

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

Коды JEL: L 83, M 21, R 11.

**Волкова А. Г.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, финансов и менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: ppivolk@mail.ru

SPIN-код: 9983-1990

Поступила в редакцию 25.11.2021. Принята к публикации 29.11.2021

### Аннотация

Предмет. Особенности туристического продукта, влияющие на управленческую деятельность менеджера. Специфика комплекса туристических услуг.

Тема. Эффективное управление комплексом туристических услуг как залог развития туристической компании и роста качества жизни в регионе.

Цели. Анализ особенностей управленческой деятельности в сфере туризма.

Методология. Логический анализ особенностей управленческой деятельности в туристическом секторе.

Результаты. На основе анализа особенностей управленческой деятельности в туризме выявлен ряд специфических организационных, маркетинговых, логистических и иных задач менеджера, ведущего предпринимательскую деятельность в туристическом секторе и органов публичной власти, заинтересованных в развитии муниципальных образований, региона и страны в целом.

Область применения. Управление развитием туристической отрасли на макро- и мезоуровне.

Выводы. Степень успешности решения управленческих задач в туризме зависит от объективных возможностей и субъективной способности менеджеров учесть эти особенности и произвести соответствующую адаптацию закономерностей отраслевого развития. Позитивные изменения следует реализовывать в рамках программ социально-экономического развития регионального и федерального уровня.

Ключевые слова: управленческая деятельность, туризм, сервис, государственное регулирование развития туризма.

UDK 332.12

## FEATURES OF MANAGEMENT ACTIVITIES IN TOURISM

JEL Codes: L 83, M 21, R 11.

**Volkova A. G.**, kandidat of economics, associate professor of the department of economics finance and management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (branch of RANEPA), Voronezh, Russia

E-mail: ppivolk@mail.ru

SPIN-code: 9983-1990

### Annotation

Subject. Features of the tourist product that affect the managerial activity of the manager. The specifics of the complex of tourist services.

Topic. Effective management of the complex of tourist services as a guarantee of the development of a travel company and the growth of the quality of life in the region.

Purpose. Analysis of the features of management activities in tourism.

Methodology. Logical analysis of features of management activities in tourism.

Results. Based on the analysis of the features of management activities in tourism, a number of specific organizational, marketing, logistics and other tasks of a manager conducting business in the tourism

sector and public authorities interested in the development of municipalities, the region and the country as a whole have been identified.

Application area. *Managing the development of the tourism industry at the macro and meso levels.*

Conclusions. *The degree of success in solving managerial tasks in tourism depends on the objective capabilities and subjective ability of managers to take into account these features and make appropriate adaptation of the patterns of industry development. Positive changes should be implemented within the framework of socio-economic development programs at the regional and federal levels.*

Keywords: *management activity, tourism, service, state regulation of tourism development.*

DOI: 10.22394/1997-4469-2021-55-4-134-139

## Введение

Туристическая отрасль экономики, хотя и относится в широком смысле к сфере услуг, обладает рядом уникальных особенностей, не позволяющих сравнивать ее в другими и переносить в нее опыт деятельности и управления без предварительного глубокого переосмысления.

Первой и важнейшей чертой туризма как отрасли экономики является ее размер и степень разнообразия, причем отдельные ее подотрасли крайне сложно взаимодействуют между собой и с другими организациями, оказывающими связанные с туризмом услуги (например, с транспортом, дорожным, коммунально-бытовым хозяйством и др.).

Не менее важно отсутствие четкой постановки ориентиров деятельности и развития отдельных организаций отрасли. Несмотря на провозглашение маркетинговых подходов в их работе, ради максимизации прибыли компании нередко идут на шаги, которые можно считать ориентированными на спрос лишь при очень поверхностном рассмотрении. Фактические же потребности и желания клиентов игнорируются, а иногда даже остаются неизвестными туроператорам и организациям из смежных отраслей.

С точки зрения государственного надзора, регулирования и поддержки туристической отрасли проблема может заключаться в неопределенности национальных, региональных и местных целей развития туризма. Это приводит к фактической невозможности оценки их достижения и определения путей облегчения движения отдельных фирм и их групп в желаемом направлении. К тому же, выгоды государства от туристической деятельности заключаются отнюдь не только в сборе налогов с соответствующего бизнеса, и учет таких выгод представляет собой дополнительное затруднение в планировании работы органов власти с предприятиями отрасли.

Сами туристические компании также испытывают существенные сложности не только при определении стратегических ориентиров своего развития, но и при оперативном планировании деятельности. Ситуация в каждой конкретной туристической дестинации постоянно меняется, начиная от погодных условий конкретного

сезона, которые вполне могут оказаться нетипичными для соответствующей климатической зоны, и до изменений в правовых нормах (включая визовый режим), макроэкономических процессах (например, курсов обмена валют), социальной ситуации. Отсюда вытекает важность прогнозирования условий деятельности компаний и одновременно низкая точность таких прогнозов либо их запредельная стоимость, непосильная для отдельных бизнес-единиц. Ряд явлений и процессов, воздействующих на туристический бизнес, вообще не поддаются количественным оценкам и прогнозам.

## Особенности управления в сфере туризма

Особенность туристского продукта формирует затруднение маркетингового управления его созданием и реализацией, так как во многом он не схож не только с вещественными товарами, но и с другими типами услуг. Маркетинг-микс в туризме сложен как с точки зрения достижения желаемого экономического эффекта работы фирмы, так и с позиции удовлетворения реальных нужд клиентов, и не ограничивается традиционными 4Р, дополнительно включая как минимум активную работу с персоналом в сфере его обучения и стимулирования, привязку к особенностям конкретных местностей, организационные и логистические особенности.

Спрос на туристический продукт неустойчив во времени и неоднороден по сегментам рынка в силу ряда причин:

- особенности туризма как услуги (неосвязаемость, несохраняемость, непрозрачность рынка и другие);

- особенности подходов к сегментированию потребителей, основным факторов для которого становятся психологические (а именно они наиболее разнообразны и требуют деления рынка не на 3—5 сегментов, а на гораздо большее их число);

- непреодолимое влияние макроэкономических, социальных, политико-правовых факторов.

Как и большинство услуг, туристические оказываются в присутствии и при активном участии клиента, что, с маркетинговой точки

зрения, является одной из особенностей продукта, определяющих всю специфику управления ее оказанием. Важно, что при предъявлении спроса покупатель услуги оценивает и озвучивает требования к каждой ее составляющей отдельно, а в итоге получить ее должен в комплексе и одновременно, что существенно затрудняет управление, хотя очевидно, что ранжирование отдельных запросов по значимости для клиента всякий раз будет индивидуальным.

Сам комплекс туристических услуг настолько сложен, что требует вовлечения не одной, а целого ряда организаций разной специфики бизнеса, которые должны действовать сообща и учитывая интересы и ограничения в работе друг друга. Хотя в этом свете кажутся привлекательными интеграционные перспективы, они далеко не всегда реализуются, но потребность в координации и кооперации от этого не исчезает, но должна быть обеспечена другими экономико-правовыми средствами. Следует подчеркнуть, что кооперация затрудняется различающимися, а иногда и диаметрально противоположными интересами участников процесса. Например, те предприятия индустрии туризма, которым подходят работники без специальных навыков и даже опыта, гораздо более заинтересованы в концентрации турпотока в течение сжатого сезона, так как им легко найти сезонных работников. Напротив, если деятельность требует специальных компетенций, предприятие вовлекает работников на постоянной основе, и в этом случае предпочтительным оказывается максимальное «растягивание» сезона. Аналогична ситуация со стоимостью средств производства. Если комплекс основных средств предприятия является дорогостоящим, оно предпочтет максимально сглаживать сезонности его использования, если же больших вложений в средства производства не требуется, либо они легко консервируются, периодичность спроса перестает быть проблемой.

Значимой характеристикой спроса на туристический продукт является сезонность. Данное явление наблюдается на многих рынках, хотя не является типичной особенностью многих других услуг. В данном случае сезонность определяется и формируется под влиянием большого разнообразия разноплановых и отличающихся по значимости и устойчивости факторов:

1. Естественные природно-климатические. Пляжный отдых на том или ином направлении однозначно ограничен рамками климатических особенностей, а именно — продолжительностью сезона с теплой водой, атмосферной температурой и особенностями распределения осадков

в году. Аналогична ситуация на горнолыжных курортах. Однако и другие виды туризма существенно зависят от погодных особенностей времен года: ехать на автобусе, ловить рыбу, любоваться храмами практически все туристы все-таки предпочитают в хорошую погоду.

2. Факторы рынка труда. Прежде всего это режим труда и отдыха, сезонность отпусков и наличие в году нескольких кластеров так называемых «длинных» выходных (в зависимости от страны это могут быть Рождество и новый год, апрель или начало мая, июнь-начало июля, середина августа и т. д.). Также играет роль доля предпринимателей, лиц свободных профессий, самозанятых и других типов занятых, с одной стороны, имеющих достаточный доход для путешествий, а с другой — не связанных традиционными рамками графика отпусков своей компании.

3. Экономические. Во-первых, многие виды деятельности предполагают сезонность поступления доходов. Во-вторых, многие клиенты турфирм вынуждены копить средства на отдых, следовательно, периодичность потребления ими туристического продукта зависит от скорости накопления.

4. Демографические. Основным фактором, связанным с демографией, является график работы учебных заведений: очевидно, что большинство семей с детьми организуют свой отдых с учетом именно этого фактора.

5. Поведенческие, которые могут быть как личными (потребительские предпочтения), так и внешними по отношению к клиенту (например, мода на тот или иной тип туризма или направление поездок ставит потребителя в зависимость от сезонных особенностей соответствующего типа и географической локации).

Помимо собственно туристических фирм и других компаний, вовлеченных во взаимодействие с туристами (от транспорта до торговли и общепита), данный сектор экономики оказывает прямое воздействие на жизнь местного сообщества. С одной стороны, развитие туристического кластера создает новые рабочие места, дает прибыль, а следовательно — доходы в бюджет в форме налогов, привлекает инвестиции в инфраструктуру, в том числе транспортную, коммунальную, культурно-досуговую, доступ к которой имеют и местные жители. С другой стороны, формируются условия для постоянных контактов местного населения с туристами, что не всегда благоприятно сказывается на обеих сторонах. Туристы, особенно иностранные, приносят с собой свои культурные особенности, которые могут существенно отличаться от местных традиций и вызывать негативные эмоции аборигенов. Напротив, специфика отношения местного населения к туристам и к любым чу-

жакам вообще может приводить к неприятию и даже проявлениям открытой агрессии и криминала (например, воровства).

Туристические объекты способны создавать и нагрузку на окружающую среду, наносить ей существенный вред. Особенно это касается дестинаций с хрупкой экосистемой, отличающейся низким ассимиляционным потенциалом (например, для северных территорий). Экологический ущерб кратно усиливается, если туристический бизнес и сами клиенты не осознают масштаба наносимого ими урона либо потребительски относятся к тем природным объектам, которые, собственно, и делают для одних из них возможным само ведение бизнеса, а для других — привлекательной поездку сюда.

Немаловажной заинтересованной стороной любого туристического кластера является государство и местные власти. В определенной степени они выступают выгодоприобретателями подпитываемого туризмом подъема бизнеса и инвестиционной привлекательности региона. Однако они же вынуждены учитывать нужды туризма в стратегическом планировании, оперативном управлении и поддержке отраслей и направлений развития рассматриваемой территории.

Помимо всех прочих отраслевых особенностей в туризме выраженной спецификой отличается и управленческая деятельность, хотя ей присущ и ряд черт, общих для любого управления в любых сферах и функциональных направлениях.

Административно-управленческий персонал в туристической отрасли решает ряд специфических организационных, маркетинговых, логистических и иных задач, в числе которых особо выделяются следующие:

1. Сегментирование рынка, позиционирование продукта с учетом реальных потребностей целевой аудитории (которые не всегда очевидны), поиск и занятие своей уникальной рыночной ниши.

2. Оценка собственных и иных доступных фирме ресурсов с позиций их применимости и достаточности для удовлетворения спроса выбранного целевого сегмента.

3. Оценка уровня удовлетворенности клиентов с целью формирования обоснованного прогноза лояльности клиентов, а следовательно — будущего спроса.

4. Изучение возможностей взаимодействия турфирмы с другими участниками процесса оказания комплексной туристической услуги, выбор оптимальных партнеров с учетом специфики и результатов их взаимоотношений с клиентами.

5. Прогнозирование общих средне- и долгосрочных трендов потребительского спроса на

туристическом сегменте, покупательской способности потенциальных клиентов, динамики их поведения и других факторов влияния.

Проведенный анализ управленческой и маркетинговой специфики туристической отрасли позволил сделать вывод о ее своеобразии, вытекающем из объективно существующих и непреодолимых внешних и внутренних факторов. Отсюда следует, что менеджеры данной сферы деятельности должны обладать особым набором компетенций, а знания и накопленный управленческий опыт из других отраслей и комплексов не может быть прямо и без существенной адаптации заимствован и применен туристическими компаниями.

Между тем, туристический бизнес во всем мире продолжает активно развиваться и расти, что увеличивает давно существующую потребность в систематизированных теоретических положениях и формировании практических навыков организации функционирования участников туристической отрасли.

Пристальное изучение работы туристических организаций и их взаимодействия позволяет утверждать, что туризм следует считать не единой отраслью, а комплексом тесно взаимосвязанных подотраслей, при этом существенно различающихся технологическими процессами и организационными подходами. Тем не менее, можно сформировать перечень наиболее существенных особенностей управленческих процессов в компаниях сферы туризма, определяемых спецификой отрасли и предлагаемого рынка продукта:

1. Разные с отраслевой и технологической точки зрения компании участвуют в формировании и предоставлении комплексной туристической услуги. Из этого следует, что таким компаниям приходится активно взаимодействовать и координировать свои решения, тогда как это не всегда просто сделать с экономической, организационной, кадровой, информационной и иных позиций. По сути, для оказания услуги на уровне, соответствующем ожиданиям ее потребителей, необходима единая система управления процессом, однако создать ее для экономически и юридически независимых компаний достаточно сложно. Дополнительно ситуация осложняется активным участием государственных органов и структур в данном процессе.

2. В центре всего сервисного процесса находится человек, причем не только в трактовке «человек в лице его потребностей», но и в прямом смысле этого слова. Человек физически присутствует при оказании ему туристической услуги, более того — активно участвует во всех процессах, физически корректирует их протекание, ментально и эмоционально окрашивает

ет, сразу потребляет, получая, либо не получая достаточного удовлетворения.

3. Для большинства видов и форм туризма характерна сезонность, причем даже в тех случаях, когда ее сглаживание возможно, не все участники процесса оказания туристических услуг в этом заинтересованы. В результате инвестиционные и проектные решения могут различаться очень существенно.

4. В процессе получения туристических услуг клиент находится под влиянием двух принципиально различающихся подсистем факторов. Во-первых, это искусственная часть окружения туриста, созданная решениями и усилиями туроператора и других предприятий, задействованных в процессе оказания туристических и смежных услуг. Во-вторых, это естественная среда туристической дестинации: ее природные условия, культурно-исторический фон, социальная среда, местное сообщество, инфраструктура и другие элементы. Общее впечатление и уровень удовлетворенности формируются в результате совместного воздействия обеих подсистем. Более того, предприятия туристической сферы отчасти могут влиять и формировать вторую подсистему, однако это требует от них гораздо больших вложений и усилий, чем формирование первой, а вот отдача от них зачастую оказывается менее определенной и менее значительной в экономическом смысле.

5. Туристические услуги не относятся не только к товарам повседневного спроса, но и к необходимым товарам/услугам. Более того, почти любой человек может организовать свой досуг приятным и полезным для себя образом, не прибегая к услугам туристического бизнеса вообще, либо существенно варьируя набор и объем потребляемых элементов услуг туристического комплекса. Такая ситуация приводит к высокой волатильности спроса на туристическом рынке, а следовательно, и доходов бизнес-единиц.

6. Для туризма характерны все типичные особенности маркетинга услуг, подробно изученные и освещенные в академической и управленческой литературе.

Особого внимания заслуживает проблема управления качеством туристического сервиса. Наука маркетинга утверждает, что обеспечить стабильность качества оказываемых услуг любого типа на уровне, аналогичным устойчивости качественных характеристик товаров, невозможно. Следовательно, повышается роль текущего контроля качества, перманентного мониторинга работы персонала и состояния всех технических систем. В результате такой контроль ведется не только на уровне отдельных компаний, но и со стороны органов государственной и/или муниципальной власти. С другой стороны, оценка качества туристического

сервиса со стороны клиентов может существенно отличаться от данных мониторинга и объективного контроля, так как в менеджменте качества субъективная составляющая не менее важна, чем объективная.

7. Период окупаемости инвестиций в туристическую отрасль и в том числе инфраструктуру может варьировать очень значительно в зависимости от огромного перечня факторов — от нескольких месяцев (особенно в сезон) до десятков лет.

8. Туристическая отрасль иногда позиционируется как социальная или, по крайней мере, социально значимая, однако фактически в подавляющем большинстве случаев (кроме медицинского и нескольких вариантов культурно-интеллектуального туризма) предприятия этой отрасли сугубо коммерческие и существуют ради извлечения прибыли. Это формирует крайне специфическую систему взаимоотношений этих компаний с органами власти соответствующих территорий, в том числе и подсистему государственной поддержки отрасли.

9. Влияние среды косвенного воздействия (политико-правовой, экономической, социальной, технологической) на туризм проявляется если не чаще, то обычно более остро, чем в других сферах. Важно и то, что такое влияние, являясь объективным и непреодолимым, редко признается форс-мажором, а потому вся тяжесть последствий негативных для бизнеса явлений определяет его убытки и не приводит к освобождению предпринимателей от ответственности.

### Заключение

Отсюда следует, что риски в туристической сфере, особенно коммерческие, весьма высоки и превышают параметры многих других отраслей. Наиболее характерны для нее общеотраслевые массовые риски, что, помимо прочего, затрудняет их страхование. В России в случаях реализации таких рисков отрасль подучает помощь и поддержку государства, однако те предприятия, которые не имеют собственных резервов и запаса финансовой прочности, действуют на рынке агрессивно и экономят на стоимости страхования, нередко все равно не могут преодолеть последствия кризисных явлений.

Также при оказании туристических услуг субъектами, которые могут понести ущерб в силу реализации негативных вероятных событий, являются сами туристы. Риски, вызывающие урон здоровью клиентов, наиболее типичны для экстремальных видов туризма, а также экзотических дестинаций, максимально далеких по своим условиям (прежде всего бытовым и климатическим) от привычных для клиента. Риски, связанные с имуществом клиентов, при-

вязаны к дестинациям, характеризующимся высоким уровнем преступности и низкой культурой ведения бизнеса. Однако имеется также средневероятный риск неудовлетворенности поездкой и отдыхом, обычно реализующийся при недостаточности, неполноте, неадекватности информации о комплексе услуг, предоставленный туристу до приобретения услуги. Риски также возникают в результате несогласованности действий отдельных участников туристического процесса (отели, транспортные и экскурсионные компании, торговля и общественное питание и т. д.), так как в формируемой ими системе действует правило «слабого звена»: впечатление от вполне удачного и комфортного тура может быть испорчено единственной мелочью, но сохраняющейся в течение всего срока оказания услуги [1].

#### **Информация о конфликте интересов**

*Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном*

*отсутствии фактического или потенциально-го конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.*

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Волкова А. Г. Определение рисков и ограничений при разработке целей и задач социально-экономического развития субрегиональных территорий / А.Г.Волкова // Регион: системы, экономика, управление. — 2017. — № 4 (39). — С. 138—147.

#### **LIST OF LITERATURE**

1. Volkova A. G. Determination of risks and restrictions in the development of goals and objectives of socio-economic development of subregional territories / A. G. Volkova // Region: systems, economics, management. — 2017. — No. 4 (39). — S. 138—147.

УДК 332.15

## **МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО СОХРАНЕНИЮ ПРОДУКТИВНОСТИ ЗЕМЕЛЬ И УСТОЙЧИВОСТИ АГРОЛАНДШАФТОВ**

Коды JEL: Q51, R 52, P28.

**Недикова Е. В.**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой землеустройства и ландшафтного проектирования, Воронежский государственный аграрный университет, г. Воронеж, Россия.

*E-mail: nedicova@yandex.ru*

*SPIN-код: 3960-4542*

**Куликова Е. В.**, кандидат биологических наук, доцент кафедры мелиорации, водоснабжения и геодезии, Воронежский государственный аграрный университет, г. Воронеж, Россия.

*E-mail: milenica@mail.ru*

*SPIN-код: 6112-5333*

Поступила в редакцию 01.11.2021. Принята к публикации 09.11.2021

#### **Аннотация**

**Предмет.** Агрolandшафты, управление территориями, оценка земель, продуктивность земель.

**Тема.** Управление территориями на основе обустройства агрolandшафтов.

**Цель.** Разработать механизм принятия управленческих решений по сохранению продуктивности земель и устойчивости агрolandшафтов.

**Методология.** Методы логического и сравнительного анализа, используемые при разработке механизма принятия управленческих решений.

**Результаты.** Анализ современного состояния земель сельскохозяйственного назначения свидетельствует о низком уровне их эффективности. Это сопровождается зачастую деградацией угодий, игнорированием системы научно-обоснованных севооборотов. Усиление процессов деградации земель создает огромный ущерб продуктивному потенциалу земельного фонда страны. Практика, а также зарубежный опыт показывают, что только на основе проведения землеустроительных мероприятий на землях сельскохозяйственного назначения можно создать территориальное обе-