

2. Гейзлер П.С., Гаркавая В.Г. Подходы и методы сравнительного анализа социально-экономического развития регионов // Бух. учет и анализ. 1999. № 10. С. 20—22.

3. Гейзлер П.С., Гаркавая В.Г. Индексы уровня социально-экономического развития регионов // Пробл. прогнозирования и гос. регулирования соц.-экон. развития. Т. 2.: Тез. докл. междунар. науч. конф. Мн., 2000. С. 131—133.

4. Гейзлер П.С., Лагова Т.В. Индексный метод сравнительного анализа социально-экономического уровня развития регионов // Опыт и пробл. реализации менеджмента и маркетинга: Тез. докл. междунар. семинара. Мн., 2001. С. 63—64.

5. Гейзлер П.С., Лагова Т.В. Сравнительный анализ уровня развития регионов // Механизм функционирования национальной экономики и проблемы экономического роста.: Итоги НИР БГЭУ 2000 г.: Материалы науч.-практ. конф. Мн., 2001. С. 38—40.

<http://edoc.bseu.by>

ОЦЕНКА ТРУДА В СФЕРЕ ТУРИЗМА

*З.М. Горбылева,
канд. экон. наук, доцент*

Сфера туризма, являясь довольно емкой сферой приложения общественного труда, выполняет важные социально-экономические функции. Труд в этой сфере имеет много общих свойств с трудом других видов деятельности материального производства. Это дает основание утверждать, что к оценке эффективности труда в туризме и разработке мероприятий по рациональному использованию трудовых ресурсов могут быть применены некоторые общие подходы, которые оправдывают себя в других сферах. Однако было бы неправомерно труд в системе туризма отождествлять с трудом в материальном производстве, а методы измерения эффективности труда в материальном производстве механически переносить на сферу услуг, в том числе туризм. Первоочередная задача научно обоснованного определения характера и содержания труда, а также измерения его эффективности в системе туризма состоит в выделении *общих* черт, присущих всем видам труда, а также *частных*, характерных для конкретного труда в этой системе.

Туризм как вид экономической деятельности имеет ряд особенностей, отличающих его от других видов. Главное отличие состоит в том, что результатом производственного процесса является товар, имеющий форму туристского продукта, или ту-

ристской услуги. Отличительные особенности туристского продукта от других товаров состоят в том, что он нематериален, его нельзя складировать в отличие от товаров, например, легкой промышленности. Непроданный тур, или незаселенная комната в гостинице означает прямой убыток. Эти потери уже никогда нельзя восстановить. Туристский продукт нельзя получить в собственность. Его производство происходит одновременно с потреблением и потребитель сам присутствует при его получении. Таким образом, потребитель интегрируется в процесс производства туристского продукта. Предварительно оплачивая туристский продукт потребитель покупает готовность получить услугу. Эти основные отличительные особенности туристского продукта обуславливают содержание и характер труда в туризме.

Содержание труда представляет собой характеристику, прежде всего его внутренней организации. Оно проявляется *в конкретной определенности трудовых функций, обусловленных технологией, организацией производственного процесса, техникой, мастерством работника, и отражает способ соединения работника со средствами производства, определяемый уровнем развития производительных сил.*

Специфической особенностью содержания труда в туризме является наличие **большого удельного веса живого труда**. Эта особенность предопределяет соответствующую кадровую политику, требующую привлечения в туристское предприятие высококвалифицированных специалистов. Более того, обеспечение высокого качества туристской услуги во многом зависит от их исполнителя, его квалификации и умения работать с клиентами. Поэтому менеджер, работающий в туристской фирме — специалист широкого профиля. Он должен прежде всего знать:

- основы экономики, организации и управления;

- основы трудового законодательства;

- основы психологии и организации труда, психологии поведения потребителей;

- технологии производства туристского продукта;

- порядок заключения договоров с партнерами, туристскими агентствами, потребителями и методы работы с ними; умение вести переговоры;

- особенности технологии продаж туристского продукта;

- порядок ведения учета продаж и составления отчетности; персональный компьютер, множительную технику и владеть ими;

- иностранные языки и т.д.

Кроме этого, менеджер туристской фирмы должен обладать высокими организаторскими способностями, сообразительностью, находчивостью, энергичностью, т.е. проявлять деловую активность. Под **деловой активностью** понимается *мотивированная, энергичная, инициативная деятельность, направленная на совершенствование условий протекания производственного процесса и повышение конечного результата функционирования предприятия.*

Понятие деловой активности достаточно ново для отечественной литературы. Оно отражает «свойство человека и реальное проявление этого свойства, заключающееся в мобильности, предприимчивости, инициативности» [1]. Согласно Справочнику по социальному управлению, деловая активность персонала является показателем «инициативной, интенсивной, продуктивной экономической, хозяйственной, управленческой деятельности, личных профессиональных и моральных качеств руководителей и работников производства, сферы торговли и услуг, маркетинга и менеджмента, благодаря которым обеспечиваются положительные результаты, прибыль и успех предприятия, фирмы и т.д.» [2].

Использование категории деловой активности персонала туристского предприятия в качестве характеристики трудового поведения позволяет оценить каждого сотрудника с позиции не только профессиональных и административных, но и деловых качеств. К разряду последних следует отнести приоритетность развития общего дела над личными интересами, готовность рисковать в интересах организации и брать на себя ответственность за положение дел в ней. Деловая активность как целевое состояние, определяющее степень и характер участия персонала в жизнедеятельности организации, предполагает в своем возникновении наличие ряда предпосылок, формирующих мотивационный климат предприятия.

Мотивационный климат предприятия представляет собой систему экономических, технико-технологических, организационно-управленческих и социально-психологических условий деятельности, поведение личности в сфере труда. Мотивационный климат складывается в процессе трудовых отношений и действует на каждого сотрудника через эти отношения. Он определяет привлекательность организации для наемного работника с точки зрения инвестирования имеющихся у него факторов производства (труд и предпринимательская способность).

Эффективность хозяйствования туристского предприятия во многом зависит от повышения качества предоставляемых услуг. Более высокое качество требует, как правило, повышен-

ных затрат труда. В свою очередь забота о качестве услуг способствует формированию более квалифицированных кадров. Для улучшения качества услуг важно отработать систему управления процессами формирования качества, поддержания стабильности достигнутого уровня и дальнейшего его повышения.

Важнейшим инструментом системы управления, как показывает опыт, являются стандарты. Целью стандартизации в области туризма является нормативное обеспечение повышения уровня качества и эффективности туристско-экскурсионного обслуживания и защита интересов потребителей услуг.

Стандартизации, согласно ГОСТ 28681.0-90 «Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания» подлежат все объекты средств размещения, транспорта, развлечения, объекты питания, познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, а также деятельность туристских организаций.

Основными задачами стандартизации в сфере туризма являются: установление номенклатуры показателей качества услуг и обслуживания туристов; требований к качеству услуг и обслуживанию туристов и методов их контроля, к технологии и типовым технологическим процессам оказания туристских услуг; требований, обеспечивающих безопасность услуг, охрану здоровья населения, охрану окружающей среды, точность и своевременность исполнения, эргономичность и эстетичность услуг и условий обслуживания; установление требований к сертификации туристских услуг, обеспечение координации деятельности туристских предприятий с предприятиями других отраслей, участвующих в процессах туристско-экскурсионного обслуживания; установление терминов и определений основных понятий в области стандартизации и управления качеством в сфере туристско-экскурсионного обслуживания населения.

Кроме государственных, существуют внутренние стандарты, регламентирующие правила обслуживания потребителей внутри фирмы. Они строятся на унификации запросов и требований клиентов, учитывают их индивидуальные вкусы и предпочтения, что способствует повышению качества обслуживания и соответственно имиджа и конкурентоспособности фирмы. Примером применения внутренних стандартов отличаются туристские фирмы «SMOK», «Санни-тревел» и др.

Большой удельный вес живого труда в процессе производства и реализации туристского продукта затрудняет его нормирование. Тем не менее, для повышения эффективности труда в сфере туризма научно обоснованное решение вопросов организации труда, в том числе его нормирования, имеет большое зна-

чение. Первые шаги по внедрению нормирования в туризме начали осуществляться с момента начала процесса стандартизации. Понятия «стандартизация» и «нормирование» не тождественны. Определение понятий их сути позволяет утверждать, что **нормирование является основой стандартизации.**

Вторая особенность, обуславливающая специфику характера труда в туризме заключается в **высокой степени воздействия на процесс производства и реализации туристского продукта субъективных факторов как со стороны менеджера туристской фирмы, так и со стороны клиента.** Эта особенность порождена и вытекает из первой. Основной смысл ее состоит в том, что в процессе производства и реализации туристского продукта на любом этапе могут быть внесены существенные изменения как со стороны туристского предприятия, так и со стороны потребителя. В первом случае они могут быть обусловлены форс-мажорными обстоятельствами; изменениями в отдельных элементах туристского продукта, произведенными партнерами; другими формальностями. Как правило, перечень подобных обстоятельств предусматривается в контрактах, договорах, агентских соглашениях с партнерами, потребителями. В этой ситуации одной из необходимых составляющих успеха является умение работника туристского предприятия выбрать целесообразную стратегию поведения. В подобных случаях, кроме умения, существенное значение играют личные качества менеджера как человека. Несомненного успеха в туризме добиваются *экстраверты* — люди с открытой душой, исключительно расположенные к другим, умеющие завладеть их вниманием и разрешать нестандартные производственные ситуации.

Во втором случае корректировка производственного процесса происходит с учетом изменившихся обстоятельств у потребителя. Если такая ситуация возникла во время действия заключенного договора между туристской фирмой и потребителем, то последний при наступлении действия отдельных пунктов с оговоренными сроками может понести определенные финансовые потери, кроме изменения отдельных параметров туристского продукта.

Третья особенность заключается в **комплексности составляющих туристского продукта.** Туристский продукт может быть представлен в различной форме в зависимости от удовлетворения тех или иных потребностей потребителя и его предпочтений. Это могут быть как отдельные услуги туристского характера (авиабилеты, проживание в гостинице), так и комплекс подобных услуг, предоставляемых потребителю в виде турист-

тского путешествия с определенными целями и по заранее запланированному маршруту. Такой комплекс услуг воспринимается потребителем как один продукт и приобретается именно в совокупности всех компонентов. В процессе тура туристское предприятие осуществляет взаимодействие с основными субъектами: партнерами, поставщиками, потребителями, внешней средой. Это взаимодействие имеет двусторонний характер, т.е. субъекты оказывают влияние на деятельность туристского предприятия, которое в свою очередь осуществляет обратное воздействие. Так, поставщики — предприятия средств размещения, питания, транспорта, развлечения и другие являются производителями первичных услуг туристского характера, включаемых в туристский продукт в качестве основных или дополнительных. Каждый вид деятельности этих составляющих имеет самостоятельную специфику, обусловленную технологией производства. Высококачественный конечный туристский продукт есть результат слаженной работы отдельных коллективов, труд которых подчинен главной цели — удовлетворению потребностей клиента.

В этой ситуации важным является умение и способности менеджера туристского предприятия найти надежных партнеров и грамотно оформить договорные отношения. Следует отметить ряд критериев, которыми он должен руководствоваться при подборе партнеров и поставщиков услуг для разрабатываемого тура. Основным критерием служит уровень и качество предоставляемых ими услуг и соблюдение их единства. Выполнить это условие относительно легко, когда имеешь дело с одним партнером, предоставляющим готовый пакет туруслуг, и достаточно сложно в случае самостоятельной комплектации всех услуг в единый тур, особенно при организации туров за границу. Избежать ошибок и просчетов в любом случае позволяет целенаправленный подход к поиску и отбору поставщиков, основывающийся на следующих принципах:

туристское предприятие должно ориентироваться не на сиюминутные выгоды, а на долгосрочное сотрудничество;

сотрудничество должно быть взаимовыгодным для обеих сторон и иметь перспективы развития;

партнер должен располагать определенным опытом предоставления туристских услуг на нашем рынке или рынках, близких по своим характеристикам к этому рынку;

услуги, оказываемые партнерам, должны полностью соответствовать тем критериям качества, которые предъявляют к ним наши целевые потребители;

услуги, предоставляемые разными производителями, должны соответствовать одному уровню и стандарту обслуживания и восприниматься потребителем как сходные и взаимодополняющие.

Наличие производительного и непроизводительного труда в туризме также относится к одной из специфических особенностей содержания и характера труда в туризме. При определении производительного и непроизводительного труда в туризме можно подходить с разных сторон. Если рассматривать проблему с точки зрения производства материального богатства, то труд работников туризма не производит никакого товара и не увеличивает физически объем произведенной продукции в сфере материального производства. С этой точки зрения труд работников туризма является непроизводительным. Однако и такой труд может принести для туризма определенную прибыль. С позиции собственника средств производства в условиях рыночной экономики производительным трудом является любой труд, который приносит ему определенную прибыль. Допустим, в результате труда созданы материальные богатства (продукты, товары), но если это меньше, чем затраты на них, то такой труд для собственника средств производства является непроизводительным трудом, хотя создаются материальные блага. С точки зрения самого работника любой труд является для него производительным, так как он в процессе труда воспроизводит свою рабочую силу, т.е. возмещает потребленные стоимости. Однако данный труд с позиции собственника опять-таки не является производительным, если не производит никакой прибавочной стоимости (прибыли) для собственника.

В условиях рынка главной целью собственника является получение прибыли посредством производства материального богатства. Если это не приносит собственнику прибыль, то он его не производит. В таких условиях для создания прибыли производительный труд в прежнем понимании этого слова значения уже не имеет.

Если рассматривать труд работников туризма с точки зрения общественного производства, то он является производительным. Ведь в процессе расширенного воспроизводства цикл производства считается законченным лишь после того, как продукт труда нашел общественное признание.

В условиях рынка туризм является самостоятельной сферой деятельности людей, когда каждое предприятие и система в целом работают по принципу самофинансирования и саморазвития. Это требует, чтобы любой затраченный труд (производи-

тельный или непроизводительный) был выгоден для туризма, т.е. принес для него определенную сумму прибыли.

На всестороннем раскрытии содержания самого труда очевидно должна основываться методология измерения его эффективности в сфере туризма, т.е. научно обоснованный выбор показателей, критериев и методов количественной оценки результативности в сопоставлении с затратами.

Эффективность определяется при сопоставлении полученного результата в достижении конкретной цели с произведенными затратами, т.е. с затратами живого и прошлого труда. При равных условиях труд можно считать более эффективным, если его затраты дают больший результат или если данный результат получается с меньшими затратами. Однако не следует эти общие, известные определения механически применять к труду конкретному без учета особенностей его затрат и результата. Нам представляется, что в сфере туризма оценка эффективности должна основываться не на минимизации затрат, а на учете оптимального уровня, обеспечивающего соответствующее качество услуг. При измерении эффективности следует учитывать как уровни управления и содержания труда, так и цели оценки. В материальном производстве оценка эффективности многих видов индивидуального труда осуществляется по показателям его производительности, т.е. путем сопоставления объемов выполненных работ (количества произведенной продукции) с затратами рабочего времени. Объемные показатели являются основой оценки эффективности труда также предприятия, отрасли. В системе туризма подобные методы могут найти ограниченное применение — лишь при оценке эффективности тех видов труда, по которым можно непосредственно определить экономический результат. В большинстве случаев индивидуализировать общественно значимый эффект не представляется возможным из-за многофакторности и многоступенчатости его формирования. В связи с этим важное значение для системы туризма имеет классификация показателей эффективности на прямые и обратные, непосредственные промежуточные и конечные. Более того, такой подход позволит наметить обоснованные направления эффективности использования трудовых ресурсов. Так, конечные результаты труда работников сферы туризма воплощаются в удовлетворении разнообразных видов потребностей туристов и экскурсантов. Непосредственные результаты труда выражаются в объеме предоставляемых услуг. Оценка эффективности по промежуточным результатам оправдывает себя и важна в силу той особенности, что в туризме раз-

рыв во времени между затратами труда и конечным результатом весьма значителен.

Исходя из вышеизложенного, в сфере туризма очень большое значение имеет расширение научных исследований, в частности изучение факторов, определяющих эффективность труда и занятость, методов измерения эффективности труда и управления качеством услуг, научного обоснования перспектив развития и рационального размещения рекреационных объектов и т.п. Становление и развитие сферы туризма требует коренного улучшения методов экономического анализа организации и комплексного измерения эффективности функционирующего в ней как индивидуального, так и совокупного труда. Это необходимо для более полного использования потенциала индустрии туризма, обоснованного регулирования темпов, пропорций и направлений развития.

Л и т е р а т у р а

1. Словарь современных экономических и правовых терминов / Авт.-сост. В.Н.Шимов и др.; Под ред. В.Н.Шимова, В.С.Каменкова. Мн., 1999.

2. Социальное управление: Словарь-справочник / А.Н. Аверин, Ю.П. Аверин, Е.В. Богатова и др.; Под ред. В.И. Добренькова, И.М. Слепенкова. М., 1994.

<http://edoc.bseu.by>

СТРАТЕГИИ И ТАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА РИСКА

Л.Ф. Догиль,
д-р экон. наук, профессор

В условиях становления рыночных отношений экономической свобода не только позволяет получать дополнительные выгоды, но и повышает вероятность существенных потерь, а при самых неблагоприятных обстоятельствах может привести к финансовой несостоятельности и банкротству. Поэтому необходим особый экономический механизм управления предприятием, основывающийся на познании сущности хозяйственного риска в трансформационной экономике. Крайне важно изучить действующий механизм хозяйствования в условиях неопределенности и изменчивости внешних и внутренних факторов переходного периода и разработать стратегию и тактику управления предприятием с ориентацией одновременно на целевые критерии