повышения эффективности) как необходимого условия обеспечения стабильной и высокой эффективности в долгосрочной перспективе. *Динамическая* эффективность — это основной способ поддержания высокой конкурентоспособности предприятия ТК в течение максимально длительного периода времени. Необходимо отметить одинаковую ценность для предприятия этих двух аспектов эффективности. Использование лишь способов управления статической эффективностью может отрицательно сказаться на перспективах развития предприятия ТК. В то же время чрезмерное увлечение динамическим аспектом эффективности, связанным с большим риском, может привести к неоправданным расходам, потере темпов его перехода в новое качество эффективности[[4]](#footnote-4).

**1.3 Система показателей эффективности, применяемая в отечественной практике производства и управления**

Таблица 2.6.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Обобщающие показатели эффективности | 1. Рост производства продукции (услуг) в стоимостном выражении.
2. Производство продукции на 1 руб. затрат.
3. Относительная экономия:
* основных производственных фондов;
* нормируемых оборотных средств;
* материальных затрат (без амортизации);
* фонда оплаты труда.
1. Рентабельность как прибыль к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств.
2. Затраты на 1 руб. товарной продукции (работ по полной себестоимости).
 |
| 2. Показатели эффективности живого труда (трудовых ресурсов). | 1. Производительность труда.
2. Доля прироста продукции (услуг), полученной за счет производительности труда.
3. Экономия живого труда.
4. Отношение темпа прироста средней заработной платы к темпам прироста производительности труда.
 |
| 3. Показатели эффективности использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений. | 1. Производство продукции на 1 руб. среднегодовой стоимости основных производственных фондов.
2. Производство продукции на 1 руб. среднегодовой стоимости нормируемых оборотных средств:
* чистой продукции;
* товарной продукции (работ, услуг).
1. Прирост оборотных средств к приросту товарной продукции.
2. Отношение прироста чистой продукции к вызвавшим этот прирост капитальным вложениям.
3. Удельные капитальные вложения:
* на единицу вводимой производственной мощности (по важнейшим видам продукции);
* на 1 руб. прироста продукции;
1. Срок окупаемости капитальных вложений как отношение капитальных вложений к сумме прироста прибыли, полученной за счет этих капитальных вложений.
 |
| 4. Показатели эффективности использования материальных ресурсов. | 1. Материальные затраты без амортизации на 1 руб. товарной продукции (работ, услуг).
2. Расход важнейших материальных ресурсов в натуральном выражении на 1 руб. товарной продукции (работ, услуг).
 |
| 5. Показатели экономической эффективности новой техники. | 1. Рост производительности труда:
* Относительное высвобождение численности работающих;
* Относительная экономия фонда заработной платы;
* Прирост прибыли (экономия от снижения себестоимости продукции);
* Относительная экономия материальных ресурсов.
 |

Анализируя систему показателей эффективности в отечественной науке и практике, можно выделить следующие группы (подробнее см. табл. 2.6):

1. Обобщающие показатели эффективности;
2. Показатели эффективности живого труда (трудовых ресурсов);
3. Показатели эффективности использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений;
4. Показатели эффективности использования материальных ресурсов;
5. Показатели экономической эффективности новой техники (отражение экономической эффективности новой техники в плановых и отчетных показателях).

В целом можно отметить, что все рассмотренные варианты системы показателей эффективности не являются закрытыми, содержание их в значительной мере однородно.

Система показателей эффективности дополняется другими характеристиками в зависимости от целей, степени детализации и глубины анализа. В акционерных обществах дополнительно контролируется доходность (прибыльность) акций, что отражает интересы акционеров и будущих инвесторов. При анализе текущей и стратегической эффективности используются показатели, отражающие внутреннюю структуру ресурсов и дающие дополнительную информацию об эффективности предприятия. Наиболее распространенным является тезис, что организация ТК должна работать таким образом, чтобы обеспечить максимальный доход, который ассоциируется с рентабельной работой, ростом прибыли и снижением расходов. Исходная посылка такого подхода: любая фирма существует для того, чтобы максимизировать прибыль (речь идет о прибыли с позиции не разового, но долгосрочного ее получения), но так как на практике достичь такого максимума невозможно, применяется понятие «нормальной» прибыли, то есть прибыли, устраивающей владельцев бизнеса. Прибыльность различных видов услуг может существенно различаться, что не вызывает тем не менее стремления всех бизнесменов одновременно сменить свой бизнес на более прибыльный. В основе такого подхода лежит распространенная система ценообразования на производимую продукцию — «себестоимость плюс надбавка».

Другим направлением деятельности фирмы и руководства лежит стремление к наращиванию объемов производства и сбыта услуг. Обосновывается это тем, что размеры фирмы в большей степени, нежели прибыльность, определяют статус и положение менеджеров (заработную плату, роль в обществе) и руководства организации. В рамках данной теории применяются и другие формальные критерии, в частности, для оценки эффективности фирмы в целом распространен показатель «доход на акцию»; для оценки эффективности инвестиций может применяться показатель «рентабельность инвестированного капитала».

В последние годы активно разрабатывается «Теория максимизации добавленной стоимости» (Wealth Maximization Theory).

Любой фирме в той или иной степени присущ разрыв между функцией владения и функцией управления и контроля, что привело к возникновению ряда новых управленческих теорий. Наиболее известной является «Теория передачи полномочий» (Agency Theory) — в основе лежит противопоставление интересов владельцев фирмы и управленческого персонала (в случае корпоративного построения фирмы, когда ее владельцы не занимаются оперативным управлением, а нанимают соответствующий персонал). Здесь происходит обособление двух больших групп физических лиц, имеющих непосредственное отношение к фирме, — владельцев (акционеры, участники) и управленческого персонала. Их интересы могут совпадать далеко не всегда; особенно это связано с анализом альтернативных решений, некоторые из них обеспечивают текущую прибыль, а другие — рассчитаны на перспективу.

Разновидностью данной теории является «Теория заинтересованных групп» (Stakeholder Theory) со следующим исходным положением: цель функционирования любой фирмы заключается в гармонизации конфликтных целей юридических и физических лиц, имеющих непосредственное или косвенное отношение к данной фирме, — акционеров, наемного управленческого персонала, работников, контрагентов, государственных органов. Поэтому турфирма должна не только стремиться к максимизации прибыли, но и заботиться о социальном положении своих работников, охране окружающей среды и др. Чтобы сделать организации более эффективными, нужно учитывать противоречивые интересы множества участников, заинтересованных в эффективной работе, но имеющих свое понимание, свои критерии и показатели для ее оценки, свой способ влияния (прямое или косвенное) на составляющие эффективности[[5]](#footnote-5). Поэтому критерии организационной эффективности постоянно меняются, отражая изменения в составе участников и их интересах. Так, собственники оценивают (и стремятся максимизировать) доход на вложенный капитал. Кредиторов интересует ликвидность, перспективность вкладов, финансовый риск. Поставщиков тревожит ненадежность партнеров. Профсоюзы оценивают эффективность деятельности фирмы для обоснования условий трудовых соглашений. Помимо участников бизнеса, прямой или косвенный контроль за эффективностью деятельности предприятия осуществляют внешние организации и лица («аутсайдеры») — потенциальные вкладчики, банки-кредиторы, потребители продукции (услуг), поставщики, конкуренты и др. Таким образом, делается вывод о том, что именно многосторонний контроль эффективности участниками бизнеса, «аутсайдерами», государством в условиях рыночной экономики создает для предприятий экономическую среду, где эффективная деятельность — необходимое условие существования и функционирования предприятия. Задача менеджеров — обеспечить равновесие между интересами собственников (акционеров), работников, кредиторов, между статической и динамической, внешней и внутренней эффективностью. Таким образом, менеджеры должны подходить к организационной эффективности как к динамической категории и постоянно быть готовыми к изменениям.

Один из подходов к эффективности организации ТК, названный моделью конгруэнтности организационного поведения, основан на общей системной модели. В ее рамках основные входные элементы, поступающие в систему организованного поведения, связаны с внешним окружением: ограничения, требования и возможности; ресурсы организации; ее история. Важным входным элементом является стратегия организации, как набор ключевых решений относительно соответствия ее ресурсов возможностям, ограничениям и требованиям внешнего окружения в контексте истории организации ТК. На выходе системы находится эффективность деятельности, согласованная со стратегическими задачами организации. Более детально: выходные элементы включают в себя характеристики работы организации (например, турфирмы в целом); характеристики работы групп (например, отделы въездного и выездного туризма), а также индивидуальной деятельности и удовлетворения от нее (например, показатели средней заработной платы сотрудников этой турфирмы). В соответствии с основной схемой организация рассматривается как механизм, который берет входные элементы и трансформирует их в выходные элементы (модели индивидуального, группового и организационного поведения). Основным объектом в анализе организаций является процесс преобразования или трансформации. В данной модели организация рассматривается в составе четырех компонентов:

* задачи или работа, которые необходимо выполнить, и их основные характеристики;
* работники, на которых возлагается выполнение заданий;
* формальное организационное обеспечение, включая различные структуры, процессы, системы и т.д., которые создают мотивацию и содействуют выполнению задач;
* неформальные организационные образования, включающие устойчивые модели, власть и влияния, ценности и нормы и т.д., что отражает реальные условия деятельности организации.

Проблема эффективности возникает в связи с управлением и организационными факторами, которые свидетельствуют о плохом соответствии либо недостаточной конгруэнтности между организационными компонентами. Этот подход к организациям ТК содержит элемент случайности. Не существует самого лучшего организационного проекта, стиля руководства или метода работы. Скорее всего, в различных ситуациях наиболее подходящими будут разные модели организаций и управления ими.

В соответствии с моделью открытых систем организации, как живые существа, являются гомеостатическими, то есть стремятся к непрерывной деятельности по поддержанию стационарного состояния (стабильности). Стабильность — это стремление системы оставаться неизменной, постоянно восстанавливать, повторять заведенный порядок вещей. Развитие, напротив, — стремление изменяться: под влиянием внешних обстоятельств и под давлением внутренних факторов. Стабильность и развитие противоречат друг другу, но вынуждены уживаться в одной системе, поскольку они ее органичные, имманентные движущие силы.

*Стабильность* нужно поддерживать, можно повышать и понижать (когда оптимизационные расчеты дают такую рекомендацию). Если поддержание требует в основном текущих затрат, то повышение требует, как правило, прежде всего капитальных затрат.

*Развитие —* это совершенно иная цель организации туристского бизнеса, и подход к ней должен быть другим. Хотя и для обеспечения развития, и для обеспечения стабильности нужны однотипные составляющие: люди, различные фонды, оргструктуры, но строятся они в системы по-разному и управление ими должно быть принципиально свое (что на деле так или иначе происходит, хотя эпизодически предпринимаются попытки унифицировать всю систему управления предприятием). Развитие может быть направлено внутрь данной системы и вовне; ему могут быть присущи эволюционные и революционные черты, а по уровням оно может развиваться от элемента до системы в целом. Его объективными источниками могут быть внешние по отношению к данному объекту и внутренние факторы.

Развитие турфирмы, направленное внутрь, представлено, прежде всего, технологией разработки тура. Ее совершенствование обеспечивает повышение эффективности деятельности фирмы и снижению затрат на предлагаемые туры. Развитие, направленное вовне, — это, прежде всего, совершенствование предлагаемых маршрутов (новое сотрудничество, новые системы бронирования). Его результатом должно быть повышение степени удовлетворения клиентских запросов, что для турфирмы в условиях рыночной экономики есть завоевание рынка в борьбе с конкурентами и увеличение прибыли. Связь между этими направлениями развития в том, что новая турпродукция должна иметь невысокую себестоимость, а новая технология ее разработки не должна ухудшать качество и повышать затраты на ее реализацию.

Традиционные методы оценки хозяйственной деятельности гостиничных объединений и туристских фирм строятся на допущении, что все организации туристского хозяйства работают в одинаковых условиях и основаны на сравнении фактических результатов хозяйственной деятельности со среднеотраслевыми. В действительности условия работы различны и с учетом этого должна быть построена система оценки деятельности хозяйственных организаций.

Качество показателей определяется двумя главными факторами. Первый относится к теоретической обоснованности показателей, второй — к фактической базе. Первый фактор заключается в том, чтобы показатели были образованы на основе глубокого анализа. Он связан преимущественно с сущностью, качественной особенностью показателей. Второй фактор состоит в том, чтобы они были образованы на базе полной, достоверной, сравнимой и своевременной информации. Этот фактор связан, главным образом, с конкретным количественным содержанием показателей.

В связи с этим система показателей должна объективно соответствовать реальным природно-производственным и социально-экономическим условиям функционирования объекта. Для этого нужна упорядоченная, приведенная в соответствие система показателей, отражающая новую парадигму управления. На переходный период она должна обеспечить быструю приспособляемость предприятий к изменениям, высокую гибкость и адаптивность всех элементов системы, автономность и экономичность функционирования предприятий в целом и их структурных подразделений. Главными принципами организации и управления деятельностью предприятий туристской сферы в условиях рыночной экономики являются: адаптивность, гибкость, синхронизация, автономизация, коммерциализация, интеграция, автоматизация. Для их реализации в переходный период необходимо:

Совершенствование организации туристских услуг путем формирования гибкой системы скидок, введения элементов, обеспечивающих взаимодействие с внешней средой (службы маркетинга, торговые дома, магазины, сервисная сеть, экспериментальные туры). Важное значение приобретает совершенствование организации самой услуги в функциональном аспекте — развитие различных элементов и систем обеспечения качества туристской продукции, маркетинговое обеспечение и т.п.

Развитие системы управления путем активного использования стратегического планирования, партисипативных методов, внедрения интегрированных систем оперативного управления, формирования пакета услуг, формирования планов деятельности на основе комплексного изучения рынка, учета стратегических и тактических целей, компьютеризации и новейших систем бронирования.

Совершенствование организации труда и масштабное переобучение персонала в области профессиональной и общеэкономической подготовки (отношения собственности, организационно-правовые основы, финансы, производительность, ценообразование и т.п.).

Результаты исследования понятий эффективности приводят к необходимости изучения нового подхода, состоящего не просто в измерении, а в управлении эффективностью организации ТК, сформировавшейся в последние годы в связи с радикальными изменениями в общественном и экономическом развитии как в мире, так и в нашей стране. Вообще говоря, цепочка «потребности — цели — задачи — ресурсы» (рис. 2.3) исчерпывает содержание разработки любого стратегического плана. Поэтому выделенные виды эффективности полностью соответствуют содержанию прогнозов и обеспечивают единство таких функций управления, как планирование и анализ эффективности — и планов, и итогов их выполнения.

Ключевая роль в поддержании баланса между противоречивыми процессами, а также в мобилизации усилий по разрешению этих проблем принадлежит управлению. Планирование, направленное вовне предприятия ТК, то есть во внешнюю среду, основывается на концепции предприятия как открытой системы. Практика настоятельно требует в условиях нарастания изменчивости внешней среды изменять и сами исходные принципы составления планов, и прежде всего формировать долгосрочные планы на основе представлений о будущих состояниях объектов, идя от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему.

По мере перехода к динамичным рыночным отношениям заинтересованность в развитии организации непроизводственной сферы приобретает особую направленность. В связи с этим коренным образом меняются главные факторы эффективности. В качестве целостного объекта изучения выдвигаются проблемы экономического развития предприятия ТК, особый акцент делается на преодолении одностороннего подхода, основанного только на их функционировании, и замене его на сочетание взаимодополняющих процессов — функционирования и развития. Это связано с тем обстоятельством, что непрерывность и пропорциональность функционирования предприятия ТК обеспечиваются только в процессе экономического развития, суть которого сводится к направлению ресурсов туда, где они могут обеспечить максимально высокое расширенное воспроизводство и стабильный экономический рост в течение максимально длительного периода.

С другой стороны, экономическое развитие организации ТК возможно, если ее поведение адаптировано к условиям неопределенности и нестабильности событий в экономике. В этой связи становится необходима разработка долгосрочной стратегии развития на уровне туристской организации, что позволяет моделировать и исследовать ее деятельность при различных хозяйственных условиях.

Неоднородность ресурсов по видам (трудовые, материальные, основные производственные фонды), по способу участия экономических ресурсов в процессе оказания гостиничных или туристских услуг (применение и потребление) объективно обуславливают существование дифференцированной (частной) эффективности использования отдельных видов ресурсов. Структуризация эффективности обусловлена также объективным существованием разных способов оценки результатов деятельности предприятия ТК — прибыли, объема оказываемых услуг (загрузка гостиницы), продаж турпродукта и т.д.

Для перехода от общей схемы деятельности к модели ее эффективности в последнюю необходимо включить фактический результат. Теперь зададимся вопросом: от чего зависит результативность функционирования и развития организации туристской сферы?

В русле данного подхода ответ на поставленный вопрос очевиден. Эффективность работы туристской фирмы зависит от следующих факторов: во-первых, качества целеполагания, то есть соответствия планируемых целей требованиям внешней среды, возможностям предприятия, интересам персонала на рынке туруслуг; во-вторых, силы и направленности мотиваций, побуждающих членов организации к достижению целей; в-третьих, адекватности выбранных стратегий поставленным целям; в-четвертых, объема и качества вовлекаемых в разработку турпакета финансовых ресурсов. Три первых фактора характеризуют стратегический аспект эффективности организации ТК, а последний — тактический.

В мировой практике управления используют три составные характеристики понятия успешной деятельности организации ТК: эффективность, производительность и адаптивность.

*Эффективность* (Effectiveness) — степень, в которой процессы удовлетворяют ожидания и нужды потребителей. Синоним эффективности — качество. Эффективность можно определить еще как выпуск нужной продукции в нужном месте, в нужное время по нужной цене. Это степень реализации целей организации.

*Производительность* (Efficiency)— степень, в которой происходит минимизация ресурсов с целью достижения эффективности (эта эффективность понимается у нас как экономическая).

*Адаптивность* (Adaptability) — гибкость процессов с целью приспособления к будущему, изменение в ожиданиях потребителей и сегодняшних особенностей, а также соответствия требованиям потребителей. Это позволяет процессам удовлетворять нужды сегодняшнего дня и будущих требований. Адаптивность — это очень важная сфера в достижении конкурентного преимущества на рынке.

Для обеспечения эффективности туристских услуг рекомендуют определять потребности и ожидания потребителей (клиентов), выражать их в измеримых величинах, определять способы сбора необходимой информации и ее использования для удовлетворения потребностей и ожиданий (экспертные оценки, динамика предпочтений в зависимости от сезона и возраста клиента и т.д.).

Из трех ключевых требований к процессу оказания услуг— эффективность, производительность и адаптивность — последнее намного труднее измерить, но именно на это потребители реагируют в первую очередь, поскольку у многих потребителей быстро меняются вкусы и потребности. Адаптируемые процессы должны быть легко изменяемыми с целью удовлетворения новых нужд потребителей и снижения производственных издержек. Но при этом усовершенствованный процесс должен функционировать лучше, чем исходный.

Таким образом, необходимо сформировать широкое понятие эффективности, которое должно лежать в основе управления. Понятие *эффективность организации туристского бизнеса* отражает следующие ее свойства:

*Целеполагание,* связанное со способностью в рамках системы общественных ценностей формировать цели в соответствии с предъявляемыми потребностями. Это свойство можно раскрыть через действенность фирмы ТК (производили ли ту турпродукцию, которая необходима, в том ли количестве, того ли качества и удовлетворенность потребителя). Выбор показателей и критериев для целеполагания зависит от того, ориентируется ли турфирма на директивные указания, спрос населения, зарубежных партнеров.

*Целеобеспечение.* Средства достижения цели должны быть социально одобренными в данной общественной среде. Это дает чувство безопасности, уверенности, удовлетворенности работникам фирмы ТК, что особенно актуально на современном российском рынке туристских услуг, сокрушаемом скандальными закрытиями отдельных фирм. К этому же свойству можно добавить факторную обусловленность или характеристику поддержания пригодности и привлекательности туристской продукции или гостиничных услуг для потребителя, предоставление больших возможностей и скорости их реализации и приспособления продукции, процессов к внутренним и внешним факторам, запросам и изменениям. Это — способность турфирмы преодолевать неблагоприятные и использовать благоприятные внешние условия. Свойство целеобеспечения можно раскрыть через наличие разнообразных туров, наработанной системы скидок, через технический уровень (возможности резервирования мест в гостиницах и бронирования билетов), качество и текучесть кадров, возможность обновляемости турпродукции и прочие.

*Экономичность.* Раскрывается через соотношение признанных обществом результатов и потребленных или примененных ресурсов; через соответствие ресурсов, которые следовало бы потребить, и израсходованных; через показатели прибыльности. Экономичность (как узко понимаемая эффективность, или эффективность статическая, внутренняя) может оцениваться через критерии и показатели производительности труда, материальных ресурсов, капитала, прибыльности и рентабельности и выполнения норм расхода ресурсов.

*Адаптивность.* Соответствие особым требованиям потребителей раскрывается через сложную систему потребительских оценок и конкуренции. Свойство адаптивности основано на выработанных в ходе анализа возможностях приспособления отдельных структурных параметров и элементов системы к новым условиям среды и задачам туристской сферы. Свойство адаптивности основано на выработанных в ходе анализа возможностях приспособления отдельных структурных параметров и элементов системы к новым условиям среды и задачам ТК.

Эффективность деятельности организации в условиях формирования рынка туристских услуг (и его насыщения) в разрезе и в совокупности указанных выше свойств должна раскрываться через критерии и показатели, специфичные для каждой организации.

Управление необходимо потому, что возмущение из внешней среды влияет на деятельность системы или протекание процесса, а также потому, что компоненты системы со временем изменяются. Управление этими изменениями должно быть направлено на развитие организации. Управление эффективностью развития организации ТК, как с точки зрения ее взаимодействия с внешней средой и процессами внутри организации, так и для самого осуществления этой деятельности — немыслимо без стратегии развития организации.

При обосновании и разработке стратегии управления решаются *4 группы взаимосвязанных вопросов:*

1. о перспективных потребностях общества в турпродукции и услугах данного объекта управления, то есть о целях его развития;
2. о методах и средствах, с помощью которых можно и нужно наиболее эффективно удовлетворять эти потребности, то есть достичь намеченных целей;
3. о совершенствовании самой системы (подсистемы) управления, с помощью которой выработанная стратегия будет претворяться в жизнь;
4. о маневре кадрами, ибо любая стратегия практически осуществляется людьми, от них, прежде всего, зависит успех или неудача ее реализации.

Поэтому стратегия управления — это не разовый акт разработки и принятия долгосрочного плана или решения, а постоянный, творческий процесс планомерного воздействия на весь комплекс факторов экономического и социального роста с тем, чтобы последовательно двигаться от решения одних крупномасштабных задач к другим. Поскольку управление — это практическая деятельность, ориентирующаяся на результаты, следует задать вопрос: может ли такая абстрактная концепция, как стратегия, положительно сказаться на эффективности работы организации?

Если внешняя среда, технология организации турпродукта, условия конкуренции будут меняться в привычном темпе, управляющие могут постепенно адаптировать свои навыки работы, пользуясь накопленными знаниями и опытом. В этих условиях стратегии могут быть эффективны, существуя даже в неявном виде, например, в виде идей, известных лишь узкому кругу руководителей.

*Управление эффективностью организации ТК* производится с помощью обратной связи, которая является основой приспособления системы к меняющимся условиям существования. С помощью механизма обратной связи производится сравнение (контроль) фактически достигнутого уровня эффективности с плановым (эталоном). Сигнал о расхождении фактических параметров с эталонными подается на вход системы, которая реагирует на него путем выработки и реализации управляющего воздействия, направленного на повышение эффективности деятельности.

В другой интерпретации *управление эффективностью* осуществляется через систему количественных оценок (показателей) эффективности. Наиболее сложный вопрос управления эффективностью заключается в том, что все показатели эффективности ТК взаимосвязаны и изменение любого из них вызывает соответствующие сдвиги в уровне других показателей.

Для текущего и оперативного управления эффективностью разработаны методы анализа эффективности на чувствительность. Они позволяют ранжировать воздействие на эффективность разнообразных способов ее повышения, выявлять пути, обеспечивающие наилучшее, по сравнению с другими, влияние на эффективность.

Следуя ранее изложенными подходами к рассмотрению составляющих данного понятия, определим *управление эффективностью организации ТК* через управление эффективностью ее функционирования и развития в новых условиях хозяйствования, где организация выступает в роли полноправного хозяйствующего субъекта.

В современных условиях хозяйствования новая роль организации ТК, как полноправного субъекта хозяйствования, определяет требования к эффективности ее деятельности. В связи с важностью комплексного подхода к управлению развитием и функционированием всех хозяйственных подсистем организации возникает необходимость выделения двух дополняющих друг друга понятий: эффективность стратегического развития и эффективность текущей деятельности организации ТК[[6]](#footnote-6).

**Глава 2. Ведущий принцип и стили организационного исполнения**

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

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

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

**2.1 Стиль и новые силы**

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

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

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

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

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

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

Большое число туристских бизнесменов затратили немало энергии и денег, чтобы выйти на иностранные рынки. Рассмотрим пример. Так, американские частные инвестиции в зарубежные операции туризма продвинулись с нескольких десятков миллионов долларов в 1990 г. до полутора триллионов долларов в 1995 г. и до двух триллионов долларов в 2002 г. Поэтому в дополнение к своим бесчисленным обязанностям у себя дома руководитель вынужден пересекать океан туда и обратно множество раз для того, чтобы поддерживать уровень развития туризма и там и здесь. Но он не может растрачивать свою жизнь в самолетах. Поэтому большую часть времени он проведет за тысячи миль от своих иностранных менеджеров и заморской администрации своей компании. В данном случае иного пути нет. Прямое воздействие его руководства будет ощущаться лишь от случая к случаю.

В связи с перераспределением функций управления под воздействием внешних факторов сегодня выделяют следующие основные уровни управления, очерчивая их

I - Top management (высшее руководство).

II - Middle management (функциональное руководство).

III - Supervisors (руководители малых групп, или линейное управление)[[7]](#footnote-7).

**2.2 Спад автократии**

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

Чем отличается сегодня роль руководителя? Определение ведущего положения руководителя администрации переросло в последние годы в совершенно новое и отличительное понятие делового руководства. Сегодняшняя принципиальная роль руководителя заключается в том, чтобы меньше брать на себя решений ключевых проблем, а развивать организацию и процесс, в результате которых могут быть приняты решения. Подтверждая ранее высказанную предпосылку, можно выразить это так: его работа во многом заключается не в том, чтобы держать в собственных руках власть по принятию решений, а в том, чтобы предоставить возможность принять решение персоналу компании, в том числе и самому низовому звену исполнения. Поэтому, несмотря на то, что роль руководителя изменилась, руководящий стиль остается важным всегда. Искусство управлять и убеждать никогда не будет безличностным. Нельзя иметь компьютер в качестве руководства. ***Руководящий стиль - способ, которым высший менеджер заставляет организовывать творческую энергию компании снизу, придает туристскому учреждению особый характер и конкурентную особенность, определяя его энтузиазм, приспосабливаемость и готовность к новым испытаниям***. Вот что придает компании силу духа развиваться быстрее, чем вся туристская индустрия.

**Четыре основные сферы испытаний**

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

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

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

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

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

**Два показателя**

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

**Отношение к изменениям**

Ни один руководитель компании не может игнорировать сегодняшнее быстрое внедрение нового развития и действий. Технологическая неподготовленность, как мы знаем, есть прелюдия к неуспеху. Отказ или неспособность признать возникающие социальные и экономические условия, типа новых правил лицензирования туристской деятельности в России, сегодня может привести за короткое время к проблемам "невежественного" управления. В данном аспекте руководитель вновь разрабатывает стиль компании и темп изменений. Требует ли он перемен, поддерживает ли он их, принимает ли новые идеи, когда необходимо, или направленно настаивает на них?

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

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

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

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

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

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

**Передача решений**. Каждый руководитель упорно борется с возникающими сложностями и затруднениями в механике своего бизнеса. Каждый умом понимает, что лучшим для него будет передача как можно больше решений (полномочий по их принятию) на низовой уровень исполнения. Каждый знает, что войти во власть - признак сильного, мужественного менеджера, а не слабого. Обсуждая руководителей, необходимо помнить, что это полнокровно действующие личности, а не бездушные титулы, совершающие действия по организационным схемам. Эти люди не достигли бы высот менеджмента, перекладывая ответственность на других. На своем пути они поднимались выше, проявляя мастерство и энергию. Очень трудно просить человека, в частности молодого, впервые в жизни ставшего руководителем, оставить все решения, кроме права принимать решения высшего порядка, другим. Такой тип руководителей известен. Сможет ли он сменить стиль, который привел его наверх? И все-таки парадокс требует: рано или поздно, но ради долговременных задач компании руководитель должен быть готов передать полномочия своим подчиненным менеджерам и специалистам. Быть значительной фигурой, особенно для специалистов, которые соответствовали его энтузиазму и беспокойству о их передвижении. Их вдохновляли его руководство и цели. Но в то же время руководитель должен выступить гарантом против понижения уровня исполнения. Если его стиль руководства извлекает новые резервы с каждым ключевым решением, тогда организация, возглавляемая руководителем-вдохновителем, не может не пострадать от ощутимых потерь.

**Заключение**

Проанализировав вышеизложенный материал, можно сделать вывод о том, что менеджмент как система управления является составной частью любой организации, и основой для эффективной ее деятельности, в частности и сферы туризма.

Многие годы туристские организации (в общем-то, с участием других компонентов туристских связей страны) не осознавали, что они должны управлять своим туристским бизнесом, а не он управлять ими. Очень часто менеджмент видит свою рабочую задачу в решении проблем по мере их возникновения, а не в ожидании проблем, идя им навстречу и готовясь решать их заранее.

Менеджмент же – это совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.

Целью управления является разработка путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности организационных систем.

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

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

Важнейшей составляющей в деятельности менеджера являются коммуникации, поскольку они представляют собой обмен информацией между людьми. Другим определяющим моментом организационного процесса является выбор стиля руководства.

**Литература**

1. Балабанов И. Т., Балабанов А. И. Экономика туризма: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 174 с.: ил.
2. Беленов О. Н. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во ВТУ, 2001.c.256.
3. Биржанов М.Б. Индустрия туризма. М., 2001г.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики, 2003г.с. 480
5. Гиляев В.Г. Новые информационные технологии в туризме. 2002г.
6. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 2001. с.150
7. Дурович А.П., Копанёв А.С. Маркетинг в туризме: Учеб пособие/ Под общей ред. З.М. Горбылёвой.- Мн.: «Экономпресс», 1998.-с.400
8. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации. 2003г.
9. Кабушкин И.И. Менеджмент туризма. М., 2004г.
10. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2003.с. 286
11. Квартальнов В.А.. Туризм. М., 2004г.
12. Котлер Ф. Маркетинг: гостеприимство и туризм. М.,2004г.
13. Менеджмент туризма: Учебник / Сост. И. В. Зорин, Л. С. Плахова. Под ред. В. А. Квартальнова. – М.: РМАТ, 2002.с. 256
14. Мескон М. Х., Альберт М., Федоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.
15. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2004.с. 289
16. Почепцов Г. Г. Теория и практика коммуникаций. – М.: Центр, 2003. – с.352
17. Сенин В.С. Организация международного туризма. М., 2002г.
18. Сенин В.С.. Введение в туризм. М.,2003г.
19. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2003.с. 512.
20. Под ред. Чудновского. Гостиничный и туристический бизнес. 2003г.
21. Янкевич. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. 2003г.
1. Под ред. Чудновского. Гостиничный и туристический бизнес. 2003г [↑](#footnote-ref-1)
2. Под ред. Чудновского. Гостиничный и туристический бизнес. 2003г [↑](#footnote-ref-2)
3. Янкевич. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. 2003г [↑](#footnote-ref-3)
4. Сенин В.С. Организация международного туризма. М., 2002г. [↑](#footnote-ref-4)
5. .Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации. 2003г. [↑](#footnote-ref-5)
6. .Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации. 2003г. [↑](#footnote-ref-6)
7. Квартальнов В.А.. Туризм. М., 2004г. [↑](#footnote-ref-7)