

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГРЕЙДИНГА В МЕДИАСФЕРЕ

З.В. Криницына

Томский политехнический университет

E-mail: kzv@tpu.ru

С помощью метода грейдинга разработана технология построения системы управления персоналом в медиасфере. Разработаны семь основных критериев для оценки должностей: навыки, образование, руководство, ответственность, вклад в результат (цена ошибки), коммуникационные навыки, вклад в обслуживание клиента. Предложена матрица грейдов и сетка окладов для организации. Показаны трудности внедрения системы грейдов.

Ключевые слова:

Грейдинг, ранжирование критериев, медиабизнес, иерархия должностей, матрица грейдов

Key words:

Grading, matrix of grades, ranging of criteria, media business, hierarchy of posts.

Грейдинг – группировка должностей по определенным основаниям с целью стандартизации оплаты труда в организации. Первый шаг в грейдинге – сравнение должностей по заданным параметрам в одной системе координат и ранжирование работ по значимости для организации. Значимость должности означает, что для выполнения этой работы требуется больше знаний, навыков, ответственности, а специалисты такого профиля более востребованы на рынке. Вторая задача, которую решает метод грейдинга, – это тарификация (определение размеров окладов). Она позволяет оплачивать не только рыночную стоимость работника, но и значение его работы для компании, являясь также инструментом карьеры, способом планирования затрат и численности персонала компании. Третья задача, решаемая грейдингом, – мотивация персонала: для работающих это будет карьерная мотивация, для кандидатов на работу – мотивация привлечения [1].

Грейдинг применяется в различных видах бизнеса. Рассмотрим возможность применения грейдинга в медиасфере. В качестве основных особенностей медиа как сферы бизнеса, можно отметить следующие:

- *Высокая персонал-зависимость бизнеса*, т. е. персонал, люди – это основной стратегический актив бизнеса, именно они формируют качество оказываемой услуги, ее добавочную стоимость. От состояния этого основного ресурса медиа-компании зависит функционирование всей бизнес-системы. Еще одной гранью зависимости от персонала является то, что приобрести квалификацию в медиа можно только посредством практического опыта (специального образования не достаточно) в конкретном виде медиа. Рынок таких специалистов очень узок (особенно в провинции), привлекать кандидатов с других рынков не всегда возможно, поэтому закрывать вновь образовавшиеся вакансии чрезвычайно тяжело, а вопрос удержания уже имеющихся профессионалов внутри компании год от года становится все актуальнее, также

как проблема формирования кадрового резерва на все стратегические позиции.

- *Динамичность сферы*, «телевидение в нашей стране развивается такими темпами, за которыми совершенно не успевает кадровый рынок, – это неоспоримый факт. Увеличивается количество телеканалов, программ, в каждом районном центре появляется свое телевидение, а количество людей, имеющих опыт реализации телевизионных проектов, ограничено. Сегодня существует огромная потребность в людях, способных инициировать привлекательные проекты и успешно их претворять в жизнь» [2].
- *Слабая управленческая технологичность бизнеса*. Системы управления в медиабизнесе, как правило, складывались исторически в каждой отдельной компании и чрезвычайно трудно изменяются. Ситуация усложняется тем, что экстраполяция наработок из других сфер экономики – мероприятие с высокой долей риска, а положительного опыта работы западных медиапредприятий в России очень мало (в провинции его практически нет), поэтому воспользоваться западными наработками также затруднительно. Специфика персонала в медиасфере заключается в следующих моментах:
 1. Гетерогенность персонала (большое количество должностей, большое количество эксклюзивных должностей. Достаточно большое количество «штучных» профессий и «штучных» специалистов, обладающих уникальным опытом.
 2. Значительное количество должностей не представлено в официальных классификаторах должностей, что часто затрудняет атрибуцию содержания труда должности и ее названия (должности могут называться одинаково, но иметь существенные различия в функционале и наборе).
 3. Значительная доля творческого персонала (корреспонденты, ведущие программ, копирайтеры и пр.), по отношению к которым не работают традиционные способы материальной мотивации (социальный пакет, фиксированный

оклад). Главными мотивами трудовой деятельности сотрудников творческих профессий является самореализация, успех и признание. Следствием этого является конкурентная атмосфера внутри коллективов. Кроме того, для творческих профессий характерна теснейшая связь личности и профессии. Часто для людей творческих профессий характерна ярко выраженная акцентуация характера.

4. Значительная доля «торгового» персонала (менеджеры по продажам рекламных возможностей) – самый сложный тип «продажников» – продавцы, способные продавать творческий продукт. Хрестоматийным для всех медиапредприятий является конфликт творцов (людей, которые делают медиапродукт) и продавцов (менеджеры, которые занимаются его реализацией).
5. Высокая зарплатоемкость бизнеса (соотношение объема выплат по оплате труда к совокупному валовому доходу медиапредприятия).
6. Сложность формализации бизнес-процессов (так, должностные инструкции, регламенты, нормативы, как правило, работают не на 100 % – реальная жизнь часто вносит в них коррективы, в корпоративной культуре большинства медиапредприятий заложена вторичность в восприятии прописанных норм). Отсутствуют стабильные прописанные нормы поведения и деятельности. Данное обстоятельство требует большой управленческой гибкости от тех, кто руководит творческим коллективом, менеджерам необходимо иметь широкий арсенал управленческих стилей и коммуникаций. «По мнению экспертов, это подтверждается анализом практической деятельности в деловых коммуникациях медиаменеджеров – должный эффект достигается за счет ориентации на «субъект-объектную» парадигму, т. е. за счет применения манипулятивных психологических воздействий» [3].

В качестве примера медиапредприятия, для которого актуально внедрение целостной и эффективной системы грейдинга рассмотрен холдинг медиапредприятий «Томская Медиа Группа» (ТМГ).

ТМГ – это крупнейший областной и ведущий региональный медиахолдинг, объединяющий электронные СМИ (телевидение и радио) и рекламный бизнес, занимающий доминирующие позиции на томском рынке в каждом виде Медиа. Основные бизнес-единицы ТМГ: телекомпания «ТВ2», телекомпания «СТС-ОТВ», радиохолдинг «Медиа FM», кабельный канал «4П», рекламное агентство «Тройка», рекламная группа «Призма». В табл. 1 представлены основные аспекты работы ТМГ в кадровом разрезе.

Отсутствие единой понятной для всех участников трудовых отношений системы функционирования должностных окладов приводит к тому, что при повышении оклада становится важным умение сотрудника отстаивать свою зарплату, торговаться

за большую и пр. Такое положение дел ведет к демотивации персонала, поскольку работники не понимают, чем детерминирован их оклад, как он коррелирует с аналогичными должностями или другими должностями, занятыми в одном бизнес-процессе и, главное, что необходимо делать, чтобы рассчитывать на повышение оклада.

Таблица 1. Количество и уникальность должностей в бизнес-единицах ТМГ

| Название предприятия | Время работы, лет | Количество должностей/из них уникальных для предприятия |
|------------------------------|-------------------|---|
| Телекомпания «ТВ2» | 17 | 37/25 |
| Телекомпания «СТС-ОТВ» | 13 | 18/12 |
| Кабельный канал 4П | 1 | 2/2 |
| Радиохолдинг «Медиа FM» | 10 | 23/17 |
| Рекламное агентство «Тройка» | 11 | 40/27 |
| Рекламная группа «Призма» | 2 | 4/3 |
| Управляющая компания | 6 | 22/17 |

Таким образом, в ТМГ есть острая необходимость в объективированной (обезличенной) системе базовых окладов, которая должна ориентироваться на внутрифирменную ценность должности, учитывать рыночную стоимость соответствующего специалиста, мотивировать работников к повышению уровня своего профессионализма, быть гибкой, прозрачной, иметь единый механизм определения и изменения должностных окладов. Разрабатываемая система материального стимулирования будет эффективна только в случае, если она согласуется с базовыми законами экономики труда (рентабельность заработной платы, повышение производительности труда). В противном случае, система компенсационного менеджмента не будет иметь ни мотивационного, ни экономического эффекта. Грейдинг при грамотном и продуманном своем внедрении способен решить эти задачи. Общепризнанной с точки зрения эффективности методологией разработки и управления материальной мотивацией грейдинг является западным вариантом тарифного нормирования труда, утверждаемый не в масштабах экономики, а в масштабах отдельно взятого предприятия. Основные результаты, которые может получить предприятие при грамотном внедрении системы грейдов: оптимизация организационной структуры предприятия, повышение управляемости ФОТ, минимизация субъективизма при оценке конкретного труда, устранение волюнтаризма при назначении оклада, взаимосвязь должности и уровня ее оплаты, прозрачность перспектив роста для сотрудника, уменьшение текучести кадров. Таким образом, грейдинг помогает получить единую стройную систему мотивации персонала в компании.

Ниже представлена табл. 2, кратко описывающая все основные этапы по внедрению грейдинга.

Таблица 2. Процесс внедрения грейдинга в ТМГ

| Название этапа | Описание действий | Результат |
|--|--|---|
| 1. Разработка критериев, по которым будет оцениваться должность | Путем «мозгового штурма» всех заинтересованных в разработке системы оценки должностей сторон вырабатываются 5–10 критериев, действительно важных для каждой должности для эффективной работы в данной организации | Необходимое и достаточный набор критериев. Так, для предприятий холдинга ТМГ были утверждены 7 основных критериев оценки любой должности |
| 2. Ранжирование критериев | Разделение каждого критерия на уровни выраженности. Содержательное описание каждого уровня. Определение веса каждого уровня выраженности в баллах | Библиотека критериев оценки должностей организации. Каждый критерий описан, проранжирован, ранги имеют вес в баллах и содержательное описание |
| 3. Оценка каждой должности | На основании разработанной библиотеки критериев необходимо провести оценку каждой должности непосредственным руководителем, вышестоящим руководителем, а также директором предприятия и руководителем системы управления персоналом путем присвоения балла сообразно необходимой степени выраженности каждого критерия применительно к оцениваемой должности. Суммирование всех баллов дает итоговую «стоимость» каждой должности | «Стоимость» каждой должности в баллах |
| 4. Иерархизация должностей | На основании суммированных баллов оценки каждой должности все должности по своему весу выстраиваются в иерархию | Иерархия всех должностей организации |
| 5. Грейдирование | Вся совокупность суммарных оценок разбивается на некое количество интервалов (например, девять). В каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности | Таблица грейдов |
| 6. Перевод баллов в денежное выражение. Получение единой стоимости одного балла для всей организации | Первоначально необходимо получить денежный вес каждого балла. Средняя заработная плата для оцениваемой должности по рынку и на данном предприятии делится на суммированный балл, набранный в ходе оценки каждой должностью. Такая процедура осуществляется применительно к каждой должности. На основании полученных значений выявляется среднее арифметическое, т. е. значение, которое будет единой для всей организации «стоимостью» одного балла | Стоимость одного балла для всех должностей организации |
| 7. Перевод таблицы грейдов в сетку окладов | В таблице грейдов установить минимальную заработную плату, которая существует в организации и с помощью коэффициентов получить итоговую сетку окладов в абсолютных цифрах. Далее, необходимо «расселить» все имеющиеся должности в сетке | Сетка окладов |
| 8. Получение законченной матрицы грейдов организации | Каждую оцененную должность «расселить» в сетке окладов, присвоить грейд | Матрица грейдов по организации |

Необходимо прокомментировать каждый этап процедуры внедрения грейдинга.

При обсуждении в ТМГ необходимости внедрения системы грейдов было принято два решения: грейдинг будет единым для всех предприятий ТМГ (единый набор критериев оценки должностей, единая таблица грейдов, единая сетка окладов) и оцениваться будут должности (формальный грейдинг).

Далее, были проанализированы организационные структуры всех предприятий Холдинга, устранены должности с одинаковыми функционалами, но разными названиями. Анализ каждой должности (работы) проводился на основе существующих должностных инструкций и мнений участников проекта по внедрению грейдинга (средний и высший менеджмент предприятия Холдинга, руководитель службы управления персоналом).

Методологической основой оценки всех должностей в ТМГ был выбран аналитический балльно-факторный метод. Принцип оценки предло-

жен еще Э.Н. Хэем [1], однако факторы, которые прописаны в классическом методе профильных направляющих таблиц оказались неактуальными для ТМГ. Критерии (факторы) оценки вырабатывались в ТМГ самостоятельно.

В процессе выработки критериев оценки должностей крайне сложным было сформировать единый универсальный набор факторов оценки, которые были бы применимы ко всем категориям персонала в ТМГ. Итогом этой работы стали 7 основных критериев: навыки, образование, руководство, ответственность, вклад в результат (цена ошибки), коммуникационные навыки, вклад в обслуживание клиента. Критерии оценки должностей в медиабизнесе должны быть скорее личностными и специализированными, нежели формальными и обобщенными.

Наиболее трудоемким и затратным по времени стал этап оценки каждой должности в ТМГ и присвоение каждой оцененной должности совокупной

«стоимости» в баллах. На этом этапе сложно прийти к единому, устраивающему всех участников оценки результату по весу каждой конкретной должности. Очевидно, что линейные руководители склонны преувеличивать важность «своих» должностей. Директора предприятий, ориентированные на достижения финансовых результатов по рентабельности и прибыльности склонны недооценивать значимость сервисных подразделений и служб, которые опосредованно влияют на прибыль. Результатом этой длительной переговорной работы становится таблица стоимости каждой должности в баллах.

Каждая должность, получившая свой совокупный балл, попадает в каскадирующую иерархию должностей в ТМГ – наверху оказываются самые «дорогие» должности в баллах, внизу – наименее «дорогие».

Процедура определения границ грейдов и их количества была проведена следующим образом: весь массив должностей был поделен на равное количество кластеров, в которые попали должности с минимальным отклонением в набранном количестве баллов. Если отклонение между «весами» баллов должностей более 30, значит необходимо разносить их по разным грейдам. Таким образом, в ТМГ образовалось 18 грейдов.

Для перевода имеющихся «весов» в баллах в денежное выражение необходимо воспользоваться аналитическим методом, т. е. произвести вычисление денежного эквивалента 1 балла в весе должности. Для осуществления этой работы в ТМГ выбрали два подхода. Первый подход был выбран исходя из невозможности увеличения фондов оплаты труда предприятий. Он состоял в том, что совокупный фонд оплаты труда всех предприятий ТМГ был по-

делен на сумму всех «весов» всех должностей ТМГ, так была получена стоимость одного балла. Такой подход дает гарантию того, что после оценки должностей общий фонд оплаты труда предприятий останется на том же уровне, что и был до процедуры грейдирования. Второй подход был применен для ориентации на рыночную стоимость отдельных видов труда. Он состоит в том, что первоначально по каждой должности собирается информация о том, сколько платят сотрудникам на аналогичных должностях в организациях-конкурентах. Процедура перевода набранных баллов в денежное выражение проводится для каждой должности, затем на основе этих данных вычисляется среднее арифметическое – это единая для ТМГ стоимость одного балла.

Умножая каждую сумму баллов на коэффициент $K (K=e^{0,129g})$, где g – номер грейда) по каждой должности, получаем стоимость данной должности в денежном выражении. Все должности, которые были помещены в один грейд по своей «стоимости», дают «вилку» окладов внутри грейда. Для организации внутри данной системы возможности для карьерного роста и увеличения должностного оклада, в ТМГ была добавлена категорийная сетка, которая отражает квалификационный уровень и позволяет увеличивать должностной оклад при повышении уровня компетентности, оставаясь в одном грейде.

Результатом осуществления всех этапов и мероприятий является единая таблица грейдов для ТМГ (табл. 3).

Итак, резюмируя все вышеизложенное, выделим основные аспекты, которые необходимо учесть при разработке и внедрении системы грейдов на медиапредприятии (на примере холдинга «Томская Медиа Группа»):

Таблица 3. Сетка грейдов ТМГ

| Грейд | Должности | Испытат. срок | | 3-я категория | | 2-я категория | | 1-я категория | | Высшая категория | |
|-------|------------------------------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|------------------|-----------|
| | | К | Оклад, р. | К | Оклад, р. | К | Оклад, р. | К | Оклад, р. | К | Оклад, р. |
| 1 | Уборщица | 1,00 | 4142 | 1,30 | 5385 | 1,47 | 6089 | 1,68 | 6958 | 1,91 | 7911 |
| 2 | Водитель | 1,30 | 5385 | 1,47 | 6089 | 1,68 | 6958 | 1,91 | 7911 | 2,17 | 8988 |
| 3 | Курьер | 1,47 | 6089 | 1,68 | 6958 | 1,91 | 7911 | 2,17 | 8988 | 2,47 | 10230 |
| 4 | Визажист, секретарь | 1,68 | 6958 | 1,91 | 7911 | 2,17 | 8988 | 2,47 | 10230 | 2,82 | 11680 |
| 5 | Телеоператор | 1,91 | 7911 | 2,17 | 8988 | 2,47 | 10230 | 2,82 | 11680 | 3,20 | 13254 |
| 6 | Администратор интернет-сайта | 2,17 | 8988 | 2,47 | 10230 | 2,82 | 11680 | 3,20 | 13254 | 3,65 | 15118 |
| 7 | Инженер | 2,47 | 10230 | 2,82 | 11680 | 3,20 | 13254 | 3,65 | 15118 | 4,15 | 17189 |
| 8 | Выпускающий режиссер | 2,82 | 11680 | 3,20 | 13254 | 3,65 | 15118 | 4,15 | 17189 | 4,72 | 19550 |
| 9 | Дизайнер | 3,20 | 13254 | 3,65 | 15118 | 4,15 | 17189 | 4,72 | 19550 | 5,38 | 22284 |
| 10 | Корреспондент | 3,65 | 15118 | 4,15 | 17189 | 4,72 | 19550 | 5,38 | 22284 | 6,12 | 25349 |
| 11 | Ведущий программы | 4,15 | 17189 | 4,72 | 19550 | 5,38 | 22284 | 6,12 | 25349 | 6,97 | 28870 |
| 12 | Главный инженер | 4,72 | 19550 | 5,38 | 22284 | 6,12 | 25349 | 6,97 | 28870 | 7,93 | 32846 |
| 13 | Программный директор | 5,38 | 22284 | 6,12 | 25349 | 6,97 | 28870 | 7,93 | 32846 | 9,02 | 37361 |
| 14 | Зам.директора по маркетингу | 6,12 | 25349 | 6,97 | 28870 | 7,93 | 32846 | 9,02 | 37361 | 10,27 | 42538 |
| 15 | Финансовый директор | 6,97 | 28870 | 7,93 | 32846 | 9,02 | 37361 | 10,27 | 42538 | 11,69 | 48420 |
| 16 | Коммерческий директор | 7,93 | 32846 | 9,02 | 37361 | 10,27 | 42538 | 11,69 | 48420 | 13,3 | 55089 |
| 17 | Ген.директор | 9,02 | 37361 | 10,27 | 42538 | 11,69 | 48420 | 13,3 | 55089 | 15,14 | 62709 |
| 18 | Президент | 10,27 | 42538 | 11,69 | 48420 | 13,3 | 55089 | 15,14 | 62709 | 17,23 | 71367 |

1. При проведении предварительной работы необходимо обеспечить единообразие названий должностей с однотипным функционалом и разделить должности, названия которых совпадают, а функционал нет.
2. Критерии оценки должности должны быть максимально неформальными, а в большей степени специализированными и даже личностными. Такие формальные критерии как опыт аналогичной работы, стаж, не оказывают столь существенного влияния на эффективность и качество труда персонала в медиа.
3. При определении веса баллов и перевода балльной системы в абсолютные цифры не стоит однозначно ориентироваться на информацию с рынка (рыночную стоимость специалиста), необходимо связать эти данные с «зарплатной» статистикой самого предприятия. При отсутствии возможности увеличения размеров фондов оплаты труда по итогам грейдинга, имеет смысл рассчитывать стоимость балла, исходя из фонда оплаты труда.
4. Не стремиться к усложнению системы, в связи с тем, что медиабизнес – один из самых динамичных и инновационных сфер экономики, внедренная система грейдов должна быть максимально гибкой и оперативно настраиваться под происходящие изменения.

При внедрении системы грейдов на любом предприятии основные трудности, с которыми придется столкнуться специалисту по персоналу и менеджеру данного проекта, могут быть следующие:

1. Формирование понимания важности и нужности данной системы у линейных руководителей, поскольку, даже ощущая проблему несбалансированности и несправедливости назначения окладов, линейный менеджмент часто не готов что-то принципиально менять из-за сложившихся личных отношений в коллективе, из-за боязни демотивированности и негодования тех сотрудников, которым переплачивали и пр.
2. На этапе оценки должностей крайне сложно прийти к единому, устраивающему всех участников оценки результату по весу каждой конкретной должности. В данном случае крайне важно выработать адекватный и обоснованный набор (библиотеку) критериев оценки должностей, при его формировании максимально учитывать мнение и аргументацию всех участников процесса, добиваясь согласованности по каждому критерию и его весу.
3. Ранжируя критерий, очень сложно задавать содержательную разницу в уровнях. Для устранения этой трудности необходимо максимально абстрагироваться от набора конкретных должностей и размышлять применительно к абстрактной универсальной должности.

Главная опасность, которую несет в себе разработанная система грейдов – это ее потенциальное устаревание и негибкость. При наличии первых признаков того, что жизненная ситуация не может органично вписаться в имеющуюся систему грей-

дов – повод задуматься о том, что систему нужно либо «подкрутить», либо пересмотреть. Медиабизнес очень мобилен, для поддержания своей рыночной активности любое медиапредприятие должно уметь быстро перегруппировываться внутри себя, система грейдов должна на это реагировать и не тормозить этот процесс. Данное замечание касается как набора критериев, который со временем может терять свою актуальность, так и рыночной стоимости специалистов.

Таким образом, система грейдов формирует единое понятийное поле, в рамках которого происходит назначение и движение по сетке окладов, что удовлетворяет сотрудников, наблюдающих отсутствие волюнтаризма при назначении и повышении окладов и руководителей, которым не придется прикладывать значительных усилий для индивидуальной оценки должности при назначении и повышении оклада, ориентироваться на интуицию и обосновывать каждую сумму. При успешном внедрении системы грейдов способна удовлетворить всех участников трудовых отношений.

Показано, что грейдинг в медиабизнесе является эффективной системой, связывающей воедино методы анализа, оценки и описания должностей, способы формирования требований к должностям. Внедрение системы грейдинга позволит повысить мотивацию персонала, поскольку сотрудник стремится к эффективности, ориентируясь на корпоративную систему карьерных ценностей, созданную путем ранжирования должностей. Созданная система грейдинга является прозрачной и позволяет сотруднику узнать, сколько он стоит и что можно сделать для того, чтобы повысить свою стоимость.

Выводы

1. С помощью метода грейдинга разработана технология построения системы управления персоналом в медиасфере. Грейдинг помогает получить справедливую систему мотивации персонала. Для работающих это будет карьерная и денежная мотивация, для кандидатов на работу – мотивация привлечения.
2. Выделено семь основных критериев для оценки должностей: навыки, образование, руководство, ответственность, вклад в результат (цена ошибки), коммуникационные навыки, вклад в обслуживание клиента. Критерии оценки в медиабизнесе должны быть скорее личностными и специализированными, нежели формальными и обобщенными.
3. Предложена матрица грейдов и сетка окладов для организации. Сетка является категорийной и отражает квалификационный уровень работника, позволяет увеличить должностной оклад при повышении уровня компетентности, оставаясь в одном грейде.
4. Показаны трудности внедрения системы грейдов. Главная опасность, которую несет в себе система грейдов – это ее устаревание и негибкость. Поэтому необходимо вовремя систему «откорректировать», либо пересмотреть.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.
2. Дремова В. Таланты и... помощники, или кто делает телевидение? // Кадровое дело. – 2008. – № 7. – С. 15–20.

3. Зиновьева Е. Самоконтроль и высокая стрессоустойчивость хорошего медиаменеджера // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 4. – С. 22–27.

Поступила 03.09.2010 г.

УДК 338.48

УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ДЕСТИНАЦИИ

Н.А. Гончарова, Л.Г. Кирьянова

Томский политехнический университет

E-mail: natg@tpu.ru; kiryanova@tpu.ru

Туристская дестинация рассматривается с позиций системного подхода и определяется как основной элемент туризма. Выявлены признаки соответствующих стадий развития дестинации и факторы, влияющие на их длительность и обуславливающие переход на следующую стадию. Представлен критический анализ модели жизненного цикла дестинации Ричарда Батлера. На основе модели Р. Батлера предложены альтернативные сценарии развития дестинации и подходы к управлению ее жизненным циклом.

Ключевые слова:

Туристская дестинация, жизненный цикл дестинации, модель Батлера, управление жизненным циклом дестинации.

Key words:

Tourism destination, tourism area life cycle, model of Butler, destination life cycle management.

Понятие «туристская дестинация» является относительно новым для российских практиков и теоретиков туризма. Туристские дестинации – это страны, регионы, города и другие территории, которые выбирают для посещения туристы и которые являются результатом воздействия их деятельности [1].

Идея того, что дестинация может претерпевать в своем развитии периоды аналогичные жизни человека, а именно: рождение, рост, зрелость, старение и даже смерть – воплотилась в концепции жизненного цикла дестинации (ЖЦД). Данная тема является ключевой в менеджменте дестинации, в котором определение стадии ЖЦД есть необходимый этап, связанный с планированием дестинации и выбором стратегии ее развития. ЖЦД, прохождение всех стадий, не следует воспринимать как неизбежный процесс, а скорее как то, чем можно управлять и приходить к желаемым результатам. Сопоставление развития дестинации с жизненным циклом можно встретить и в специализированной литературе еще в 60-х гг. XX в., одним из первых об этом написал Вальтер Кристаллер (Walter Christaller) в 1963 г. [2. С. 103].

В 1970-е гг. в отдельных работах ученых, например, С. Плога (психографическая сегментация) применяются элементы концепции ЖЦД. Особо значимым для эволюции туристской научной литературы того времени стал кейс-стади города Атлантик-Сити (штат Нью-Джерси, США), составленный Эдом Стенсфилдом в 1978 г. В кейсе описывается известный морской курорт, который постепенно приходил в упадок в первой половине XX в. и переживший оживление, став городом – казино

и центром игорного бизнеса. В названии этого кейса был использован специальный термин «цикл курорта», но не было предпринято попытки обобщить материал одного примера и синтезировать в теоретическую модель.

Проанализируем наиболее используемые модели ЖЦД.

Психографическая сегментация Стенли Плога

Американский психолог Стенли Плог, ранее уже упомянутый в тексте, является представителем социологического направления в географии туризма. Он увязал стадию развития дестинации с психографическими характеристиками основного контингента посетителей. Психографика изучает образ жизни людей, т.е. устоявшиеся формы их бытия в мире. Эти формы находят выражение в деятельности, интересах и мнениях, которые самым непосредственным образом отражаются на туристских предпочтениях человека. Но не все психографические характеристики в равной мере определяют поведение туристов. Особенно сильное влияние оказывают следующие пять: склонность к переменам, готовность к приключениям и риску, степень консерватизма, требования к комфорту в путешествии и интеллектуальный уровень туристских запросов. На основе этих признаков С. Плог выделил два крайних типа личностей – психоцентрики и аллоцентрики, которые различаются моделями туристского поведения и выбирают разные места для отдыха.

С. Плог предположил, что контингент посетителей меняется с развитием туристской террито-