

## Формирование управленческой стратегии в сфере российского туризма и гостеприимства

© 2013 Климовец Ольга Валентиновна  
доктор экономических наук, профессор

© 2013 Фандий Ксения Викторовна

Академия маркетинга и социально-информационных технологий - ИМСИТ,  
г. Краснодар  
E-mail: lvls@mail.ru

В современной российской экономике проявляется значительное количество общемировых тенденций развития услуг туризма и гостеприимства. Для успешного применения концепции развития управления в сфере туризма и гостеприимства предлагается организационная модель формирования и развития управления персоналом.

*Ключевые слова:* туризм, сфера туризма, управление персоналом, концепции развития туризма.

В XXI в. туризм и социально-культурный сервис (гостиничное дело, ресторанный бизнес и анимационные услуги) стали уникальным явлением и феноменом столетия. Они прочно вошли в жизнь сотен миллионов людей. Эта высоколиквидная сфера хозяйственной деятельности является одной из самых популярных в среде предпринимателей. Необходимость формирования управленческой стратегии в сфере российского туризма обуславливается и подготовкой страны к Олимпийским играм 2014 г.

В Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2015 г. указано, что целью развития отрасли «является формирование современного эффективного конкурентоспособного туристского рынка, обеспечивающего широкие возможности для удовлетворения потребностей российских и иностранных граждан в туристских услугах, повышения занятости и уровня доходов населения». Достижение поставленной цели будет затруднено без развития управления в сфере туризма и гостеприимства, а также повышения качества туристических и сопутствующих услуг. Кроме того, туристическая отрасль испытывает недостаток в квалифицированных руководителях, специалистах и исполнителях<sup>1</sup>. Проблема кадрового состава в сфере социально-культурного сервиса и туризма сегодня осознается на всех уровнях: от руководителей организаций до высшего уровня руководителей отрасли. Это объясняется пониманием того, что экономическая эффективность организации напрямую зависит от качества обслуживания, которое определяется уровнем профессиональной компетентности, квалифицированности персонала. Многие руководители предприятий социально-культурного сервиса и туризма пытаются использовать

опыт управления других отраслей экономики. Но для сферы туризма и гостеприимства характерны специфические черты, которые затрудняют применение управленческих технологий, успешно действующих в других отраслях.

В нашей стране в настоящее время существует значительное количество нерешенных задач на рынке туризма. Необходимо учитывать складывающиеся тенденции как на внутреннем, так и на мировом туристских рынках, исследовать иностранный опыт развития туристских отраслей, расширять направления взаимодействия государства и рыночных саморегулируемых организаций в данном секторе экономики. Принимаемые государством меры в области развития рынка туризма должны согласовываться с правовыми основами различных сфер деятельности. Это окажет влияние на обеспечение национальной безопасности Российской Федерации.

В современной российской экономике проявляется значительное количество общемировых тенденций развития услуг туризма и гостеприимства. При этом отмечается наличие характерных черт развития сферы туризма и гостеприимства в России, обусловленных климатическими условиями жизни, обширной территорией, многообразием социальных, региональных и культурно-религиозных традиций, свойственных населению страны.

Можно сформулировать специфические черты функционирования организаций сферы туризма и гостеприимства в России:

1) сильная зависимость деятельности организаций социально-культурного сервиса и туризма от постоянно и быстро изменяющегося потребительского спроса и моды;

2) состояние постоянной готовности к оказанию услуг;

3) требование соблюдения стандартов обслуживания согласно нормативным документам и корпоративным правилам;

4) сезонность;

5) круглосуточный режим работы или преимущественно вечерний режим работы, присущий большинству предприятий отрасли;

6) необходимость формирования благоприятного общественного мнения - паблисити;

7) достижение хорошей координации с организациями-партнерами;

8) наличие сбалансированной системы управления персоналом в организациях туризма и гостеприимства, так как персонал выполняет ведущую роль в процессе оказания услуг.

В России в 2004 - 2007 гг. было отмечено заметное снижение темпов роста выездного туризма<sup>2</sup>. Наибольший рост выездного туристического потока из России отмечен в 2008 г. В 2009 г. прирост выездного турпотока уменьшился в 6,5 раза, что свидетельствует об изменении предпочтений российских потребителей туристических услуг и о положительных тенденциях для развития внутреннего туризма. Следовательно, возрастают возможности для укрепления на рынке позиций организаций, предлагающих услуги внутреннего туризма.

По итогам 2010 г. количество поездок иностранных граждан в Российскую Федерацию составило 22 486 044<sup>3</sup>, что на 1,3 % больше, чем в 2009 г. Число поездок с целями туризма выросло на 2 %. В 2011 г. в Россию въехало 22 908 625 туристов<sup>4</sup>, что на 2 % больше, чем в 2009 г. В основном туристы из стран-лидеров по турпотоку с целью отдыха посещают нашу страну с культурно-познавательными целями. Однако общее число прибытий иностранных туристов с целью отдыха уменьшилось более чем на 8 %. По итогам 2011 г. первое место из 20 стран-лидеров выездного туризма в Россию занимает Германия (345 708), на втором месте - США (172 356), на третьем - Финляндия (153 139).

Сдерживающими факторами, негативно воздействующими на увеличение выездного турпотока в Россию, являются следующие: во-первых, рост цен на основные услуги, входящие в турпакет; во-вторых, недостаточная реклама российского туризма за рубежом; в-третьих, дефицит современных гостиниц туркласса в регионах. В числе причин, осложняющих развитие выездного туризма в Россию, также было указано низкое качество обслуживания туристов в российских гостиницах<sup>5</sup>.

По прогнозам представителей Всемирного совета по туризму и путешествиям, в ближай-

шие 10 лет реальный рост индустрии туризма в России должен составлять 6,4 % в год. К 2016 г. доля туристической отрасли в ВВП вырастет до 9,1 %<sup>6</sup>. Необходимо обратить внимание, во-первых, на продвижение выездного и внутреннего туризма в России как в самой стране, так и за ее пределами и, во-вторых, на введение системы отчетности по счетам туристической отрасли (сателлитных счетов). Следует отметить, что в 2008 г. названные задачи были включены в Стратегию развития туризма в Российской Федерации на период до 2015 г.

На основе вышесказанного можно сделать вывод о поступательном развитии организаций сферы туризма и гостеприимства в России. Позитивным фактом является рост показателей развития внутреннего туризма. Тем не менее необходимо формирование новой системы управления в данной сфере.

Основные проблемы управления в организациях социально-культурного сервиса и туризма:

1) отсутствие конкретных принципов и методов поиска и отбора персонала в организацию. Впоследствии это определяет высокий уровень текучести кадров;

2) отсутствие в большинстве организаций системы мотивации, применение отдельных элементов, среди которых преобладают премирование (53 %) и устное поощрение (42 %). При этом такой способ, как "официальное награждение", на последнем месте (7 %). Полученные результаты свидетельствуют о преобладании материального стимулирования и недооценке современных мотивационных теорий;

3) острый недостаток сферы социально-культурного сервиса и туризма в квалифицированных кадрах, причем не только исполнительского уровня, но и руководящего;

4) недооценка значения процедуры аттестации персонала или формальный подход к ее проведению;

5) лидирующие позиции среди элементов корпоративной культуры, имеющих в организациях, "логотипа" и "корпоративных праздников" (73 %). На данный момент можно констатировать факт, что подавляющее большинство организаций социально-культурного сервиса и туризма не имеет сформированной или достаточно развитой корпоративной культуры.

Для решения выявленных проблем необходимы разработка и внедрение модели управления персоналом с учетом специфики сферы туризма и гостеприимства.

Концепция развития управления в сфере туризма и гостеприимства учитывает специфические черты деятельности организаций социально-куль-

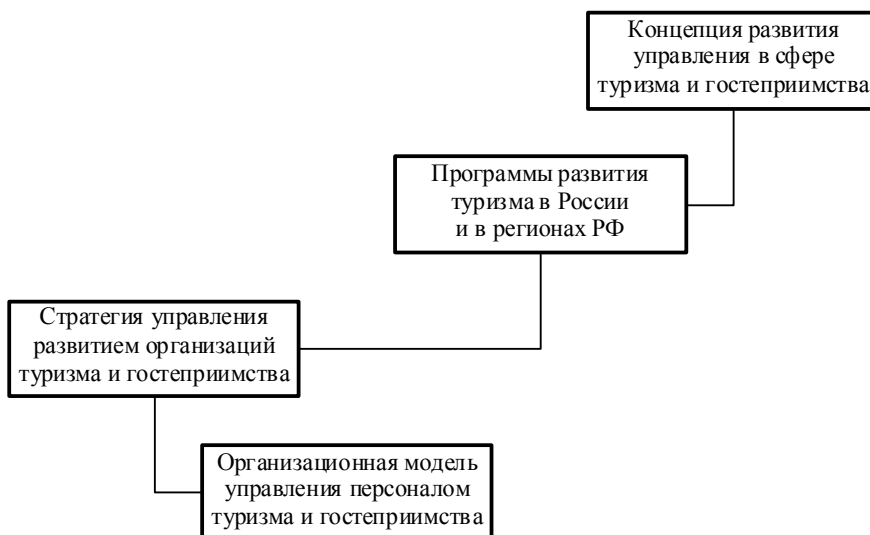


Рис. 1. Уровни концепции развития управления в сфере туризма и гостеприимства

турного сервиса и туризма, включает адаптированный зарубежный опыт и способствует повышению эффективности организаций отрасли. Концепция управления в сфере туризма и гостеприимства состоит из нескольких уровней (рис. 1).

В отношении первого уровня можно отметить следующее. В 2008 г. в России была разработана Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2015 г. Большинство регионов Российской Федерации имеет программы развития туризма.

Концепция развития управления в сфере туризма и гостеприимства предусматривает изменение сложившейся практики управления персоналом социально-культурных и туристических организаций. Элементами организационной модели формирования и развития системы управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства определены следующие: набор персонала, организация работы с персоналом, система мотивации и организационная культура.

Первый элемент организационной модели формирования и развития системы управления персоналом сферы социально-культурного сервиса и туризма представляет собой комплекс мероприятий, охватывающих всю процедуру набора персонала в организацию (расчет потребности в персонале, определение требований к кандида-

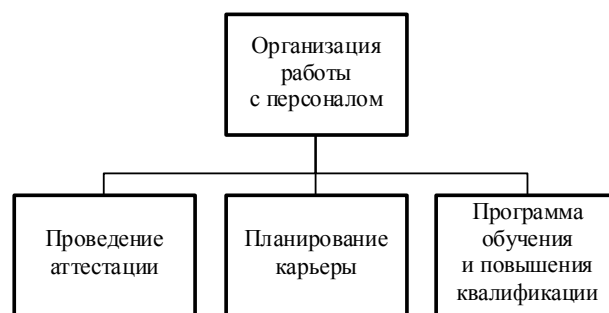


Рис. 2. Содержание организации работы с персоналом модели формирования и развития системы управления персоналом

ту, поиск и отбор кандидатов) и период адаптации. При этом необходимо отметить, что такой важной процедуре, как управление движением и развитием персонала в организациях социально-культурного сервиса и туризма (рис. 2), не придается должного значения. Впоследствии это оказывает негативное воздействие на текущую деятельность организации.

Важным составным элементом программы развития и движения персонала является повышение квалификации и обучение. Поэтому любая организация социально-культурного сервиса и туризма должна иметь программу развития персонала, включающую несколько модулей (рис. 3).

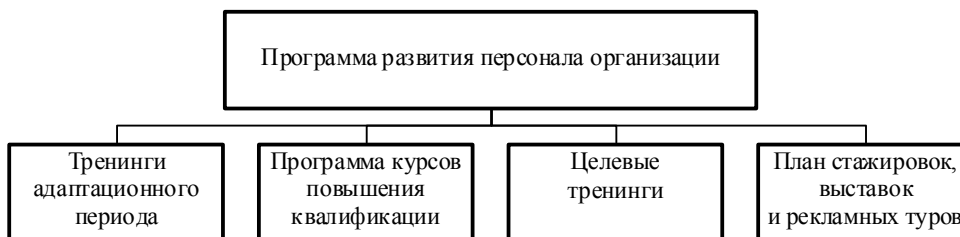


Рис. 3. Четырехмодульная программа развития персонала организации



Рис. 4. Система мотивации для организаций социально-культурного сервиса и туризма

Третьим элементом организационной модели формирования и развития управления персоналом следует указать систему мотивации и стимулирования работников туризма и гостеприимства (рис. 4).

Четвертым элементом организационной модели формирования и развития управления персоналом является культура организации социально-культурного сервиса и туризма, которая одновременно служит важным фактором мотивации и стимулирования работников. В основу формирования организационной культуры должны быть положены ценности, разделяемые большинством работников или способные быть

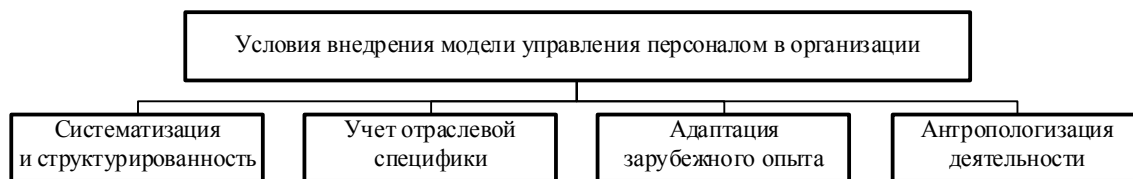
ими адекватно воспринятыми. Но разработка ценностей - это только первый подготовительный этап сложного и длительного процесса по созданию или изменению организационной культуры, еще необходимо изучить имеющиеся в организации нормы поведения, затем внедрять новые. Укажем способы внедрения позитивной организационной культуры (рис. 5).

Необходимо указать условия, оказывающие воздействие на внедрение модели в целом (рис. 6).

Таким образом, для успешного применения концепции развития управления в сфере туризма и гостеприимства предлагается организационная модель формирования и развития управ-



Рис. 5. Способы внедрения новых ценностных ориентаций для организации



**Рис. 6. Условия внедрения организационной модели управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства**

ления персоналом. Внедрение организационной модели формирования и развития системы управления персоналом социально-культурной и туристской организации является достаточно трудоемким процессом, так как необходимо учитывать условия, которые могут осложнить или облегчить внедрение и последующее действие как элементов модели, так и отдельных ее методов.

<sup>1</sup> Кадры решают... Что? // Гостеприимство / гл. ред. С. Маханова. 2008. □ 5. С. 11-15.

<sup>2</sup> Россияне стали меньше ездить в Турцию // Росбалт. 2012. 4 сент. URL: <http://www.rambler.ru/db/news>.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Статистика Ростуризма. URL: <http://russiatourism.ru>.

<sup>5</sup> Результаты опроса 115 компаний из 24 регионов РФ на рынке въездного туризма // RATA-news. URL: <http://www.ratanews.ru/news>.

<sup>6</sup> Родионов Е.И. Влияние туризма на экономику России глазами международных экспертов. URL: <http://culture.natm.ru>.

*Поступила в редакцию 03.04.2013 г.*