

В-четвертых, интеграция приводит к усложнению хозяйственных связей предприятия и увеличению числа планов, различающихся по составу планируемых показателей.

В-пятых, на МО оказывает сильное влияние специфика предприятия, что ограничивает применение при его создании типовых проектных решений.

В-шестых, нестабильная работа предприятий затрудняет разработку научно обоснованных нормативов, используемых в планировании.

В-седьмых, алгоритмы планирования очень чувствительны к обеспечивающим средствам: вычислительным ресурсам, качеству и срокам представления исходной информации, взаимной координации плановых расчетов и т.п. Все это требует четкой организации производственно-хозяйственных процессов. В то же время принятые методы планирования также влияют на организацию производства, труда и управления. МО должно учитывать все эти обстоятельства.

Изложенная в статье идея создания методического обеспечения планирования не является бесспорной. Основные аспекты этой проблемы не исследованы и остродискуссионны. Призываем читателей продолжить начатый разговор.

Литература

Борман Д., Воротина Л., Федерман Р. Менеджмент: Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. Гамбург, 1992.

Гоев А.И., Пелих С.А. Динамичный менеджмент. Мн., 2002. С. 232.

Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. 5-е изд., стереотип. Мн., 2004.

Ильин А.И. Система планирования на предприятии в условиях перехода к рынку // *Вестн. Белорус. дзярж. экан. ун-та.* 2000. № 1, 2.

Ильин А.И. Управление предприятием / Под общ. ред. М.И. Плотницкого, А.С. Головачева. Мн., 1997.

Райзберг Б.А. Проблемы и задачи построения методического обеспечения АСПР // *Вопр. создания АСПР.* Вып. 1. М., 1974.

Экономика предприятия: Учеб. пособие / В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич и др.; Под общ. ред. А.И. Ильина. Мн., 2004.

Н.М. БИРИЦКАЯ

<http://edoc.bseu.by/>

МЕТОД СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ ТУРИЗМОМ

В свете интеграционных процессов, происходящих между Российской Федерацией и Республикой Беларусь, встает проблема объединения или унификации управленческого аппарата туристской отрасли России и Беларуси. Появляется вопрос о близости и схожести наших систем управления, их отличиях, о том, как можно объединить их в один общий, эффективно работающий механизм. Этот вопрос выдвигается нами в качестве цели исследования и определяет используемый нами метод исследования сравнительного анализа.

Он состоит в сопоставлении частных и обобщающих показателей для выявления наилучших результатов.

Метод сравнительного анализа создает своеобразную аналоговую базу, которую можно применять как эталонный объект углубленного предметного исследования. Особенность его состоит в сборе возможно полной информации о деятельности

Наталья Михайловна БИРИЦКАЯ, ассистент кафедры управления туризмом Белорусского государственного экономического университета.

субъектов исследуемой среды. Цели могут быть различными: улучшить позицию, определить слабые места, улучшить организацию и др.

Процесс проведения сравнительного анализа можно разделить на этапы.

1. Определение объекта анализа превосходства. Устанавливаются объекты интересующей деятельности, которые можно исследовать при помощи анализа превосходства. При этом существует возможность критически рассмотреть структуру в целом и ее составные части. Также необходимо узнать, с какой точки зрения анализируется превосходство — внутренней или внешней (например, с позиции нижнего звена в структуре).

2. Выявление партнеров по анализу превосходства предполагает поиск лучших структур, имеющих высокую степень сопоставимости с анализируемой.

3. Анализ информации предполагает выявление воздействий, способных осложнить сравнение и исказить результаты. Здесь можно предложить следующие действия: упорядочение и сопоставление полученных данных; контроль качества информационно-материалов; наблюдение за факторами, искажающими сравнение.

4. Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений включает не только внедрение разработанных улучшений, но и дальнейшее развитие структуры для противостояния возможным трудностям.

5. Контроль за процессом и повторение анализа. При внедрении результатов анализа он может проходить в двух направлениях: отслеживание развития установленных оценочных показателей результатов работы структуры в целом; проверка достижения промежуточных целей структурных подразделений.

Методы и процессы на этапах сравнительного анализа постоянно изменяются. В данном случае необходимо выделить ключевые, на наш взгляд, позиции для анализа эффективности структуры управления туризмом: оперативность обмена информацией; полнота участия структурных подразделений в законотворческом процессе; простота и функциональность структуры организации управления туризмом; эффективность работы внутрискруктурных связей.

Главное отличие, привлекающее наибольшее внимание в процессе сравнения структур управления туризмом в рассматриваемых странах, — это наличие в Беларуси единой, целостной структурной единицы — Министерства спорта и туризма, занимающейся проблемами отрасли на государственном уровне и подчиняющейся Совету Министров Республики Беларусь. В России такой единицы нет. И на аналогичном уровне управлением туризма занимается Федеральное агентство по туризму при правительстве Российской Федерации, а также Комитет Государственной Думы по культуре и туризму.

Оперативность обмена информацией. Дробление субъектов управления может неоднозначно сказываться на работе структуры в целом, ведь любые дополнительные внешние коммуникации между департаментами и подразделениями управления часто приводят к затягиванию обмена информацией, ее искажению, недопониманию, различному видению общих целей, а следовательно, снижению эффективности работы такой структуры. При большом количестве территориальных субъектов в России, где насчитывается 88 региональных органов государственного управления туризмом, каждый субъект имеет свой орган регулирования им, обеспечивающий проведение общей политики государства на местах. В Беларуси в прямом государственном подчинении находится большее количество различных по функциям организаций (Национальное агентство по туризму — НАТ, ряд гостиничных предприятий), а туризм на местах управляется напрямую через управления физкультуры, спорта и туризма Мингорисполкома, облисполкомов, у которых налажены прямые внутриведомственные связи с Министерством спорта и туризма Республики Беларусь. На наш взгляд, белорусская и российская схемы построения структуры организации управления туризмом совпадают в этом пункте (наличие региональных (областных) представителей), что обеспечивает возможность эффективной циркуляции информации внутри ее.

Участие структурных подразделений в государственном законодательном процессе. В структуре управления туризмом в России все функции возложены на Комитет Государственной Думы по культуре и туризму. В его компетенции — разработка законодательства о туризме, детализация правового регулирования сегментов в области туризма и в смежных с туристской деятельностью отраслях. В Беларуси всеми вопросами, касающимися сферы туризма (включая и законодательские) ведает Министерство спорта и туризма. На основе предложений его юридического отдела принимаются к рассмотрению проекты актов законодательства о туризме.

Таким образом, в обоих случаях субъекты организации управления туризмом полностью вовлечены и заинтересованы в законодательном процессе, могут выдвигать свои предложения и поправки к существующему законодательству.

Простота и функциональность организации структуры управления туризмом. В российском варианте туризм представлен в законодательных органах власти (Комитет Государственной Думы по культуре и туризму), и в исполнительных (Федеральное агентство по туризму Российской Федерации), в белорусском варианте — только в исполнительных (Министерство спорта и туризма). В подчинении у российского Департамента туризма находится госсектор (региональные органы государственного управления туризмом), соцсектор (общественные объединения, ассоциации турфирм), частный сектор (непосредственно турпредприятия). В Беларуси подчиненными Министерству спорта и туризма субъектами являются: в госсекторе — НАТ, ряд гостиничных и туристических предприятий государственной формы собственности, управления физкультуры, спорта и туризма Мингорисполкома и облисполкомов, в частном секторе — туристические предприятия. Связь с соцсектором — методическая.

Функции, выполняемые Федеральным агентством по туризму Российской Федерации, определяются его задачами и носят прежде всего прикладной экономический характер. Соответственно, функцией Комитета Государственной Думы по культуре и туризму является обеспечение законодательно-правовой базы индустрии туризма. Все консультационные функции выполняются лишь ассоциациями и организациями социального сектора (Российская ассоциация туристических агентств — РАТА, Ассоциация делового туризма и т.п.). В Беларуси Министерство спорта и туризма включает и консультационный орган, предлагающий информационно-консалтинговую и образовательную поддержку — НАТ.

Эффективность работы внутривидовых связей. Представляет интерес работа структуры управления туризмом “снизу вверх” для понимания, с какими препятствиями приходится сталкиваться турпредприятиям в процессе продвижения каких-либо предложений, идей (например, по совершенствованию законодательства, принятию мер по оптимизации участия государства в регулировании сферы туризма).

Российскому предприятию для этого можно рекомендовать:

1) обратиться в комитет, департамент, отдел по туризму и спорту в администрации своего региона, откуда предложение после его изучения и одобрения отправляется на рассмотрение в Федеральное агентство по туризму Российской Федерации, где проходит его обсуждение и включение или не включение в разработку принципов ведения региональной политики;

2) если предложение касается изменений или дополнений к законодательной базе в сфере туризма, то турпредприятие-инициатор обращается в комитет или комиссию законодательных органов своего региона, которые впоследствии при согласии с ним выдвигают инициативу дальше — в Комитет Государственной Думы по культуре и туризму, которое, в свою очередь, выносит его на рассмотрение на заседании Государственной Думы.

Однако, если реально оценить ситуацию и принять во внимание то количество организаций, через которые должна пройти инициатива “снизу вверх”, ту удаленность от центра многих районов как в территориальном, так и в коммуникацион-

ном смысле, более возможной представляется приведенная ниже последовательность действий:

турпредприятие (а чаще это несколько предприятий города, региона) вносит предложение на рассмотрение в одну из ассоциаций или общественных организаций (РАТА, Межфракционное депутатское объединение «Туризм России» и т.п. организации, имеющие вес в сфере туризма и ставящие целью содействие развитию национального производителя турпродукта). Этот вариант представляется более эффективным, так как такого рода организации более гибко, чем государственные, реагируют на изменение рынка, пожелания клиентов, появление новых предложений по усовершенствованию государственной политики, а также имеют больше возможностей, чем отдельно взятое турпредприятие (или даже несколько предприятий), довести какое-либо конкретное предложение до высших органов управления в сфере туризма, а иногда даже и повлиять на принятие этого решения.

В Республике Беларусь, прежде чем попасть на рассмотрение в Министерство спорта и туризма, все предложения и инициативы выдвигаются одной из общественных организаций, иначе они рискуют остаться неуслышанными. В свою очередь министерство принимает или не принимает во внимание поступившее предложение в процессе формирования и проведения государственной политики в сфере туризма. В основном управления физкультуры, спорта и туризма Мингорисполкома и облисполкомов выполняют большей частью исполнительную функцию, и даже при всей компактности белорусского образца структуры управления эффективнее все-таки осуществлять такого рода коммуникацию через общественные организации, как и в России.

Таким образом, сопоставимость структурных организаций управления туризмом можно наглядно представить следующим образом:

РОССИЯ

1. Раздробленность субъектов управления по различным ветвям власти (Федеральное агентство и Комитет при Госдуме).
2. Большое количество региональных органов управления.
3. Наличие в Госдуме представителей общественных организаций.
4. Отсутствие государственной структуры, выполняющей информационно-консалтинговые и образовательные функции.
5. Большая роль общественных организаций в формировании и разработке государственной политики в сфере туризма.

БЕЛАРУСЬ

1. Наличие целостной структурной единицы управления – Министерства спорта и туризма.
2. Наличие областных представителей Министерства спорта и туризма.
3. Отсутствие таких возможностей (связей) в законодательных органах.
4. Наличие НАТ, исполняющего такие функции.

Как видно, каждая исследованная структура управления имеет достоинства и недостатки, для совершенствования любой из них представляется возможным провести некоторую реорганизационную работу, используя следующие принципы.

Принцип информационной и аналитической открытости. Структура должна быть открыта для получения информации из всего спектра внешних источников и наращивания возможностей ее аналитической обработки.

Принцип прогнозирования. В структуре должны быть заложены информационно-аналитические механизмы прогнозирования внешней по отношению к ней ситуации, а также ее собственного поведения. Прогнозирование лежит в основе предупреждающих управляющих воздействий на процесс развития отрасли.

Принцип умеренной жесткости управления. В структуре должна быть предусмотрена уровневая информационно-управляющая система. Она строится по правилу: снижение требований к точности обработки информации по мере повышения уровня управления (и наоборот). Введение излишней структурной жесткости управления может привести к потере ее устойчивости, кризису развития.

Принцип сохранения работоспособности. При изменении отдельных связей между уровнями управляющей структуры организационная система должна продолжать функционировать, возможно, с некоторой потерей эффективности.

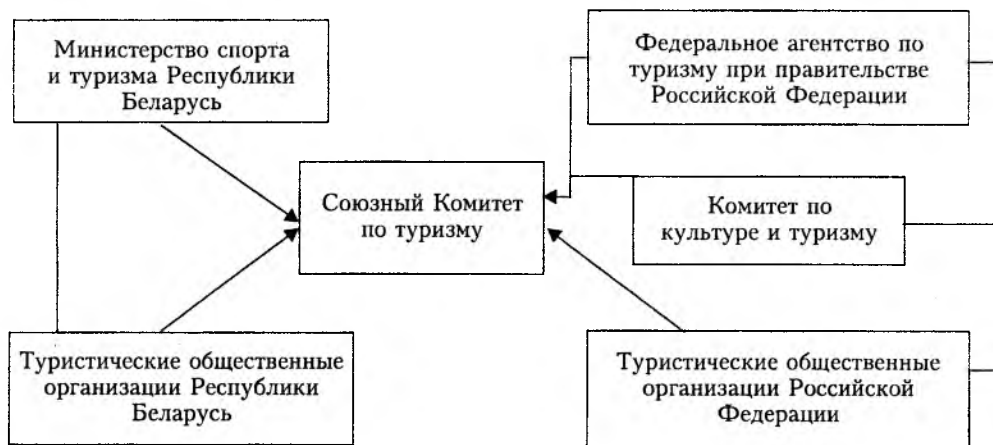
Принцип обособленности (отделимости) функций управления. Каждая функция или задача управления потенциально обладает некоторой независимостью. Объединяющая их проблемная область должна быть определена.

Принцип ограниченного покрытия. Компоненты организационной структуры взаимодействуют между собой, причем сложность взаимодействия постоянно возрастает. Каждая функция управления реализуется некоторым определенным набором (желательно, единственным) набором компонентов организационной системы.

Принцип дополнителности. Определяются сочетания компонентов организационной структуры с требованиями функций управления, которые принципиально не должны дополнительно реализовываться средствами туристической управленческой структуры в ближайшей перспективе.

Учитывая положительные и отрицательные моменты анализа и принципы построения эффективной структуры, а также оценивая возможный ход событий при объединении, наиболее вероятным, на наш взгляд, представляется следующий вариант.

Организуется Союзный Комитет по туризму (см. рисунок) как совещательный орган, в который будут входить представители министерств и ведомств сферы туризма России и Беларуси, а также представители ведущих туристических общественных организаций двух стран в качестве консультативного отдела.



Структура управления туризмом в Союзном государстве

Подчиняться Союзный комитет по туризму будет Министерству спорта и туризма Республики Беларусь и Федеральному агентству по туризму при правительстве Российской Федерации. Таким образом, основными функциями этого органа будут являться:

- координация и проведение политики союзного государства, направленной на обеспечение устойчивого развития сферы туризма;
- создание общесоюзной законодательной базы на основе существующих законов союзных государств, ее совершенствование;
- сотрудничество с международными туристическими организациями и т.п.;
- продвижение национальных туристических продуктов на международный рынок;
- создание условий для эффективного функционирования современной системы туристической информации.

Литература

- Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма. Учеб. пособие. Мн., 2002.
 Менеджмент туризма: Туризм как объект управления. Учеб. М., 2002.
 Ходырев В.В. Государственное регулирование туризма: Учеб. пособие. СПб., 2002.