



На правах рукописи

Надибондзе Олеся Леонидовна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ
ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

22 00 08 – Социология управления

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

- 3 ДЕК 2009

Пятигорск - 2009

Работа выполнена на кафедре социально-гуманитарных наук Пятигорского государственного технологического университета

Научный руководитель: доктор социологических наук, профессор
Коргова Марина Анатольевна

Официальные оппоненты: доктор социологических наук, доцент
Алиева Светлана Викторовна
кандидат социологических наук, доцент
Соловьев Евгений Сергеевич

Ведущая организация: Пятигорский государственный
лингвистический университет

Защита состоится 19 декабря 2009 года в 11-30 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212 194 01 по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора (кандидата) наук при Пятигорском государственном технологическом университете по адресу 357500, Ставропольский край, г Пятигорск, пр 40 лет Октября, 56

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Пятигорского государственного технологического университета по адресу г Пятигорск, пр 40 лет Октября, 56

Автореферат разослан 18 ноября 2009 года

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор исторических наук, доцент



Г Н Рыкун

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Значительным явлением в мире, которое, несмотря на все политические и экономические потрясения, продолжает развиваться, является туризм. Туризм выполняет ряд важнейших функций в обществе с одной стороны, способствует расширению границ человеческого познания, а с другой - оказывает влияние на развитие многих отраслей хозяйства и приносит экономические выгоды.

Туризм как сфера национальной экономики выполняет одну из важнейших социальных функций - восстановление и укрепление жизненных сил человека, его здоровья, способствует всестороннему развитию личности, формированию в стране высококачественного человеческого капитала. Как отметил В.В. Путин на расширенном заседании Госсовета, «развитие человека - это и основная цель, и необходимое условие прогресса современного общества. Это и сегодня, и в долгосрочной перспективе наш абсолютный национальный приоритет»¹

Сегодня весь цивилизованный мир переживает туристический бум. Туризм за рубежом - это мощная индустрия, выделяющаяся среди других отраслей экономики высокой эффективностью и устойчивым развитием.

Состояние российского туризма нельзя оценить как удовлетворительное. Российская туристская индустрия значительно уступает индустрии зарубежных стран. На долю Российской Федерации, несмотря на ее высочайший рекреационный потенциал, приходится всего один процент мирового туристического потока.² Это весьма низкий показатель, учитывая, что культурно-исторический и природный потенциал России гораздо выше, чем во многих странах с традиционно высокой туристской посещаемостью. В последнее время в связи с глобальным экономическим кризисом ситуация в туристской индустрии значительно ухудшилась и оценивается буквально как критическая.

В мире же долгосрочные перспективы развития индустрии туризма представляются специалистам оптимистичными. Ожидается, что к 2010 г. в мире будет путешествовать 1 млрд чел., а к 2020 г. - 1,5 млрд чел. И доходы от туристских услуг составят примерно 2 трлн долл.³

Для решения проблем в туризме имеет значение уровень социально-экономического развития страны в целом и регионов в частности, формирование и дальнейшее совершенствование законодательной базы, система государственного управления туризмом, развитие предпринимательства в сфере туризма, укрепление материально-технической базы индустрии туризма путем привлечения отечественных и иностранных инвестиций, развитие инфраструктуры туризма, разработка и внедрение прогрессивных методов и стандартов туристского обслуживания, проведение активной рекламно-информационной деятельности, направленной на продвижение и формирование образа России как страны, благоприятной для туризма.

¹ Выступление В.В. Путина на расширенном заседании Государственного совета «О стратегии развития России до 2020 года» 8 февраля 2008 года. Москва, Кремль.

² Сотникова А.Н. Состояние развития рекреационного комплекса Ставропольского края // Автореф. дис. канд. геог. наук - С. 16.

³ Жукова М.А. Индустрия туризма. менеджмент организации - М., 2006 - С. 20.

Однако ключевым звеном в решении проблем отрасли, отправной точкой развития отечественной индустрии туризма в новых условиях рыночных отношений является переход предприятий, занимающихся туристской деятельностью, на эффективную систему управления - менеджмент

Качественное преобразование отечественного туризма и его превращение в важную отрасль экономики, которая может конкурировать с западными транснациональными корпорациями, невозможно без коренного преобразования системы управления у всех акторов туристской индустрии

Сегодня необходимо определиться со стратегическими целями развития, принципами, методами и технологиями управления предприятиями туристской индустрии. Необходимость отхода от командно-административных методов управления, от однотипных стандартизированных решений, внедрение инновационных подходов в управлении предприятиями актуализирует исследование проблем становления менеджмента на предприятиях туристской индустрии. В условиях усиливающейся конкуренции этим предприятиям важно сегодня не только освоить стандарты менеджмента, но и идти дальше, создавая инновационные и конкурентоспособные модели менеджмента в сфере туризма.

Цивилизованный бизнес и модель менеджмента сегодня переживает в России стадию становления. Не являются исключением предприятия и организации туристской индустрии. Все больше и больше предпринимателей, государственных и региональных чиновников ищут новые формы работы с туризмом, наиболее быстро и эффективно приводящие к высокому практическому результату. Именно они сегодня должны быть заинтересованы в менеджменте, который положительно зарекомендовал себя в лучших компаниях мира.

Исследователи вопроса подчеркивают, что уровень менеджмента имеет большое значение для эффективности экономических и социальных процессов на предприятиях туризма и в туристской отрасли в целом и существенно влияет на развитие туристской индустрии.¹

Несомненно, скорейшее внедрение и совершенствование менеджмента как эффективной системы управления на предприятиях индустрии туризма, наряду с мерами государственной поддержки, позволит выйти туристской индустрии современной России на новый уровень развития, сделает ее конкурентоспособной на мировом туристическом рынке. Таким образом, тема диссертационного исследования представляется актуальной.

Степень разработанности проблемы. Говоря о степени разработанности проблемы исследования, прежде всего, следует отметить работы зарубежных исследователей теоретико-методологических и практических основ менеджмента организаций: М Альберта, Р Акоффа, И Ансоффа, С О'Донисла, П Друкера, Б Карлоффа, М Мескона, Д Питера, М Портера, Р Уотермана, Ф Хелоури. Среди отечественных исследователей вопроса проблем теории и практики становления менеджмента в современных организациях наиболее известны работы О Виханского, А Гапоненко, И Герчиковой, В Гончарова, В Ефремова, А Кибанова, Э Короткова, А Панкрухина, Э Уткина, Р Фатхутдинова.

¹ Драчева Е Л Забавс Ю В, Исмаев Д К Экономика и организация туризма - М, 2006 - С 444

Научную платформу для многостороннего изучения туристской индустрии в аспекте менеджмента и маркетинга обеспечили труды российских исследователей Д Бикташева, М Биржакова, Л Гиевая, Т Дуровича, Т Ерошкиной, Н Зайцевой, Н Кабушкина, В Квартальнова, А Каурова, А Маринина, В Новикова, В Сенина, Д Ушакова, А Чудновского

Методам маркетинговой концепции управления в индустрии туризма посвящены работы зарубежных исследований в туристической отрасли Дж Боуэна, Ф Котлера, Дж Мейкенза

Менеджмент индустрии гостеприимства анализировали российские исследователи Т Гостенина, А Денисенко, Т Елисеева, В Иванов, А Волов, А Косолапов, Н Кабушкин, З Нагимова, Г Папирян, А Саак, В Сенин, М Якименко и зарубежные авторы Р Браймер, Х Инграм, Р Каплан, С Медлик, Д Нортон, Дж Уокер

Конкурентные преимущества на предприятиях индустрии туризма в экономическом аспекте рассматривали С Быстров, М Воронцова, Е Драчева, Ю Забаев, Д Исмаев, О Лысикова, В Новиков, А Фоменко

Методики стимулирования инновационной активности в индустрии туризма рассматривали Н Малахова, А Мешков, Д Ушаков

Системы управления персоналом в организациях туристского профиля исследуют М А Жукова, Н В Измайлова, М Коргова

Лучший зарубежный опыт в области менеджмента и маркетинга туризма изучали Н Кокерелл, Дж Леннон, Х Смит, Д Трю

В научных исследованиях последних лет туризму в различных аспектах уделяется серьезное внимание Социальная значимость туризма исследуется в трудах А Александровой, М Биржакова, В Гуляева, В Квартального, В Сенина Институциональным проблемам туризма посвящены работы зарубежных авторов - Дж Мида, Р Миллса, Н Смелзера и отечественных ученых - И Дискина, В Радаева, С Фроловой Исследование социальной реальности в туризме построено на подходах, предложенных Т Заславской Проблемами развития туристско-рекреационного комплекса в регионе Кавказских Минеральных Вод занимаются С Безручко, Б Гершкович, А Коваленко, А Крыловский, В Михайленко, А Сотникова, С Слепаков

Актуальные вопросы теории и практики туризма в современной России в центре внимания членов Академии туризма Среди исследователей, внесших весомый вклад в исследуемую тему, можно отметить В Азара, И Афанасенко, И Ашкинадзе, Ю Блохина, Е Богданова, Н Гаршину, М Игнатову, Ю Кузнецова, А Кириллова, В Никифорову, В Рязанова, С Шпилько, Н Шенгелия, а также Н Воскобойникову, Т Власову, М Воронцову, В Гордину, В Голубеву, Г Журдан, Г Карпову, Е Маслову, Н Моисеенко, М Нистратову, В Потемкина, Н Савоярова, С Трофимова, З Хот, Г Широкова, В Шматченко, И Яковенко и др

В целом можно отметить, что в настоящее время интерес к туризму, к оптимизации данной отрасли через внедрение научных подходов к управлению огромен Однако теоретико-методологическая база для исследования проблем использования менеджмента на предприятиях туристской индустрии недостаточна В работах не просматривается единый концептуальный подход к изучению сущности, содержания, основных характеристик, механизмов и

технологий становления и совершенствования менеджмента в организациях туристской индустрии современной России Мало исследований, посвященных вопросам создания конкурентоспособной модели менеджмента

В работах отечественных и зарубежных ученых и практиков дан анализ основных подходов к управлению персоналом в сфере туризма, однако еще недостаточно глубоко рассмотрены вопросы, касающиеся методологии управления кадровым потенциалом и создания эффективных систем управления персоналом

Масштабность и темп экономических и социальных изменений в эпоху постиндустриального общества, размах конкуренции, обострение борьбы за мировые рынки ставит перед научным сообществом потребность создания адекватной теоретико-методологической и методической базы для исследования возможностей менеджмента предприятий в индустрии туризма При всем многообразии исследований, вопросы становления и совершенствования менеджмента предприятий туристской индустрии системно не рассматривались Это обстоятельство в сочетании с актуальностью диссертационной проблематики обусловили выбор темы исследования, формулировку ее цели и задач

Объектом исследования является менеджмент предприятий туристской индустрии в современной России

Предмет исследования - состояние менеджмента на предприятиях туристской индустрии в России и механизмы его совершенствования

Цель исследования - теоретико-методологический и социально-практический анализ менеджмента на предприятиях туризма как ключевого фактора повышения эффективности и конкурентоспособности туристской индустрии в современной России

Для реализации данной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- проанализировать эволюцию подходов к управлению предприятиями туристской индустрии в советской и российской практике, определить особенности современного этапа,
- уточнить значение, цели, принципы, методы, критерии эффективности, специфические особенности менеджмента предприятий туристской индустрии как эффективной системы управления в условиях рынка,
- выявить ключевые характеристики менеджмента лучших зарубежных и отечественных компаний туристской индустрии,
- проанализировать системы управления персоналом как ключевое звено менеджмента на передовых предприятиях индустрии туризма и выявить их существенные черты,
- проанализировать состояние менеджмента на предприятиях туристской индустрии в России в целом и в регионе Кавказских Минеральных Вод в частности,
- классифицировать предприятия туристской индустрии в России по уровню управления, определить основные проблемы, препятствующие развитию менеджмента в организациях туристской индустрии и факторы, способствующие этому развитию,

- разработать практические рекомендации по созданию эффективной системы менеджмента на предприятиях гостиничной индустрии как интегральной части индустрии туризма региона Кавказских Минеральных Вод

Гипотеза исследования. Внедрение стандартов менеджмента и его постоянное совершенствование на предприятиях туристской индустрии вслед за изменениями внешней среды повысит эффективность и конкурентоспособность этих предприятий и всей индустрии туризма России в целом. Менеджмент как эффективное управление предприятиями туристской индустрии в условиях конкурентной среды, направленное на использование имеющихся ресурсов с максимальной эффективностью для достижения поставленных целей, наполняет индустрию туризма новым содержанием. Цели организации становятся конкретными, определяемыми во времени, достижимыми, принципы органичными, реализация функций высокотехнологичной, эффективность деятельности компании измеримой.

Теоретико-методологические основы исследования. Данная диссертационная работа базируется на фундаментальных положениях классической социологии и теории управления. Общетеоретическую основу исследования составили труды классиков социологии М Вебера, Т Веблена, Э Гидденса, Э Дюркгейма, О Конта, Р Мертон, Т Парсонса и др.

В работе нашли отражение положения о менеджменте в совершенных компаниях П Друкера, Д Коллинза, К Нордстрема, Т Питерса, Р Уотермана. Диссертационное исследование развивает идеи, которые содержатся в работах российских социологов Т И Заславской, В Н Иванова, А И Пригожина, Ж Т Тошенко и управленцев О Виханского, А Гапоненко, В Гончарова, А Кибанова, Э Короткова, А Панкрухина, Р Фатхутдинова и др.

В частности, автор диссертации обосновывает положение о возможности повышения эффективности и конкурентоспособности на мировом туристическом рынке отечественной индустрии туризма через внедрение стандартов менеджмента и его дальнейшего совершенствования в системе управления всех предприятий и организаций - акторов туристской индустрии. Основой исследования являются также результаты теоретических и прикладных исследований ведущих российских и зарубежных специалистов в области туризма и менеджмента туризма (особенно следует отметить труды Академии туризма).

Работа основана на использовании таких общеметодологических принципов, как объективность, системность, детерминизм, конкретность и всесторонность, единство теории и практики, аналитического и диалектического подходов.

В качестве дополнительных методов исследования использовались методы идеальной типизации и методы эмпирической верификации предложенной модели менеджмента в туристской индустрии (опрос, интервьюирование, невключенное наблюдение, тренд-анализ).

В работе использовались результаты и выводы социологических исследований, содержащиеся в научных публикациях и трудах, специализированных периодических изданиях.

Информационной базой служили материалы изучения и обобщения современных реалий нарождающейся рыночной экономики и управления,

зарубежный и отечественный опыт работы с менеджментом различных организаций туристской направленности

Эмпирическую базу исследования составили статистические данные Министерства экономического развития, Национальной Академии туризма, проведенные комплексные социологические исследования в сфере туризма и отдыха (опросы ВЦИОМ 2005-2006 годов, ИКСИ РАН в 1999-2007 гг, фонда «Общественное мнение» в 2005-2007 годах о проблемах туризма и отдыха в рамках программы «Человек - природа - отдых»), многочисленные тематические социологические исследования в области туризма и менеджмента в туристической индустрии, материалы XVI Всемирного социологического конгресса, данные Межпарламентской конференции по туризму «Гаага», апрель 1989 г, социологическая информация, полученная в ходе реализации программы «Региональное управление в условиях трансформирующейся России» из разных регионов в плане обмена социально-управленческими знаниями, материалы периодической печати, а также результаты самостоятельного социологического исследования, проведенного автором на двенадцати предприятиях индустрии туризма региона Кавказских Минеральных Вод в 2006-2009 гг

В эмпирическую базу исследования включены Законы Российской Федерации, законодательные акты Ставропольского края, План стратегического развития особого эколого-курортного региона Кавказские Минеральные Воды, постановления Администрации Кавказских Минеральных Вод в сфере развития туризма в регионе

Научная новизна исследования определяется доказательством важности внедрения и совершенствования научно обоснованной системы менеджмента в управление предприятиями туристской индустрии современной России. Показано, что менеджмент наполняет туризм социальным содержанием, позволяет оптимизировать управление предприятиями туристской индустрии, повысить эффективность ее функционирования, дает возможности развития, делает ее конкурентоспособной на мировых рынках

Конкретные элементы научной новизны состоят в следующем

- предпринята попытка осуществления факторной операционализации понятия «менеджмент предприятий туризма», уточнены его цели, сущность, содержание, принципы, критерии результативности в контексте доминирующего воздействия на эффективность туристской индустрии, показана специфика данного вида менеджмента,
- используя методы бенчмаркинга, проанализированы системы управления лучших компаний мира, доказавших свою эффективность в условиях стабильности и кризисных ситуациях, определены ключевые характеристики менеджмента предприятий туризма: инвестирование средств в развитие партнерских связей, в квалификацию персонала, в развитие корпоративной культуры, диверсификация рыночной ниши, активное использование различных организационных структур, проактивный маркетинг, фокус на потребителя, использование передовых технологий, внедрение аутсорсинга,
- определена специфика управления персоналом на предприятиях туристской индустрии, выявлен потенциал, социальная сущность, содержание и значение современных систем управления персоналом в туристических

предприятиях как основа их конкурентоспособности. Показано, что базовыми функциями в системах управления персоналом являются мотивация и стимулирование труда, развитие и обучение персонала, формирование и совершенствование корпоративной культуры,

- специальному социологическому исследованию и изучению подвергнуты существующие практики управления на самых успешных с экономической точки зрения предприятиях туристской индустрии России в целом и региона Кавказских Минеральных Вод в частности. На основе анализа выявлено реальное состояние управления на предприятиях туристской индустрии, предложена классификация российских предприятий туризма по уровню управления, определены основные проблемы и тенденции становления менеджмента как эффективной системы управления в условиях рынка, показаны возможности и предпосылки перехода к менеджменту,

- предложены возможные направления совершенствования менеджмента предприятий гостиничного бизнеса как интегральной части туристской индустрии в регионе Кавказских Минеральных Вод в контексте усилий региональных и федеральных властей в данной области, разработаны рекомендации руководителям предприятий

Основные положения, выносимые на защиту:

1 Качество управления организациями туристской индустрии существенно влияет на их эффективность, делает возможным реализацию социально-экономической и социально-культурной функций. Социологическое видение менеджмента в туризме базируется на представлении о нем как о высокоэффективном средстве, обеспечивающем экономическую и социальную эффективность предприятий туристического профиля и всей индустрии туризма. Переход предприятий туристской направленности с командно-административного управления, других эклектических форм управления к стандартам мирового менеджмента требует совершенствования как его предметной, так и объектной составляющей, четкого определения целей, принципов, методов, технологий управления, критериев результативности. Вместе с освоением стандартов менеджмента необходимо его развитие в инновационном аспекте для достижения конкурентоспособности российской туристской индустрии на мировых рынках.

2 В менеджменте лучших туристических компаний мира, независимо от модели, в которой они существует, независимо от национальной принадлежности, проявляются одни и те же черты: клиентоориентированный подход, диверсификация бизнеса, активизация человеческого фактора, использование современных интегрированных информационных маркетинговых технологий, развитие партнерских связей, в том числе через новые организационные формы управления: глобальные объединения, стратегические альянсы, консорциумы, обеспечивающие доступ к дешевым ресурсам и важным рынкам сбыта, доминирование адаптивных структур управления, серьезная работа по созданию и поддержанию микрокультуры. Эти черты разумны, логически обоснованы, обладают практическим потенциалом для адаптации в современных российских условиях. Они позволяют туристическим компаниям не просто реализовать услугу контрагенту или потребителю, но и формировать спрос, повышать эффективность и прибыльность деятельности на рынке.

3 Современные системы управления персоналом, ориентированные на реализацию интересов организации и интересов персонала, являются ключевым фактором конкурентоспособности компаний туристического профиля в силу того, что особенностью туристского продукта является широкое участие персонала организаций в производственном процессе. Лучшие компании в отрасли демонстрируют общие черты: относятся к работникам не как к наемным лицам, а как к членам корпоративной сети, обеспечивают гарантированную занятость и развитие персонала, применяют партисипативный стиль управления. Базовыми кадроведческими технологиями в организациях туристического профиля являются мотивация и стимулирование труда персонала, развитие и обучение персонала. Особенность последних лет - целенаправленная работа по развитию креатива у менеджеров и сотрудников, поскольку генерируемые ими новые идеи, превращенные в продукт, являются конкурентным преимуществом организации на рынке. Системы управления персоналом на предприятиях индустрии туризма нуждаются в серьезных научных исследованиях, в разработке технологий управления ими, в разумной адаптации к современным российским условиям.

4 Реализовать основную цель государственной политики в области туризма - создание высокоэффективной и конкурентоспособной туристской индустрии в России - мешают множественные проблемы. Их решение требует, с одной стороны, поддержки государственных властей различных уровней, с другой стороны, оптимизации системы управления через внедрение стандартов менеджмента и всей совокупности предметных составляющих.

Предприятиям туристской индустрии России, вступившим на путь рыночных преобразований и имеющих амбиции конкурировать на мировом рынке, следует придерживаться общих в таких случаях рецептов экономического рационализма, высокой инновативности, разнообразия и гибкости моделей экономического поведения субъектов деятельности, ориентации на корпоративные и институциональные ценности, высокой культуры партнерских отношений, правопослушности, политической нейтральности, культуры и морали.

5 Все предприятия индустрии туризма в современной России можно классифицировать в зависимости от уровня управления на три группы. Первая группа - «традиционные предприятия» - концепт советской модели командно-административного управления. Деятельность в режиме адаптации вызывает у них актуальную потребность в стабильной политике, менеджеры придерживаются иерархии в принятии и реализации управленческих решений и остерегаются инноваций. Состояние менеджмента в них можно охарактеризовать как зачаточное: не осознали ценности, не создали систему, нет соответствующей культуры.

Вторая группа предприятий - «предприятия переходного типа» - это быстро развивающиеся предприятия, испытывающие потребность в перемене форм и методов управления в связи с инновационными целями или выходом на конкурентный рынок. Предприятия данной группы находятся в стадии разработки системы менеджмента, активно учатся.

Третья группа - «перспективные предприятия» - нацелены на развитие организации, отличаются профессиональным менеджментом, соответствующим мировым стандартам. В основном это дивизионы транснациональных компаний.

Данная группа работает в основном по западным технологиям, ощущая проблемы адаптации к среде. Данный тип предприятий составляет не более чем 10-15 % предприятий индустрии туризма современной России, так как неразвитость рыночной инфраструктуры, дискретность инновационного знания не образуют «критической массы» аргументов в пользу «перспективной» группы.

6 К факторам, препятствующим становлению менеджмента на предприятиях туристской индустрии, относятся транзитивный этап экономики и незавершенная трансформация российских организаций, традиции командно-административного подхода к управлению, слабая управленческая компетентность руководителей туристических фирм, дефицит квалифицированных кадров, недостаточное развитие туристской инфраструктуры, в том числе отсутствие развитой сети современных транспортных магистралей, отсутствие благоприятного режима для инвестиций в туристскую инфраструктуру.

Необходимыми условиями становления и совершенствования менеджмента в туризме являются рыночная экономика, свобода предпринимательства, профессионализация и специализация менеджмента.

7 Предприятия индустрии туризма в регионе КМВ, за исключением организаций, входящих в международные сети, управляются неэффективно и не ориентируются на международные стандарты менеджмента («переходный» и «традиционный» типы). Неэффективное управление сказывается на их конкурентоспособности и способности к эффективному функционированию и развитию. Данное состояние является отражением незавершенной трансформации российских организаций. Очевидны и причины субъективного характера: отсутствие у руководителей организаций современных знаний в области экономики и управления, консерватизм руководства предприятий, не осознавших до сих пор необходимость перехода к новым методам и технологиям управления.

Вместе с тем, предприятия региона КМВ обладают достаточным потенциалом для внедрения и совершенствования стандартов менеджмента. Необходимо повышать профессионализм персонала и, прежде всего, субъектов управления, осваивать стандарты менеджмента, заимствовать лучшие технологии и вести работу над их совершенствованием в плане создания конкурентоспособной модели.

8 Для внедрения и совершенствования менеджмента как эффективной системы управления нужна благоприятная внешняя среда. Уникальные природно-климатические и исторические богатства являются абсолютным фактором конкурентоспособности региона КМВ, привлекающим потоки туристов. Капитал и трудовые ресурсы являются факторами конкурентных преимуществ региона лишь в потенциале. Видимо, поэтому, несмотря на амбиции региона КМВ в сфере туризма, его доля составляет около 0,2% общероссийского объема туристических услуг. Стадия развития, которую сегодня переживает регион, требует, с одной стороны, грамотного управления государственных и региональных властей, с другой стороны, профессионального менеджмента организаций туристской индустрии.

Для современной России подходит модель умеренного государственного регулирования туристской деятельности. Государственная туристская

администрация в этом случае работает во взаимовыгодном сотрудничестве с местными властями и частным бизнесом для привлечения к выполнению государственных задач финансовых средств из частного сектора

9 Универсальная модель менеджмента предприятий туристской индустрии должна включать следующие составляющие наличие в организации стратегии развития, четко поставленной, известной и разделяемой всеми сотрудниками организации миссии и целей, руководство должно осуществляться с помощью научно обоснованных принципов, методов и технологий менеджмента во всем их многообразии, адаптивные структуры управления, партисипативное управление, понимаемое как вовлеченность всех сотрудников организации в управление ею, создание команд по принципу профессионализма, эффективное делегирование полномочий, обучение и профессиональное развитие персонала, сильная корпоративная культура, в которую интегрированы сотрудники, инновативность, понимаемая как постоянная генерация идей, приводящая к созданию конкурентоспособных услуг

Теоретическая и практическая значимость работы. Результаты исследования расширят систему научных представлений о значении, сущности, содержании, основных характеристиках и особенностях менеджмента на предприятиях индустрии туризма как ключевого фактора повышения эффективности и конкурентоспособности туристской индустрии, о возможных методах его становления и развития в регионе Кавказских Минеральных Вод в частности и в России в целом

Материалы диссертации могут быть использованы при чтении курсов по специальности «Менеджмент организации», «Гостиничный сервис и туризм», «Управление туристическим бизнесом» Диссертационная работа может представлять практический интерес для менеджеров туристических фирм, консультантов, для государственных и региональных структур, занимающихся проблемами управления туристской индустрией

Апробация работы Основные положения и выводы диссертационного исследования обсуждались на заседании кафедры социально-гуманитарных наук Пятигорского государственного технологического университета Результаты работы докладывались и были одобрены на семинаре «Проблемы становления бизнеса и менеджмента в регионе Кавказских Минеральных Вод» в Бизнес-школе Пятигорского государственного лингвистического университета По материалам исследования подготовлено и выпущено 10 публикаций, общим объемом 4,1 п л

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих в себя шесть параграфов, заключения, библиографического списка и приложений Текст изложен на 186 страницах

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, освещается степень ее разработанности, определяются объект, предмет, цели и задачи исследования, формулируются элементы новизны и основные положения, выносимые на защиту

В первой главе «Теоретико-методологические основы менеджмента на предприятиях индустрии туризма» дается научная характеристика менеджмента предприятий индустрии туризма. Анализируются проблемы его становления как науки и практики. Обосновывается необходимость социологического анализа менеджмента предприятий туризма как практики социально-экономического управления, направленной на повышение эффективности и конкурентоспособности отечественной туристской индустрии на мировом рынке.

В параграфе 1.1. «Сущность, содержание и значение менеджмента на предприятиях индустрии туризма» на основе анализа научных источников автор приходит к выводу, что, с одной стороны, для серьезной постановки вопроса о менеджменте на предприятиях туристской индустрии в России имеются достаточные теоретические и практические основания. Исследователи признают необходимость перехода предприятий на стандарты мирового менеджмента. С другой стороны, существует множество теоретических и практических проблем в этой области, отсутствует единство взглядов на сущность и содержание менеджмента предприятий туризма, на его влияние на функционирование и развитие отрасли. Весьма размыты представления о принципах и технологиях менеджмента, не сформулированы его основные категории. Не четко определено предметное поле для научных исследований.

Отсутствие методологической базы менеджмента на предприятиях туристской индустрии делает затруднительным разработку действенной модели менеджмента предприятий. Работа большинства фирм в современной России по старым управленческим схемам, низкая эффективность деятельности предприятий, конкурентная несостоятельность, невозможность выжить в кризисной ситуации доказывают отсталость управленческих практик от мировых стандартов.

Туризм сегодня является сложным экономическим, социальным, культурным явлением, имеющим много граней. Ключевым в определении туризма является туристический продукт. Интегративным фактором туристской системы могут выступать и гостиничные, и транспортные, и культурные и др. услуги. Особенных успехов мировой туризм достиг за последние 30 лет за счет внедрения эффективных систем управления, когда число международных туристов возросло в четыре раза, а валютные доходы увеличились в 25 раз. На сферу туризма приходится более 10% мирового валового национального продукта, более 6% мировых инвестиций, каждое 10-е рабочее место, 12% мировых потребительских расходов¹. В этих условиях неудовлетворительное состояние туристской индустрии в современной России не может остаться без внимания.

Автор определяет менеджмент предприятия туристской индустрии как эффективное управление в условиях конкурентной среды, направленное на использование имеющихся ресурсов с максимальной эффективностью для достижения поставленных целей. Объектом менеджмента предприятий туризма являются люди, их деятельность и многообразные отношения, возникающие в процессе труда и управления. Предметными областями являются экономические механизмы, организационные структуры, маркетинг, информация, корпоративная культура и другие составные части системы управления.

¹ Чудновский А. Д., Жукова М. А. Управление индустрией туризма России – М. 2007 – С. 5

Совершенствование менеджмента требует совершенствования каждой предметной области. Менеджмент предприятия туристской индустрии схож с менеджментом любого другого предприятия, однако имеет свои особенности, обусловленные многовариантностью туристской деятельности, неопределенностью конечного результата, часто зависящего от партнеров (перевозчиков, отельеров и др.), необходимостью работы с потребителями услуг не только в момент продажи, но и в процессе реализации.

Ему присущ целеустремленный характер. Анализ теории и практики позволил обнаружить два подхода к определению целей менеджмента предприятия туризма: экономический подход (работа ведется ради роста прибыли компании) и социальный подход (имиджевые факторы, удовлетворенность клиента работой с компанией, удовлетворенность персонала работой в компании и т.п.). Каждая фирма разрабатывает свои цели, исходя из собственных приоритетов и условий конкурентной среды.

Автор выделяет следующие принципы менеджмента предприятий туристской индустрии: принцип законности, принцип мобильности и устойчивости системы управления, принцип ориентации на клиента, принцип инновационности, принцип профессионализма и компетентности персонала туристических фирм. Принципы менеджмента в туристической отрасли созвучны с классическими принципами менеджмента. Однако особенности сферы приложения накладывают определенный отпечаток на их формулировку и сущность. Можно говорить о таких принципах менеджмента в сфере туризма, как принципы объективности, системности, комплексности, состязательности, прогрессивности, перспективности, ситуативности, др.

Вариантность менеджмента предприятия туризма связана с социально-психологическими, экономическими, административными методами воздействия. Социально-психологические методы, ориентированные на нематериальные интересы людей и связанные с самоутверждением и самовыражением индивидов в группе или организационной общности, с их стремлением получить моральное удовлетворение в труде, широко применяются в передовых компаниях мира и дают превосходный результат, требуя, вместе с тем, профессиональной подготовки субъектов.

Вместе с тем, любая управленческая деятельность, в том числе деятельность в сфере туризма, невозможна без применения административных, основанных на прямом воздействии на персонал, и экономических методов, основанных на учете экономических интересов и использовании стимулов, побуждающих сотрудников добиваться инициативного осуществления поставленных задач. Автор представляет формы, используемые при применении различных методов управления в индустрии туризма, и факторы, влияющие на выбор методов управления в различных ситуациях.

Достигая целей управления, субъект управления выполняет определенные функции, которые являются специализированными направлениями деятельности по отношению к целям и задачам, решаемым в процессе управления. Функции менеджмента универсальны для всех типов организации вне зависимости от сферы их деятельности, поэтому они обязательно присутствуют и в менеджменте предприятия туризма. В параграфе показана специфика реализации

управленческих функций в менеджменте предприятия туристской индустрии

Поскольку определение критериев эффективности менеджмента должно быть тесно связано с определением его целей, критериями эффективности менеджмента предприятия туристской сферы может быть реализация целей туристических организаций, что обеспечивает их успешное функционирование и устойчивое развитие, удовлетворение интересов клиентов, интересов персонала, интересов руководства организаций, социума (воздействие туризма на национальную экономику и различные секторы туристской индустрии) Для измерения эффективности необходимо использовать все современные научные методы, привлекать к оценочному процессу субъекты и объекты менеджмента в туризме, независимых экспертов В работе показано, что менеджмент наполняет деятельность предприятия индустрии туризма новым содержанием цели предприятия становятся конкретными, определяемыми во времени, достижимыми, принципы - органичными, реализация функций -высокотехнологичной, эффективность деятельности компании - измеримой

Значимость менеджмента для туристской индустрии очевидна, однако на практике его внедрение сопряжено с множественными трудностями ненаучный и несистемный характер внедрения новой системы управления, непродуктивное заимствование чужого опыта, неготовность и неспособность руководства предприятий осознать роль и место менеджмента в достижении конкурентных преимуществ Одной из проблем являются традиции командно-административного управления, сложившиеся в советский период истории отечественного туризма

В параграфе 1.2. «Динамика подходов к управлению предприятиями индустрии туризма в советской и российской практике» анализируется история управления туризмом в годы советской власти, в период транзитивной экономики, в настоящее время

Советский этап развития туризма характеризуется экстенсивным развитием внутрисоюзного туризма при постоянных изменениях в структуре управления и ярко выраженной идеологической направленностью Социально-экономические преобразования последних лет заложили основы для модернизации туристской индустрии в России, для выхода ее на международные рынки в качестве полноправного участника Однако сегодняшнее состояние российского туризма нельзя оценить как удовлетворительное Российская туристская индустрия значительно уступает индустрии зарубежных стран На долю Российской Федерации, несмотря на ее высочайший рекреационный потенциал, приходится всего один процент мирового туристического потока¹ Это весьма низкий показатель, учитывая, что культурно-исторический и природный потенциал России гораздо выше, чем во многих странах с традиционно высокой туристской посещаемостью В последнее время в связи с глобальным экономическим кризисом ситуация в туристской индустрии значительно ухудшилась и оценивается буквально как критическая В мире же перспективы развития индустрии туризма представляются специалистам оптимистичными Ожидается, что к 2010 г в мире будет путешествовать 1 млрд чел , а к 2020 г - 1,5 млрд чел

¹ Сотникова АН Состояние развития рекреационного комплекса Ставропольского края // Автореф дис канд геог наук – С 16

И доходы от гостинично-туристских услуг составят примерно 2 трлн долл.¹

Особенно тяжелое положение в России с въездным туризмом, которым реально занимается меньше 10% зарегистрированных туристских фирм.² По данным Союза туриндустрии, основными проблемами, препятствующими развитию въездного туризма, являются рост цен на основные услуги, входящие в турпакет для иностранных туристов (56,5% от общего числа опрошенных), недостаточность за рубежом рекламы туристских возможностей России - 52,2%, дефицит современных гостиниц туркласса в Москве и регионах - 47%, дефицит современных автобусов, предназначенных для групповых туристских пассажиро-перевозок - 44,3%, неразвитость индустрии развлечений - 37%, криминальная ситуация в стране - 28,7%, экспансия на рынок иностранных туроператоров, которые «перехватывают» турпотоки у российских компаний - 25,2%, политический имидж России - 22,6%, низкое качество обслуживания иностранных туристов в российских гостиницах - 18,3%, экологическая обстановка - 3,5%.³ Каждая проблема нуждается в решении. Решение проблем - дело государства, региональных и муниципальных органов управления и, конечно, самих предприятий туристской индустрии.

Автор анализирует три модели государственного участия в регулировании туристской индустрии как важной составляющей национальных экономик и приходит к выводу, что по масштабам международного туризма, федеральному устройству и способу организации туристской отрасли наиболее приемлема третья модель. Для эффективного функционирования данной модели целесообразно государственное финансирование отрасли, что продиктовано необходимостью участия государства в формировании и продвижении национального туристского продукта, осуществление маркетинговых исследований, рекламно-информационной деятельности, организации и проведении международных туристских выставок, конференций, семинаров, формировании базового пакета инвестиционных проектов в области развития туристской инфраструктуры.

На современном этапе главной целью государственной политики в области туризма должно быть создание в России высокоэффективной и конкурентоспособной туристской индустрии, обеспечивающей широкие возможности для удовлетворения российских и зарубежных потребителей в разнообразных туристических услугах путем развертывания комплексных программ по оказанию помощи организациям индустрии туризма в кадровом, маркетинговом, информационном обеспечении, в создании совершенных систем управления.

Многие проблемы российские предприятия индустрии туризма пытаются решать самостоятельно путем поиска новых методов работы с целью создания конкурентоспособных туристических услуг, в том числе и с помощью внедрения стандартов менеджмента. Предприятиям следует в ближайшее время не только освоить стандарты зарубежного менеджмента, но и идти дальше в поисках

¹ Жукова М.А. Индустрия туризма менеджмент организации – М., 2006 - С 20

² Там же - С 21

³ См. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Управление индустрией туризма России – М., 2007 – С 40-43

конкурентных преимуществ. Именно совершенствование систем управления в аспекте менеджмента в условиях интеграции России в мировое экономическое пространство позволит предприятиям успешно функционировать и развиваться.

Во второй главе «Анализ практического опыта менеджмента предприятий зарубежной индустрии туризма» автор, исходя из отсутствия достаточного практического опыта в области менеджмента предприятий туристской индустрии в нашей стране, обращается к лучшему мировому опыту с целью последующей его адаптации к условиям современной России.

В параграфе 2.1. «Основные характеристики менеджмента лучших туристических предприятий мира» автор, воспользовавшись методом бенчмаркинга, проанализировала лучший опыт менеджмента в зарубежной индустрии туризма, которая прошла долгий путь рыночного развития и сегодня лидирует в использовании современных методов и технологий управления, вобравших в себя последние достижения теории и практики в данной области. В передовых в экономическом отношении странах мира менеджмент используется в индустрии туризма как инструмент повышения эффективности и качества предоставляемых услуг (гостиничный бизнес, транспортные услуги, культурное обслуживание).

Анализ широкого круга источников показал, что в лучших организациях туристской индустрии в мире средства компаний инвестируются в развитие партнерских связей, в квалификацию персонала, в развитие корпоративной культуры, в маркетинг и сбыт. Лучшие кадры концентрируются на тех направлениях активности, которые могут принести максимум добавленной стоимости. Во внешней среде для таких организаций главный фактор - клиент как потребитель товаров и услуг, во внутренней среде - персонал организации, который эти услуги производит.

Примером результативного взаимодействия (формирования партнерских связей) в туризме является создание и развитие гостиничных сетей (стратегических альянсов и консорциумов). В мире сложилось более 300 гостиничных сетей, вышедших за рамки своих национальных границ. Наиболее успешные Holiday Inns, Marriott International, Hilton Hotels Corp, Choice Hotels International, Best Western International, Hyatt Hotels, Starwood Hotel & Resort Worldwide, Ritz Carlton, Accor. Сети имеют ряд преимуществ: стабильное функционирование, продвижение на рынок высоких стандартов обслуживания, повышение уровня организации производства и конкурентоспособности, доступ к новым клиентским рынкам и разветвленным каналам продаж, увеличение загрузки до 20%, создание узнаваемого образа обслуживания (бренд).

В параграфе детально проанализированы виды сетей, факторы выбора разных видов межфирменного обмена в стратегических альянсах, преимущества и недостатки каждого, возможности использования в современных российских условиях.

Анализ показал, что успешные компании (Accor, Hyatt), заняв нишу на рынке, успешно диверсифицируют ее, серьезно занимаются маркетингом, привлекая различные группы покупателей своих услуг, предлагают уникальные услуги своим клиентам, удовлетворяют любые желания. В туристской индустрии налицо проактивное управление, «фокус на потребителя», использование

передовых технологий в работе, внедрение аутсорсинга Практика лучших компаний мира показывает, что жесткая конкуренция на рынке гостиничных услуг заставляет предприятия не просто взаимодействовать, но и активно выстраивать свою деятельность на принципах гостеприимства Для успешной туристской деятельности сегодня уже недостаточно одной развитой индустрии туризма, необходима новая философия - философия гостеприимства, основанная на долговременных интересах клиента Укрупнение и объединение предприятий, взаимосвязь межотраслевых комплексов, новые подходы в обслуживании привели к замене сервиса (когда гостю дают то, в чем он нуждается) на гостеприимство (когда гостя спрашивают о том, что еще могли бы для него сделать)

В параграфе проанализированы изменения в организационных структурах предприятий туристской индустрии Несколько лет назад стандартной организационной структурой туристической организации была линейно-функциональная структура Сегодня предприятия туризма перестраивают свои структуры, решая задачи оптимизации нормы управляемости, эффективных коммуникаций, эффективного делегирования полномочий Анализ показал, что предприятия туризма успешно функционируют в структурах дивизионального вида (по географическому, продуктовому или потребительскому признаку) (Marriott, HelioPark Hotel & Resort) и в структурах сетевого типа (Amadeus) Отмечено, что одним наиболее сильно повлиявшим на трансформацию организационной структуры и производственный процесс в туристическом бизнесе явлением стал прогресс информационных технологий

Все новые черты менеджмента туристских компаний позволяют не просто реализовать услугу контрагенту или потребителю, но и формировать спрос, повышать эффективность и прибыльность деятельности на рынке Изучение лучшего опыта менеджмента в индустрии туризма позволяет сделать вывод о том, что большинство элементов системы управления разумны, логически обоснованы и, по мнению автора, обладают немаловажным практическим потенциалом для частичной адаптации в современных российских условиях,

В параграфе 2.2. «Современные системы управления персоналом - ключевое звено менеджмента предприятий туристской индустрии» автор исходит из того, что основной конкурентоспособности предприятий индустрии туризма являются их системы управления персоналом, ориентированные на реализацию, как интересов организации, так и интересов персонала в силу того, что качество продукта в туристических организациях зависит от мастерства и сознательности их сотрудников Вне зависимости от национальной и отраслевой принадлежности, по отношению к персоналу компании демонстрируют общие черты относятся к сотрудникам не как к наемным лицам, а как к членам корпоративной сети, формируют и поддерживают корпоративную культуру, обеспечивают гарантированную занятость и развитие персонала, применяют партисипативный стиль управления

В деятельности современных туристических фирм функция управления персоналом имеет первостепенное значение Она включает в себя весь спектр специальных кадроведческих технологий (планирование персонала, набор и отбор, мотивацию и стимулирование, адаптацию и обучение, оценку деятельности персонала и управление его карьерным развитием) Цель управления персоналом в

индустрии туризма состоит в том, чтобы мотивировать сотрудников на предоставление клиентам качественного обслуживания. Базовыми кадроведческими технологиями в организациях индустрии туризма, по мнению автора, можно считать мотивацию и стимулирование труда, развитие и обучение персонала.

На основе исследования большого количества источников автор делает вывод, что в лучших туристических организациях мира (Marriott, Катерина-Сити, Novotour) в области мотивации и стимулирования труда персонала все происходит в соответствии с современной теорией. Существует индивидуальный подход к решению вопроса о мотивационном пакете, преобладают нетрадиционные системы компенсации труда. В комплексе используются основные мотивационные методы: экономический, управление по целям, проектирование и перепроектирование работ и обогащение труда и метод соучастия. В тех компаниях, где мотивации и стимулированию труда персонала придается значение, результат налицо: организацию отличает усердие сотрудников в достижении результатов, благоприятный морально-психологический климат, высокий уровень организационной культуры, открытая система коммуникативных связей, готовность к получению и применению новых знаний, уверенность в собственном и организационном будущем.

Важной функцией развития персонала в лучших туристических компаниях мира является обучение не только настоящим, но и будущим компетенциям. Через различные методы и формы обучения сотрудникам компаний помогают получать знания, навыки, видение решения насущных проблем, развивать личностные качества (Novotour, Holiday Inns, Sheraton Hilton, Accor, Marriott, Radisson SAS). Анализ показывает, что основной характеристикой такого обучения является личностно ориентированный, компетентностный подход.

Автор отмечает, что в последнее время в лучших компаниях отрасли ведется целенаправленная работа по развитию креатива у менеджеров и сотрудников, поскольку генерируемые ими новые идеи, превращенные в продукт, являются конкурентным преимуществом организации на рынке. Огромное внимание уделяется созданию и поддержанию собственной микрокультуры, которая обеспечивает единство образа действий всех работников фирмы, вырабатывает кодекс поведения и поддерживает систему корпоративных ценностей. Передовые корпорации (Marriott, Waldorf Hotel) считают, что организационная культура - это не только разделяемые ее работниками ценности и убеждения, предопределяющие нормы их поведения и характер жизнедеятельности. Это еще и активный фактор повышения конкурентоспособности, адаптивности, эффективности производства услуг и управления, так как именно с благоприятно организационным климатом в значительной степени связан источник успеха организации.

На основе анализа большого количества источников делается вывод о том, что кадровая политика лучших предприятий индустрии туризма продумана, научно обоснована. Системы управления персоналом высокотехнологичны, имеют грамотных исполнителей.

Подводя итоги главы, автор отмечает, что развитие в экономическом отношении страны мира вступило в постиндустриальную эпоху, в которой критическим фактором экономического развития являются знания. В

менеджменте лучших туристских организаций основное внимание уделяется активизации человеческого фактора, инновациям, диверсификации выпускаемых товаров и услуг, ориентации на разработку и реализацию долгосрочных стратегических планов развития, т.е. всему тому, что так необходимо сегодня предприятиям туризма в современной России. Вместе с тем, автор далека от идеи полных институциональных заимствований. Менеджмент туризма в России должен анализировать лучшие образцы и идти дальше по пути развития собственных конкурентных преимуществ. Идеи у нас есть. Необходимы соответствующие социально-экономические условия и профессиональный менеджмент.

В третьей главе «Состояние и перспективы развития менеджмента предприятий туристской индустрии в России» анализируются проблемы становления менеджмента предприятий индустрии туризма в России. Обосновывается необходимость социологического анализа менеджмента предприятий как практики социально-экономического управления, направленной на повышение эффективности и конкурентоспособности отечественной туристской индустрии на мировом рынке.

В параграфе 3.1. «Тенденции развития менеджмента на предприятиях российской туристской индустрии» на основе проведенного анализа автор делает вывод, что все предприятия индустрии туризма в современной России можно классифицировать в зависимости от уровня управления на три группы. Первая группа - «традиционные предприятия» - концепт советской модели командно-административного управления. Деятельность в режиме адаптации вызывает у них актуальную потребность в стабильной политике, менеджеры придерживаются иерархии в принятии и реализации управленческих решений и остерегаются инноваций. Состояние менеджмента в них можно охарактеризовать как зачаточное: не осознали ценности, не создали систему, нет соответствующей культуры.

Вторая группа предприятий - «предприятия переходного типа» - это быстро развивающиеся предприятия, испытывающие потребность в перемене форм и методов управления в связи с инновационными целями или выходом на конкурентный рынок. Предприятия данной группы находятся в стадии разработки системы менеджмента, активно учатся.

Третья группа - «перспективные предприятия» - нацелены на развитие организации, отличаются профессиональным менеджментом, соответствующим мировым стандартам. В основном это дивизионы транснациональных компаний. Данная группа работает в основном по западным технологиям, испытывая проблемы адаптации к среде. Данный тип предприятий составляет не более чем 10-15 % предприятий индустрии туризма современной России, так как неразвитость рыночной инфраструктуры, дискретность инновационного знания не образуют «критической массы» аргументов в пользу «перспективной» группы.

К факторам, препятствующим становлению менеджмента на предприятиях туристской индустрии, автор относит транзитивный этап экономики и незавершенную трансформацию российских организаций, традиции командно-административного управления, слабую управленческую компетентность руководителей туристических фирм, дефицит квалифицированных кадров,

недостаточное развитие туристской инфраструктуры, в том числе отсутствие развитой сети современных транспортных магистралей, отсутствие благоприятного режима для инвестиций в туристскую инфраструктуру. Необходимыми условиями становления и совершенствования менеджмента на предприятиях туризма являются рыночная экономика, свобода предпринимательства, профессионализация и специализация менеджмента.

Проведенный анализ показал, что перспективные предприятия туристской индустрии разрабатывают стандарты обслуживания (Korston), придерживаются современной концепции маркетинга (Инна Тур, российские члены сетей Marriott Hotel, American Airlines, Club Med), создают собственные бренды, каждый из которых специализируется на определенном сегменте рынка (сети Marriott, Hilton Hotel Corp), пользуются современными адаптивными организационными структурами, при которых производители объединяются в динамичные сети нежестко связанных контрагентов с использованием современных коммуникационных средств, глобальных компьютерных сетей (представители мировых сетей), создают союзы и ассоциации, заключают стратегические альянсы («Heliopark Group», RSL), внедряют современные системы управления персоналом («Radisson SAS», «РоссТур»). Но большая часть предприятий - «переходного» и «традиционного» типа не стремится внедрять современные технологии управления, несмотря на то, что менеджмент убедительно доказал их эффективность для успешного продвижения туристических продуктов, увеличения объемов их продаж, повышения качества предлагаемых услуг, получения значительной экономии.

С другой стороны, за годы рыночных реформ сделано немало. Несмотря на все трудности, российский туризм переживает период развития, обусловленный проявлением в нем общемировых тенденций. Автор считает, что туристическим предприятиям России, вступившим на путь рыночных преобразований и имеющим амбиции конкурировать на мировом рынке в отрасли, следует придерживаться общих в таких случаях рецептов экономического рационализма, высокой инновативности, разнообразия и гибкости моделей экономического поведения субъектов деятельности, ориентации на корпоративные и институциональные ценности, высокой культуры партнерских отношений, правопослушности, политической нейтральности, культуры и морали. Перед организациями российской индустрии туризма встает проблема поиска такой модели менеджмента, которая позволила бы укрепить позиции организаций в конкурентной борьбе за клиента. При этом имеется в виду, что понятие «конкурентоспособность» связано не только с ценовой политикой, но и с имиджем организации, с наличием известной торговой марки, с индивидуальным подходом к клиенту, с профессионализмом руководителей и персонала организаций.

Таким образом, проведенный анализ состояния системы управления предприятиями туристской индустрии в современной России показал существование ряда проблем. Решение этих проблем требует, с одной стороны, поддержки государственных властей различных уровней, с другой стороны, оптимизации системы управления через внедрение стандартов менеджмента во всей совокупности предметных составляющих.

В параграфе 3.2. «Операционно-деятельностный уровень и практический потенциал менеджмента предприятий туристской индустрии региона Кавказских Минеральных Вод» подводятся итоги социологического исследования, проведенного автором В качестве объекта исследования был выбран сектор гостиничных услуг как основное звено индустрии туризма в регионе Целью данного исследования являлся анализ состояния системы управления на предприятиях индустрии гостеприимства Дизайн исследования предполагал проведение двух этапов Задачей первого этапа явился опрос 40 руководителей разных уровней двенадцати гостиниц 45% - топ менеджеры, 23% - менеджеры среднего уровня, 22% - менеджеры низшего звена предприятий о внедрении и использовании системы менеджмента в управлении с последующим анализом полученных результатов

Проведенное исследование в определенной мере показывало срез реальной действительности, помогло выявить существующие проблемы в области менеджмента предприятий гостиничной индустрии, определить пути и возможности их разрешения Рассматриваемые предприятия (до 80%) фактически не имеют четко определенных миссии и целей, известных и разделяемых всеми сотрудниками организаций Они только осваивают принципы, методы и технологии менеджмента и не смогли пока в силу разных причин завершить организационную трансформацию, преодолеть трудности, выпавшие на долю отечественных предприятий в переходном периоде отсутствие инвестиций, несовершенную налоговую систему, проблемы с кадрами и т п На международные стандарты менеджмента ориентируется небольшое количество руководителей (17,5%) Все гостиницы, за исключением отелей, входящих в международные гостиничные сети, управляются старыми методами

Практически у всех без исключения предприятий линейная организационная структура (линейно-функциональная, линейно-штабная) Изменения в условиях внешней среды, высокая конкуренция, экономический кризис, новые задачи развития сделали очевидными недостатки данной организационной структуры Переход к адаптивным структурам (матричным, сетевым) вполне возможен Это позволит организациям быть гибкими, оперативно принимать управленческие решения, быстро решать сложные проблемы, ориентироваться на новые рынки и технологии, не только на ценовую, но и на неценовую конкуренцию, выжить в кризис

Как показало исследование, мало внимания уделяется маркетинговой функции в менеджменте На предприятиях гостиничного бизнеса нет штатных маркетологов (87%), соответственно, нет и профессионально поставленной маркетинговой концепции и стратегии маркетинга В лучшем случае пользуются услугами приходящих экспертов в данной области или прибегают к аутсорсингу Главным фактором конкурентоспособности в секторе гостиничных услуг руководители считают рекламу (35%) (в соответствии с этим тратят на нее деньги) В гостиницах не в полной мере осознается значение корпоративной культуры Хотя 41% руководителей заявили, что они занимаются данной проблемой, акцент делается на имидж компании и формирование корпоративной лояльности Корпоративная культура воспринимается институционально, как логика организационного порядка и принятие статус-кво организации

Таким образом, автор делает вывод, что существующие системы управления на предприятиях гостиничного бизнеса плохо совместимы с современной философией качества управления и не способствуют повышению эффективности работы предприятий гостиничной индустрии

Восприятие руководителями тезиса о важнейшей роли персонала в организации растет, однако этого для радикального изменения системы кадровой работы в организациях недостаточно. Отсутствие научно обоснованного кадрового планирования, слабый инструментальный набор и пренебрежение его внутренними источниками, неопределенность с принципами и критериями отбора, низкая технологичность отбора и неразвитость конкурсных основ, неадекватная мотивация и стимулирование труда персонала не стимулирует приход квалифицированных специалистов в организации гостиничного бизнеса. Как показало исследование, даже при высоком уровне безработицы в регионе 15-20% (среди молодежи до 30%) специалистов не привлекает низкая заработная плата на предприятиях гостиничной индустрии (в среднем 4000-5000 рублей), авторитарная модель управления, ориентированная на «лояльность руководству»

Развитие персонала в обследуемых нами организациях не может быть эффективным по причинам ограничения профессионального развития участников, отсутствия прогнозирования кадровой ротации как условия возможных организационных перемен и повышение эффективности достигнутых мотиваций (до 30% молодых людей меняют организации по причине «отсутствия перспектив роста» и «неперспективности профессиональной карьеры»), незаинтересованности руководства в повышении профессионального потенциала сотрудников в связи с боязнью их перехода в другую организацию или конфликта по поводу неудовлетворенности должностным статусом и материальными доходами, низкого уровня затрат (не более 2-3% бюджета) и формального подхода к обучению и т.д. Избыточность регулирующих и учетной функций в управлении персоналом отражает организационную стагнацию, потерю способности к развитию

Исследование показало, что основы управления персоналом в обследуемых организациях существуют, но научно обоснованных систем, нацеленных на инновации, построенных на гуманистическом подходе к менеджменту, соответствующих требованиям сегодняшнего дня и позволяющих готовить конкурентоспособный персонал, не сложилось. Это обусловлено сильным влиянием субъективного фактора в управлении, отсутствием отработанных технологий управления персоналом и (или) некомпетентным их исполнением

На втором этапе исследования в течение 14 месяцев были опрошены 250 клиентов этих же гостиниц по принципу случайной выборки. Оценивалось качество сервиса на предприятиях индустрии гостеприимства в регионе КМВ. Большинство (57%) респондентов по тем или иным причинам недовольны уровнем сервиса, спектром и ценой предлагаемых услуг

Автор приходит к выводу, что по состоянию основных предметных областей менеджмента на предприятиях гостиничной индустрии региона КМВ мы наблюдаем начальную стадию становления менеджмента как эффективной системы управления. Данное состояние обусловлено незавершенной трансформацией российских организаций, переходным состоянием российской

экономики Очевидны и причины субъективного характера отсутствие у руководителей организаций современных знаний в области экономики и управления, консерватизм руководства предприятий, не осознавшего до сих пор необходимость перехода к новым методам и технологиям управления

Вместе с тем, автор делает вывод, что предприятия региона КМВ - это предприятия «переходного» типа и они обладают достаточным потенциалом для внедрения и совершенствования стандартов менеджмента Руководителям предприятий туристской индустрии для повышения эффективности деятельности их организаций необходимо ориентироваться на мировые стандарты менеджмента По мере адаптации лучшего мирового опыта, анализа наиболее выдающихся результатов зарубежного менеджмента в сфере индустрии туризма, необходимо создать собственную конкурентоспособную модель управления

Универсальная модель менеджмента предприятий туристской индустрии, по мнению автора, должна включать следующие составляющие наличие в организации стратегии развития, четко поставленной, известной и разделяемой всеми согражданиками организации миссии и целей, руководство должно осуществляться с помощью научно обоснованных принципов, методов и технологий менеджмента во всем их многообразии, адаптивные структуры управления, партисипативное управление, понимаемое как вовлеченность всех сотрудников организации в управление ею, создание команд по принципу профессионализма, эффективное делегирование полномочий, обучение и профессиональное развитие персонала, сильная корпоративная культура, в которую интегрированы сотрудники, инновативность, понимаемая как постоянная генерация идей, приводящая к созданию конкурентоспособных на рынке товаров и услуг

Руководству региона Кавказских Минеральных Вод предложено разработать региональную программу по управленческому сопровождению и совершенствованию туристско-рекреационной деятельности, сформировать общественный контролирующий орган - методическую комиссию с привлечением в нее специалистов в области менеджмента, ученых, консультантов, создать образовательный региональный Центр, обеспечивающий подготовку руководителей и специалистов в области менеджмента предприятий туристской индустрии

Для совершенствования менеджмента на предприятиях туризма должны быть созданы соответствующие внешние условия, к которым автор относит конкурентную привлекательность региона Несмотря на амбиции региона КМВ в сфере туризма, его доля составляет около 0,2% общероссийского объема туристических услуг, а объемы аналогичных услуг, предоставляемых в ведущих регионах ЮФО, являются более значительными Краснодарский край превосходит по данному показателю Ставрополье в 13 раз, Волгоградская область - в 7,6 раза, Ростовская область - в 3 раза

В параграфе подвергнуты анализу факторы конкурентных преимуществ в регионе КМВ Анализ трех групп факторов (природные ресурсы и историко-культурное наследие, капитал, трудовые ресурсы) обеспечения сравнительных преимуществ в туристической деятельности (по Э Хекшеру и Б Олину) применительно к региону КМВ показал следующие уникальные природно-

климатические и исторические богатства являются абсолютным фактором конкурентоспособности региона КМВ, инвестиционная политика в регионе нуждается в корректировке. Трудовые ресурсы региона развиты недостаточно.

В таких условиях многократно возрастает значение государственной поддержки региона и значимость формирования системы менеджмента как эффективного управления в условиях рынка в качестве основного фактора повышения конкурентоспособности предприятий туристской индустрии в регионе КМВ.

В заключении подводятся итоги исследования, обобщаются наиболее существенные выводы, основными из которых являются:

Туризм сегодня является сложным экономическим, социальным, культурным явлением, обладающим огромным потенциалом роста. На долю въезжающих в Россию туристов приходится примерно 1% мирового туристского потока. Этому много причин: общеэкономическая и политическая ситуация в стране, несовершенство рынка и законодательства в сфере туризма. Но основная причина, на наш взгляд, заключается в том, что большинство предприятий туристской индустрии современной России работают неэффективно, по старым управленческим схемам. Отсталость управленческих практик делает их конкурентно несостоятельными. Сегодня созрела необходимость перехода туристических организаций на стандарты менеджмента.

Менеджмент наполняет туристическую отрасль новым содержанием: цели организации становятся конкретными, определяемыми во времени, достижимыми, принципы – органичными, реализация функций – высокотехнологичной, эффективность деятельности компании – измеримой.

Туристическим предприятиям России, вступившим на путь рыночных преобразований и имеющих амбиции конкурировать на мировом рынке в отрасли, следует придерживаться общих в таких случаях рецептов экономического рационализма, высокой инновативности, разнообразия и гибкости моделей экономического поведения субъектов деятельности, ориентации на корпоративные и институциональные ценности, высокой культуры партнерских отношений, правопослушности, политической нейтральности, культуры и морали. Перед организациями российской индустрии туризма встает проблема поиска такой модели менеджмента, которая позволила бы укрепить позиции организаций в конкурентной борьбе за клиента.

Использование системы менеджмента в условиях интеграции России в мировое экономическое пространство позволит предприятиям туристской индустрии успешно функционировать и развиваться.

Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях:

1. Надибондзе, О.Л. Значение социологических данных для деятельности туристических фирм [Текст] / О.Л. Надибондзе // Вестник Бурятского государственного университета: научный журнал. - № 9, выпуск 11. - Улан-Удэ, 2007. - С. 158-162. - 0,442 п.л. - ISSN 1994-0866.
- 2 Надибондзе, О.Л. Сущность и содержание менеджмента в туристической отрасли современной России [Текст] / О.Л. Надибондзе // Научные проблемы гуманитарных исследований: научно-теоретический журнал. - № 9 (1) - Пятигорск, 2009. - С. 147-153. - 0,469 п.л. - ISSN 2071-9175.
- 3 Надибондзе, О.Л. Туристско-рекреационный комплекс региона Кавказских Минеральных Вод (КМВ) [Текст] / О.Л. Надибондзе // Сборник научных трудов Юбилейная научная конференция на тему «Развитие социально-экономического партнерства и правовые отношения в сфере управления» 21 апреля 2006 г Том 3 - Пятигорск Институт управления, бизнеса и права, 2004 - С 67-71 - 0,4 п л
- 4 Надибондзе, О.Л. Проблемы и перспективы отечественного туризма [Текст] / О.Л. Надибондзе // Сборник научных трудов Т 4 Материалы конференции «Теоретическое и практическое обеспечение использования современных научных достижений в решении проблем развития Южного Федерального округа» 21 марта 2007 г - Пятигорск Институт управления, бизнеса и права, 2007 - С 26-37 - 0,8 п л
- 5 Надибондзе, О.Л. Роль туризма в культурных заимствованиях (России и Японии) [Текст] / О.Л. Надибондзе // Сборник научных трудов - Т 5 Материалы конференции «Теоретическое и практическое обеспечение использования современных научных достижений в решении проблем развития Южного Федерального округа» 25 марта 2007 г Часть II - Пятигорск Институт управления, бизнеса и права, 2007 - С 52-55 - 0,3 п л
- 6 Надибондзе, О.Л. Историзм туризма [Текст] / О.Л. Надибондзе // Научные труды Т 15 Третья региональная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы развития автомобильного комплекса традиции классической инженерии в свете инновационных технологий» 23-24 мая 2007 г Ч I - М - Лермонтов МАДИ, 2007 - С 7-14 - 0,5 п л
- 7 Надибондзе, О.Л. Основные этапы развития туризма в СССР [Текст] / О.Л. Надибондзе // Научные труды - Т 16 Третья региональная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы развития автомобильного комплекса традиции классической инженерии в свете инновационных технологий» 25-26 мая 2007 г Ч II - М - Лермонтов МАДИ, 2007 - С 3-6 - 0,3 п л
- 8 Надибондзе, О.Л. Санаторно-курортная рекреация в туризме в Южном регионе [Текст] / О.Л. Надибондзе // II Международный конгресс проблемы и перспективы развития рекреационных территорий инновационные факторы их устойчивого развития - Эссенцуки Северо-Кавказский научный центр «Института проблем региональной экономики РАН», 2007 - С 179-182 - 0,22 п л
- 9 Надибондзе, О.Л. Социальная значимость туризма // Научная практическая конференция «Окно в науку» 26-27 мая 2007 г - Пятигорск Пятигорский технологический университет, 2007 - С 165-172 - 0,3 п л
- 10 Надибондзе, О.Л. Факторы конкурентоспособности гостиничной индустрии [Текст] / О.Л. Надибондзе // Молодая наука 2009 материалы региональной межвузовской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых – Пятигорск ПГЛУ, 2009 - С 87- 95 - 0,38 п л - ISBN 978-89-966-824-1

Подписано в печать 29 10 2009 г Формат 60 x 84/16 Бумага офсетная

Печать офсетная Усл печ л 2,1 Тираж 100экз Заказ №263

Отпечатано в типографии

Пятигорского государственного технологического университета

357500, Ставропольский край, г Пятигорск, пр 40 лет Октября, 56

тел (879-3) 97-39-29, тел/факс (97-39-27)