

Т. И. ВЛАСОВА, А. П. ШАРУХИН, Н. И. ПАНОВ

# АНИМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ

*Рекомендовано*

*Учебно-методическим объединением  
учебных заведений Российской Федерации  
по образованию в области сервиса и туризма  
Минобрнауки России в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по специальностям «Туризм»,  
«Социально-культурный сервис и туризм»*



Москва  
Издательский центр «Академия»  
2010

УДК 338.48(075.8)  
ББК 65.433я73  
В581

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, первый вице-президент Национальной академии туризма *Г. А. Карпова*;  
заслуженный деятель науки Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета *А. Д. Евменов*

**Власова Т. И.**

В581 Анимационный менеджмент в туризме : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Т. И. Власова, А. П. Шарухин, Н. И. Панов. — М. : Издательский центр «Академия», 2010. — 320 с.

ISBN 978-5-7695-6286-0

Приведены история развития анимационной деятельности в туризме, ее зарождение и становление в России. Рассмотрены сущность туристской анимации и анимационного менеджмента в туризме, потребность туристической индустрии в анимационных услугах, психологические аспекты потребностей анимационных услуг и их учет в ходе туристической деятельности. Освещены вопросы туристской анимации как объекта менеджмента, организации управления анимационной деятельностью, профессиональной подготовки менеджеров анимации в сфере туристической индустрии.

Для студентов высших учебных заведений.

УДК 338.48(075.8)  
ББК 65.433я73

*Оригинал-макет данного издания является собственностью  
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом  
без согласия правообладателя запрещается*

© Власова Т. И., Шарухин А. П., Панов Н. И., 2010  
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2010  
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2010

ISBN 978-5-7695-6286-0

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Современный туризм представляет собой уникальное социально-экономическое явление мирового масштаба. Особая значимость туризма для мирового развития заключается в том, что он выступает и как сектор экономики, и как вид экономической деятельности, и как рынок, и как общественное движение. Выполняя большинство основных функций социальной сферы, туризм является одной из высокодоходных и наиболее динамично развивающихся, а также чрезвычайно рентабельных отраслей мирового хозяйства.

Россия благодаря своему уникальному природному и культурному потенциалу имеет все основания стать одной из наиболее привлекательных туристских дестинаций (географических территорий, имеющих определенные границы, привлекающих и удовлетворяющих потребности широкой группы туристов). При этом надо понимать, что современный турист — это опытный и требовательный покупатель услуг, источник конкурентной борьбы на рынке туристских услуг. Одним из направлений повышения конкурентоспособности туристского предприятия может стать активное развитие анимационной деятельности.

Не секрет, что зарубежные организаторы туризма вкладывают немалые деньги в создание туристских комплексов, включающих в себя кроме средств размещения и питания досуговые центры, казино, спортивные площадки, бассейны и аттракционы. Материально-техническую базу подобных досуговых центров и выполнение их программ обеспечивают специальные промышленные предприятия. В индустрии развлечений и в отраслях, ее обеспечивающих, заняты тысячи людей, параллельно идет серьезная подготовка квалифицированных кадров для самой отрасли досуга и развлечений.

На современном этапе развития туризма все большее внимание уделяется вопросам развлечения туристов. Часто сами туры становятся развлекательными, а правильно построенная и грамотно организованная аттрактивная (аттрактивный — от лат. *attraction* — стягивание; привлекательный, притягательный, эффектный) составляющая тура является решающим аргументом в конкурентной борьбе за туриста.

В России организации анимационной деятельности уделяется еще недостаточно внимания. Как результат, значительное число туристов предпочитают отдых за рубежом. Тем не менее, многие отечественные специалисты туристской отрасли уже поняли, что развитие анимации и анимационного менеджмента способно внести большой вклад в развитие туризма.

Этим вопросам и посвящено настоящее учебное пособие.

# Глава 1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНИМАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

### 1.1. Сущность туристской анимации и анимационного менеджмента в туризме

Необходимость в отдыхе становится все более актуальной. Это связано с большим ускорением темпов жизни, увеличивающимися психофизическими нагрузками, которые сопровождаются огромным количеством информации, непрерывно обрушивающейся на человека. В целях восстановления физических и психологических сил люди все более нуждаются в отдыхе. Рекреация (от лат. *recreatio* — возвращение к здоровью, восстановление) становится необходимым условием нормальной человеческой жизни, средством компенсации напряжения, восстановления работоспособности и условием продолжения самого производства.

В широком значении слова под **рекреацией** понимается не только восстановление физических и психических сил каждого члена общества, но и всестороннее развитие его духовного мира, творческих способностей. Считается, что рекреационный эффект достигнут в случае, если человек начинает испытывать состояние психофизиологического комфорта и готовности воспринимать новые нагрузки.

Выделяются два типа рекреации:

*компенсаторный* — рекреационная деятельность, компенсирующая затраты живых сил человека до нормального уровня;

*расширенный* — рекреационная деятельность, позволяющая компенсировать затраты живых сил человека с определенным запасом.

Одним из основных параметров, характеризующих рекреационную деятельность, выступает **рекреационное время**, которое имеет определенную структуру. Типичный пример структуры рекреационного времени в течение жизни человека приведен в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Структура рекреационного времени в течение жизни человека

Виды рекреационного времени	Продолжительность, тыс. часов	Доля, %
Инклюзивное (в течение рабочего дня)	20	4
Ежедневное (после работы)	204,4	40
Уик-энд (в конце рабочей недели)	178,1	34,8
Отпускное	40,3	8
Пенсионное	70,1	13,2
Итого	512,9	100

Выделенные массивы рекреационного времени по-разному выполняют функции простого и расширенного воспроизводства сил человека.

*Инклюзивное время* — время простого компенсаторного восстановления сил — встроено в бытовую и трудовую деятельность человека.

*Ежедневное время* — время компенсаторно-расширенного восстановления; включает постоянную рекреационную деятельность: краткосрочные прогулки, утреннюю зарядку, спортивные игры, купание, чтение.

*Уик-энд* — еженедельная рекреационная деятельность, отнесенная на конец рабочей недели (поездки за город, на дачу и т.д.), выполняет функции расширенно-компенсаторного восстановления.

*Отпускное время* — представляет собой рекреационную деятельность, отнесенную на конец рабочего периода, и выполняет функции расширенного восстановления.

*Пенсионное время* — время выхода человека на пенсию.

*Пенсия* — регулярное (обычно — ежемесячное) денежное пособие, выплачиваемое лицам, которые достигли пенсионного возраста, имеют инвалидность или потеряли кормильца.

Одним из наиболее действенных способов отдыха и рекреации является туризм. Развитием устойчивого и общедоступного туризма занимается Всемирная организация по туризму (World Tourism Organization) — учреждение Организации Объединенных Наций. Сокращенное название этой ведущей международной организации в сфере туризма — ЮНВТО (UNWTO). Статистика ЮНВТО свидетельствует о том, что при огромном многообразии разновид-

ностей туризма, до 70 % туристских поездок совершается с целью отдыха. Смена привычной для человека социально-культурной среды подвигает его как туриста к поиску соответствующего эмоционального фона, что может быть достигнуто через развлечения. Развлечения способствуют снятию накопившихся стрессов, восстановлению эмоциональной уравновешенности.

В постиндустриальном обществе, а на этой стадии развития общества в XXI в. пребывает большинство стран мира, включая Россию, произошло резкое смещение акцентов с количества товаров и услуг на их качество. В постиндустриальном обществе приоритетным считается качество жизни — возможность получать широкий спектр услуг в области здравоохранения, образования, отдыха и культуры, причем высокого уровня.

Современный потребитель туристских услуг избалован обилием туристских предложений, рассчитанных на широкий диапазон интересов, определяемых индивидуальными особенностями, жизненным опытом, системой мировоззрения и многими другими факторами. Однако есть нечто общее, объединяющее потенциальных туристов — это туристская мотивация, т. е. желание совершить туристскую поездку, и определяется она, прежде всего, возникающими у человека **рекреационными потребностями**.

Более того, к этому подталкивает сама жизнь: изменение стиля и уклада жизни современного человека требует периодического отрыва от индустриально-урбанистического окружения и отдыха, сопровождающегося эмоциональной разгрузкой. Подобную задачу может хорошо выполнить туристская поездка в сочетании с правильно организованным анимационным сопровождением. Анимация призвана сделать отдых интересным, полноценным и незабываемым. Тем более что современный производственно-технологический уровень позволяет создать любое оснащение для анимационных программ.

Термин «анимация» (от лат. *anima* — воздух, душа; *animatus* — одушевление) впервые появился во Франции в начале XX в., когда был принят закон о создании различных ассоциаций, и анимация трактовалась как деятельность, направленная на пробуждение и усиление живого интереса к культуре, художественному творчеству и означала в конечном итоге побуждение к активности. Вскоре термин «анимация» стал применяться в международном туризме, и появилось даже особое направление социально-культурной анимации — туристская анимация.

Туристский терминологический словарь определяет термин «анимация» как комплекс по разработке и предоставлению специ-

альных программ проведения свободного времени, организации развлечений и спортивного проведения досуга.

**Анимация** является одним из направлений культурно-досуговой деятельности. Оно имеет определенную рекреационную функцию — это повышение удовлетворенности отдыхом, более скорое и полное восстановление моральных и физических сил. Под **культурно-досуговой деятельностью** понимается специфическая активность людей, проявляемая ими во время досуга.

Особое внимание следует обратить на то, что культурно-досуговая деятельность создается, развивается и существует в рамках общепринятой культуры страны, народа, сообщества и подразумевает позитивную ценностную ориентацию.

Присущая некоторой части любого сообщества антиобщественная активность, при которой понятие отдыха неотделимо от пьянства, хулиганства и т. д., нельзя рассматривать в качестве культурно-досуговой деятельности.

Согласно толковому словарю В.И. Даля, *досуг* — это свободное, незанятое время, гулянки, а *досужий человек* — умеющий, способный к делу, ловкий, искусный, хороший мастер своего дела. Наши предки не считали свободное время временем для безделья, скорее, наоборот, досуг должно было употреблять для приобретения новых знаний и навыков, совершенствования мастерства.

Исходя из внутренней потребности, интересов, уровня культуры и существующих возможностей, человек во время отдыха может заниматься самыми разнообразными видами деятельности:

спортивно-оздоровительной деятельностью — занятиями спортом и физической культурой, использованием других видов времяпрепровождения, связанных с определенной физической активностью);

любительскими занятиями на природе — охотой, рыбной ловлей, сбором грибов и ягод и др.;

занятиями, связанными с искусством и творчеством;

интеллектуальной деятельностью (чтением, разгадыванием кроссвордов и др.);

общением;

различными видами развлечений (играми, танцами, зрелищами и т. д.);

путешествиями и экскурсиями, предпринимаемыми ради удовольствия.

Определенную помощь в удовлетворении этих разнообразных интересов и потребностей отдыхающих призвана оказать *социаль-*



*но-культурная анимация.* В идеале социально-культурная анимация служит не только снятию накопившегося психологического и физического напряжения, но и должна способствовать раскрытию способностей человека, его творческого потенциала, обогатить его новыми знаниями и навыками, помочь преодолеть имеющиеся у человека комплексы и включить его в реальное действие.

В связи с этим анимационная деятельность отличается рядом характерных черт:

осуществляется в свободное время;

отличается свободой выбора, добровольностью, активностью, инициативой как одного человека, так и различных социальных групп;

обусловлена национально-этическими, региональными особенностями и традициями;

характеризуется многообразием видов на базе различных интересов взрослых, молодежи и детей;

отличается глубокой индивидуальностью;

носит гуманистический, культурологический, развивающий, оздоровительный и воспитательный характер.

**Туристская анимация** — это туристская услуга, при оказании которой турист вовлекается в активное действие, способствующее его рекреации. Туристская анимация основана на личных контактах аниматора (менеджера туристской анимации) и туриста, на человеческой близости, совместном участии аниматора и туриста в развлечениях, предлагаемых анимационной программой туристского комплекса.

Анимация как туристская услуга преследует цель активного продвижения туристического продукта и роста доходности туристического бизнеса за счет повышения качества обслуживания туристов и расширения количества предоставляемых услуг. Кроме этого, положительные эмоции, полученные туристом в ходе анимационных программ, побуждают его к повторному посещению туристского комплекса (отеля, круизного теплохода и т. д.).

Организация такой деятельности связана с формированием и реализацией программ развлечений (анимационных программ), которые смогли бы отвлечь отдыхающего от повседневных жизненных проблем, способствовать его эмоциональной разрядке, являясь не только средством избавления от усталости, но и средством нейтрализации негативных сторон повседневной жизни.

При подготовке анимационных программ учитываются такие особенности туристов, как пол, возраст, национальность, а также готовность участия туристов в различных действиях.

В практике анимационного дела для целевого конструирования анимационных программ необходимо выделить следующие функции туристской анимации:

адаптационную, позволяющую перейти от повседневной обстановки к свободной, досуговой;

компенсационную, освобождающую человека от физической и психической усталости повседневной жизни;

стабилизирующую, создающую положительные эмоции и стимулирующую психическую стабильность;

оздоровительную, направленную на восстановление и развитие физических сил человека;

информационную, позволяющую получить новую информацию о стране, регионе, людях и т. д.;

образовательную, позволяющую приобрести и закрепить в результате ярких впечатлений новые знания об окружающем мире;

совершенствующую, приносящую интеллектуальное и физическое усовершенствование;

рекламную, дающую возможность через анимационные программы сделать туриста носителем рекламы страны, региона, туркомплекса, отеля, турфирмы.

Такое разнообразие функций туристской анимации обусловило и многообразие видов анимационной деятельности, а также и большую разновидность анимационных программ и мероприятий. Основные направления анимационной деятельности, предлагаемые туристам (анимационные программы, театрализованные представления, анимация в тематических парках и др.) отражены в табл. 1.2.

*Анимационные программы* событийного туризма, театрализованные представления и организация развлечений в тематических парках часто выступают в качестве основной содержательной части турпакета, являются целью путешествия.

Анимационные программы на протяжении всего периода пребывания туриста в отеле должны обеспечить ему полную удовлетворенность (ощущение исполнения желания, мечты, достижения цели путешествия).

*Спортивная анимация* в силу огромного разнообразия возможных предложений и большой востребованности может использоваться для самого широкого спектра задач, стоящих перед работниками туристской отрасли — от разработки программы путешествия до выполнения роли своеобразного спасательного средства при неблагоприятных погодных условиях (холодное ветреное море, бесснежная зима на лыжном курорте и т. п.), при задержках транспорта и других неприятностях.

Таблица 1.2. Основные направления анимационной деятельности

Анимационные программы	Театрализованные представления	Анимация в тематических парках	Спортивная анимация	Гостиничная анимация
Праздничные мероприятия Карнавалы Маскарады Фестивали Конкурсы Ярмарки	Народные праздники Рольевые игры Рыцарские турниры Костюмированные балы Спектакли в исторических интерьерах	Атракционы Встречи со сказочными героями Встречи с героями мультфильмов Посещение экзотических стран Путешествия в прошлое и будущее и т. д.	Альпинизм Скалолазание Стрельба из лука Аквапланирование Бадминтон Езда на велосипеде Посещение тренажерных залов Кегли Боулинг Картинг Водные виды спорта и др.	Азартные игры (казино, игровые автоматы) Дискотеки Концерты Творческие ателье Бани, сауны Фитнесс Кафе, бары Дартс и др.

*Гостиничная анимация* призвана в первую очередь выполнять рекламную функцию. В этом случае задача аниматоров, состоит в том, чтобы обеспечить повторное посещение туристами данного туристского комплекса (отеля) и сделать своих клиентов своеобразными носителями своей рекламы.

Выделение направлений анимации условно, так как реальные анимационные программы носят чаще всего комплексный характер и содержат определенные элементы различных видов анимации. Такое сочетание делает анимационные программы более интересными и насыщенными, а наличие спортивной составляющей способствует восстановлению и укреплению здоровья, обеспечивая наибольший восстановительно-оздоровительный эффект.

Система управления процессом предоставления туристу комплекса анимационных услуг, направленная на достижение стратегической цели функционирования туркомплекса в условиях туристического рынка, называется **анимационным менеджментом**.

Широко распространенный в настоящее время термин «менеджмент» (от лат. *manus* — рука) первоначально появился в английском языке в значении искусства управления лошадьми. Позже перене-

сенный в сферу межлических отношений данный термин стал обозначать область теории и практики управления людьми и хозяйственной деятельностью. Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка предлагает четыре трактовки термина «менеджмент»:

- 1) способ, манера общения с людьми;
- 2) власть и искусство управления;
- 3) особого рода уделость и административные навыки;
- 4) орган управления, административная единица.

В настоящее время менеджмент выступает как самостоятельный вид квалифицированной профессиональной деятельности в области организации и управления предприятиями. Современный менеджмент имеет научно обоснованный свод законов и принципов и опирающуюся на них систему функций и методов. Принципы управления определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления.

Функции управления определяют, кто и что делает в системе управления. Методы определяют, каким образом управляющий субъект воздействует на объект управления.

При всей универсальности менеджмента надо помнить, что каждая отрасль имеет свои, присущие только ей особенности, что накладывает определенные требования к решению комплекса управленческих задач.

Специфика менеджмента туристской и гостиничной анимации определяется тем, что:

разрабатываемые анимационные услуги должны учитывать самый широкий спектр потребителей, различающихся по возрасту, полу, материальному, социальному положению и множеству других признаков;

время общения аниматоров с обслуживаемым контингентом ограничено продолжительностью тура;

аниматор должен учитывать постоянную ротацию контингента, так как начало и окончание путевок может у различных туристов не совпадать;

необходимо постоянное обновление программ или хотя бы их элементов.

Анимационный менеджмент, как и любой из видов менеджмента, является своеобразным управленческим механизмом, работа которого обусловлена выполнением взаимосвязанных и взаимопроникающих во времени основных функций менеджмента (см. гл. 4).

Анимационные программы событийного туризма охватывают наиболее широкие сегменты туристского рынка и находят любите-

лей независимо от возраста, пола, национальности и образования. Некоторым образом ограничения могут возникнуть в связи с различной платежеспособностью туристов. Данное направление анимации требует значительных финансовых затрат, привлечение большего количества специалистов, проведение рекламы.

*Театрализованные представления* часто используют местные возможности и особенности. В качестве примера можно привести оперные спектакли в интерьерах Выборгского замка и Ивангородской крепости. Этот вид анимационной деятельности требует дополнительного привлечения профессионалов и рекламного продвижения мероприятия. Данное анимационное направление имеет более узкий спектр ценителей. Чаще всего это более молодые и более образованные потребители.

*Анимация в тематических парках* пользуется наибольшей популярностью у любителей семейного отдыха, молодоженов и небольших молодежных групп. Причем основными посетителями подобных парков, более всего рассчитанных на детей, являются взрослые и в основном зарубежные туристы. Данный вид анимации требует большего числа персонала службы анимации.

Спортивная анимация — широчайший спектр предложений, причем кроме туристов, занимающихся спортом систематически, редко кто из туристов отказывается от пробы своих сил в том или ином спортивном развлечении. Спортивная анимация требует соответствующей материально-технической базы и подготовленных инструкторов.

Гостиничная анимация зависит от размера отеля, количества персонала, наличия отдельной службы анимации, материально-технической обеспеченности.

В части анимационной работы с туристами и предоставления им широких возможностей для развлечений богатый опыт накоплен зарубежными специалистами. В заграничных отелях уже на стадии их проектирования предусматриваются специальные оборудованные помещения и площадки для работы анимационных команд. В своей работе они широко используют новейшие достижения науки и техники. Менеджеры по анимации могут сделать востребованный туристский продукт на основе любого природного явления. Достаточно вспомнить морские приливы в Сент-Мишель (Франция) или северные сияния на мысе Нордкап (Норвегия).

В индустрии развлечений и в отраслях, ее обеспечивающих, заняты тысячи людей, параллельно идет серьезная подготовка квалифицированных кадров для самой отрасли досуга и развлечений.