



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

**Р. А. Лизакова, Е. Н. Карчевская**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ  
ДЛЯ ПОДГОТОВКИ  
К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ**

**ПОСОБИЕ**

**для слушателей специальности 1-89 02 71  
«Менеджмент туристской организации»  
заочной формы обучения**

Гомель 2016

УДК 338.48(075.8)  
ББК 65.443я73  
Л55

*Рекомендовано к изданию кафедрой «Профессиональная переподготовка»  
ИПКиП ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 9 от 27.05.2015 г.)*

Рецензент: доц. каф. «Экономика и управление в отраслях» ГГТУ им. П. О. Сухого  
канд. экон. наук, доц. *О. В. Лапицкая*

**Лизакова, Р. А.**

Л55        Дополнительный материал для подготовки к государственному экзамену : пособие для слушателей специальности 1-89 02 71 «Менеджмент туристской организации» заоч. формы обучения / Р. А. Лизакова, Е. Н. Карчевская. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2016. – 212 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц; 32 Mb RAM; свободное место на HDD 16 Mb; Windows 98 и выше; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Рассмотрены маркетинговые технологии и специфика их применения в туризме, особенности туризма как объекта управления, организации труда менеджера и управления персоналом, принятия управленческих решений, управления конфликтами, ведения деловых переговоров. Данное пособие призвано оказать помощь слушателям, изучающим маркетинг и менеджмент в туризме, в освоении программного материала, его систематизации и подготовке к государственному экзамену.

Для слушателей специальности 1-89 02 71 «Менеджмент туристской организации» ИПКиП.

**УДК 338.48(075.8)  
ББК 65.443я73**

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2016

## 1. ДИСЦИПЛИНА «МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМЕ»

### ***Вопрос 1. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА. СПЕЦИФИКА МАРКЕТИНГА В ТУРИЗМЕ***

**Понятие маркетинга.** Широкое распространение на Западе имеет определение маркетинга данное Британским институтом управления: «Маркетинг - это один из видов творческой управленческой деятельности, который содействует расширению производства и торговли и увеличению занятости путем выявления запросов потребителей, организации исследований и разработок для удовлетворения этих запросов; маркетинг увязывает возможности производства с возможностями реализации товаров и услуг, обосновывает характер, направляя масштабы всей работы, необходимой для получения прибыли в результате продажи максимального количества продукции конечному потребителю». В данном определении все действия в маркетинге направлены на достижение максимальной выгоды производителя за счет комплексного удовлетворения потребностей конечных потребителей.

По определению Ф.Котлера «маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена».

**Становление маркетинга.** Термин «маркетинг» (от англ. «**market**» — рынок) появился в экономической литературе США в начале XIX в. 1923-1925 г.г. в США в ряде университетов стала читаться дисциплина «маркетинг». Прообраз маркетинга как образа действия возник в Японии в 17 веке. Термин «маркетинг» - употребляется не только в английском, но и во многих других языках.

**Основные подходы к маркетингу (философский, практический).** Широкое понятие маркетинга - это успешное ведение хозяйства на рынке. Это концепция маркетинга, которой придерживается организация в ходе своей предпринимательской деятельности. Узкое понятие складывается из трех составляющих: исследование рынка; прогнозирование спроса; формирование спроса и стимулирование сбыта (ФОССТИС). Первые две составляющие - это пассивный маркетинг. Третья - активный сбыт, то есть то, что лежит на поверхности рыночной деятельности.

Таким образом, можно отметить, говоря о маркетинге, что эта категория имеет две стороны: маркетинг, как концепция (система

взглядов, суждений) и маркетинг как образ действия, то есть практический маркетинг. Концепция маркетинга - это утверждение, согласно которому все виды предпринимательской деятельности существуют для удовлетворения нужд потребителя. Согласно этой концепции, в основу организации производства и реализации продукции (товаров) становится точное знание, предвидение и учет требований рынка, исходя из запросов потребителей.

Комплекс маркетинга - набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. Комплекс маркетинга объединяет четырех составляющих: товары, цены, методы распределения (дистрибуции), методы продвижения (модель 4P).

**Сущность и содержание маркетинга в туризме.** Маркетинг в туризме — это система непрерывного согласования предлагаемых услуг с услугами, которые пользуются спросом на рынке и которые туристское предприятие способно предложить с прибылью для себя и более эффективно, чем это делают конкуренты. Все существенные положения современного маркетинга могут быть в полной мере применены в туризме. Однако есть и своя специфика, отличающая его не только от маркетинга промышленных товаров, но и от маркетинга других услуг. Здесь имеет место торговля, как услугами, так и товарами (по оценкам специалистов, доля услуг в туризме составляет 75 %, товаров — 25 %), а также особый характер потребления туристских услуг и товаров в месте их производства и в определенной ситуации.

### **Современные тенденции развития маркетинга туристских предприятий**

В конце XX начале XXI века в туристском спросе обозначились новые тенденции, которые проявляются в следующем:

- *изменение стереотипов поведения туристов.* В мотивации туристских поездок усиливается влияние активных форм отдыха, проявляется спрос на удовольствия и смену впечатлений; модными видами туризма стали экзотические туры;

- *расширение круга потенциальных потребителей туристских услуг.* Все новые категории лиц вливаются в туристское движение. В качестве перспективных целевых групп рассматриваются одинокие люди и бездетные пары, пожилые люди, работающие женщины;

- *изменение возрастной структуры путешествующих*, т. е. увеличение удельного веса лиц пожилого возраста в общей совокупности посетителей;

- *специализация и индивидуализация спроса*. Туристы все больше предпочитают индивидуальные поездки, выбранные по собственному вкусу;

- *экспансия выездного туризма*. В структуре туристских поездок наблюдается тенденция к увеличению числа поездок за рубеж при одновременном уменьшении их внутри страны;

- *экологизация мышления потребителя*. Происходит осознание хрупкости окружающей среды и ее неразрывного единства с человеческим обществом, как следствие этого повышается спрос на экологические туры;

- *изменение частоты и длительности туристских поездок*. Частотность имеет долгосрочную тенденцию к росту, длительность - к уменьшению. Это явление получило название «путешествия с интервалами». Причина заключается, прежде всего, в стремлении потребителей к так называемому «расщеплению» основного отпуска. Вместо одного длительного отпуска в год предпочтение отдается 2-3 коротким турпоездам;

- *интенсификация туристского отдыха*. Насыщение отдыха экскурсиями, прогулками, встречами и т. п.

## **Вопрос 2. ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ И ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГА**

**Исходные идеи, лежащие в основе маркетинга: нужда, потребность, запрос, товар, обмен. Факторы динамизма потребности.**

Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея человеческой нужды. *Нужда* - это чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо. Это может быть физиологическая нужда или социальная, то есть то, что составляет природу человека. Нужда уже заложена в физиологии и существует вне зависимости от человека и соответственно от концепции маркетинга. Но на основе нужды формируется потребность. *Потребность* - это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Маркетинг формирует потребности человека.

Потребности динамичны и развиваются они на основе ряда факторов, которые представлены в табл.1.1.

Таблица 1.1

Факторы динамизма потребностей

Личные потребности	Производственные потребности
Возраст Состояние здоровья Семейное положение Уровень доходов Социальный статус Мода Изменение образа жизни самого человека Изменение условий окружающей социально-экономической среды	Изменение масштабов фирмы Изменение доходности фирмы Диверсификация фирмы Изменение сырьевой ситуации Изменение ситуации с рабочей силой всех видов Изменение энергетической ситуации Изменение экономической внешней среды
Законодательные изменения Научно-технический прогресс	

Потребности людей могут быть безграничны, но ресурсы ограничены

*Запрос* - это потребность, подкрепленная покупательной способностью. Но запрос - показатель недостаточно надежный, так как здесь оказывают влияние такие факторы как изменения цен и уровня дохода, а также поиски потребителями разнообразного товара.

*Товар* - все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Маркетинг имеет место только там, где люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена.

*Обмен* - акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

**Условия, необходимые для эффективного развития маркетинга в туризме.** Как любое экономическое явление, маркетинг в туризме требует для своего применения и эффективного развития ряд условий:

- 1) глубокое насыщение рынка услугами, т.е. существование рынка покупателя;
- 2) острая конкурентная борьба туристических фирм предпочтения потребителей;

3) свободные рыночные отношения, т.е. возможность без административных ограничений выбирать рынки сбыта, деловых партнеров, устанавливать цены, вести коммерческую работу и т.д.;

4) свободная деятельность администрации внутри туристского предприятия по определению целей фирмы, стратегии, управленческих структур, распределению средств по статьям бюджета и т.д.;

### **Основополагающие принципы маркетинга в туризме**

Для маркетинга в туризме характерны следующие основополагающие принципы.

*Ориентация на эффективное решение проблем конкретных потребителей.* Рынок образуют потребители с определенными потребностями, для удовлетворения которых они желают и способны приобрести туристский продукт.

*Нацеленность на четко выраженный коммерческий результат,* что для фирмы, в конечном счете, сводится к овладению намеченной долей рынка соответственно ее долговременным целям.

Сформулировав эти цели, определяют три главных компонента маркетинговой деятельности: сроки, ресурсы, ответственность. Отсюда *ориентация на долгосрочное прогнозирование* всей маркетинговой ситуации, начиная от платежеспособных потребностей населения и заканчивая собственными возможностями в этой перспективе.

*Комплексный подход к достижению поставленных целей,* поскольку успех обеспечивается только всей совокупностью средств маркетинга, взятых во взаимосвязи и взаимообусловленности. Комплексность означает, что определенные маркетинговые действия (анализ потребностей, изучение туристского продукта, реклама и т.д.), взятые сами по себе, не способны обеспечить того эффекта, который дает применения маркетинга как системы.

*Активность, наступательность, предприимчивость,* что обеспечивает быструю и эффективную реакцию на изменения внешней по отношению к фирме среде. Без этого невозможно добиться коммерческого успеха и получить конкурентные преимущества

### **Вопрос 3. КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА В ТУРИЗМЕ.**

#### **Уровни маркетинга в туризме.**

Составными элементами общей системы маркетинга в туристской области являются: государство, местные органы власти, национальные и местные (региональные) туристские организации и предприятия.

Уровни маркетинга в сфере туризма представлены на рис. 1.1.

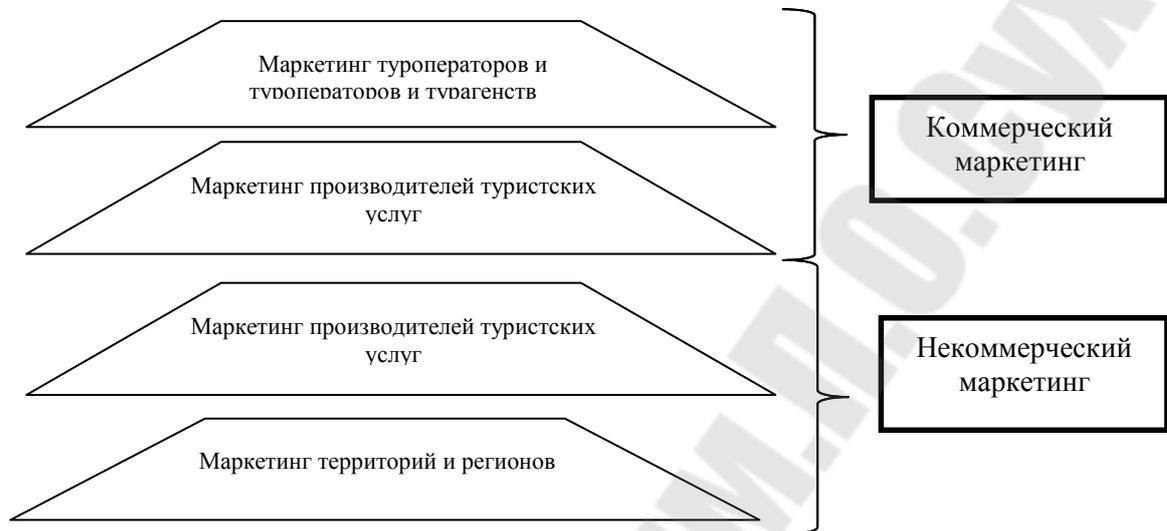


Рисунок 1.1 - Уровни маркетинга в сфере туризма

*Маркетинг туроператоров и турагентств* представляет собой процесс согласования возможностей туристского предприятия с желаниями потребителей, результатом которого являются предоставление туристам услуг, удовлетворяющих их потребности, и получение предприятием прибыли, необходимой для его развития и лучшего удовлетворения запросов потребителей в будущем.

*Маркетинг производителей туристских услуг* (гостиниц, ресторанов, транспортных организаций и т. д.) - это система комплексного изучения потребностей и спроса с целью организации предоставления услуг, максимально ориентированных на удовлетворение нужд конкретных потребителей, и обеспечения наиболее эффективных форм и методов обслуживания.

*Маркетинг общественных туристских организаций* (союзов, ассоциаций и т. п.) рассматривается как деятельность, направленная на создание, поддержание или изменение благоприятного общественного мнения.

*Маркетинг территорий и регионов* — это деятельность, основной целью которой является создание, поддержание или изменение поведения клиентов по отношению к конкретным населенным пунктам, регионам или даже странам в целом. Данной деятельностью занимаются регулирующие и

координирующие органы в туризме на местном, региональном и национальном уровнях.

Между различными уровнями маркетинга должна существовать теснейшая взаимосвязь.

**Туристское предприятие – основное звено реализации концепции маркетинга.** Предприятия, живущие только за счет туризма, получили название туристские предприятия сферы первичных услуг, а предприятия, приобретающие прибыль не только от туристской деятельности, – туристские предприятия сферы вторичных услуг. Отдельные туристские предприятия в зависимости от осуществляемых ими функций могут принадлежать к двум этим категориям сразу. Например, отели и туристские бюро неизменно оказывают исключительно первичные туристские услуги, а места общественного питания в санатории или в гостинице – это предприятия первичных услуг, но такие же места общественного питания в городе уже не являются туристскими организациями, так как реализуют вторичную туристскую функцию.

**Туристские предприятия первичных услуг.** Туроператор – туристское предприятие, которое синтезирует свои личные услуги и услуги сторонних организаций в новый независимый туристский продукт. Этот новый продукт именуется паушальным (комплексным) туром. Туроператор предлагает потребителю комплексный тур от своего имени, на свой страх и риск и за свой счет.

Турпосредники – это собирательный образ. Он включает все предприятия и организации, которые в своей главной и дополнительной деятельности являются посредниками.

Ассортимент услуг турпосредников определяется качеством и количеством туроператоров и исполнителей услуг, с которыми взаимодействует посредническое предприятие. При этом различают восемь типов предприятий.

1. Турбюро, предлагающее на рынке полный набор туристских услуг. Этот тип турбюро осуществляет свою деятельность при наличии лицензии. Предприятие должно иметь лицензию международной ассоциации воздушного транспорта на реализацию авиабилетов и, достаточно часто, лицензию на реализацию железнодорожных билетов. Участвует в представлении интересов не только крупных, но и многочисленных средних и мелких туроператоров.

2. Бюро путешествий и экскурсий. Эти бюро имеют специализацию на реализации паушальных (комплексных) туров, иногда реализуют авиа– и железнодорожные билеты.

3. Специализированные турбюро. Они занимаются сбытом определенного вида тура, при этом обладают высокой профессиональной компетенцией в своем направлении (например, лечебные туры, паломнические туры и др.).

4. Турбюро по реализации «горящих» путевок, дешевых билетов на самолет (не обладают лицензией на реализацию авиабилетов).

5. Турбюро-филиал. Филиал имеет узконаправленную специализацию деятельности, может быть расположен за пределами страны.

6. Отдел бронирования. Он реализует туры одного туроператора, может функционировать как одна из структур туроператора, а может быть одним из любых типов предприятий.

7. Турбюро по приему гостей (въездного туризма) реализует услуги по туризму, которые определенный регион может предложить туроператорам из других регионов или приезжим туристам.

8. Туристский отдел, который нельзя назвать туристской организацией. Это отдел организации, главная деятельность которой лежит за пределами сферы туризма.

*Транспортные предприятия особого назначения.* На рынке туруслуг присутствуют и транспортные предприятия, которые специализируются на транспортировке туристов.

*Гостиничные предприятия.* Следующая группа, которая относится к туристским предприятиям первичных услуг – это гостиницы. Гостиничные комплексы получают прибыль только от размещения гостей. К гостиничным предприятиям относятся крупные гостиничные комплексы (гостиницы, пансионаты, дома отдыха) и небольшие предприятия гостиничного типа (кемпинги, молодежные турбазы, квартиры).

Остальные туристские предприятия первичных услуг. Кроме транспортных предприятий, туроператоров, гостиниц и турпосредников, существует еще целый ряд организаций, которые тоже можно отнести к туристским. Основными из них являются станции проката спортивного инвентаря и лодок, страховые компании, кредитные учреждения, производители товаров для туризма и отдыха, спортивные школы, рекламные агентства и др.

**Туристские предприятия вторичных услуг.** Если туристская организация предлагает продукт, который употребляется как туристами, так и не туристами, то в данном случае ее можно рассматривать как туристское предприятие вторичных услуг. В числе таковых можно назвать организации общественного питания, некоторые транспортные организации, а также производственные, торговые организации и организации сферы бытовых услуг

Общим признаком всех туристских предприятий вторичных услуг является невозможность определения истинного объема товаров и услуг, которыми воспользовались туристы. Разделение объемов спроса между туристами и местным населением может очень сильно колебаться в зависимости от сезона, а также от местонахождения предприятия (например, кафе, находящееся поблизости от железнодорожного вокзала, где основную массу посетителей составляют путешественники).

**Основные концепции маркетинга: определение, сущность, эволюция.**

В истории развития рынка известны следующие этапы становления и эволюции концепции маркетинга:

**1902-1910 гг.** – (концепция *совершенствование производства*). Одна из самых старых концепций. Ею руководствуются преимущественно производители. Концепция утверждает, что потребитель предрасположен к широко распространенным и доступным по цене товарам. Она ориентирована на внедрение высокопроизводительных технологий, повышение объемов производства, снижения себестоимости и цены.

**1925-1935 гг.** – (концепция *совершенствование коммерческих усилий*). Концепция утверждает, что потребители не будут покупать товары в значительных количествах, если фирма не приложит к этому достаточно усилий. Она предполагает решение вопросов торговли через продавцов, основной целью которых является заставить покупателя приобрести товар. Данной концепции присущ ярко выраженный сбытовой подход.

**1950-1960 гг.** – (концепция *совершенствование товара*). Концепция утверждает, что потребители будут благосклонны к товарам, предлагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики. Эта концепция более прогрессивная по сравнению с предыдущими, но она таит опасность «товарной близорукости» (маркетинговая миопия). Необходимо помнить, что

потребитель нуждается не в конкретном товаре, а в способе удовлетворения потребности, поэтому он может переориентироваться на более эффективные с его точки зрения товары конкурентов.

**1960-1980 гг.** – (концепция *традиционного маркетинга*). Концепция утверждает, что залогом достижения целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности наиболее эффективным и продуктивным чем у конкурента способом с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя.

**1980-1995 гг.** – (концепция *социально-этичного маркетинга*). Концепция утверждает, что залогом достижения целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности наиболее эффективным и продуктивным чем у конкурента способом с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя *и общества в целом*. Концепция социально-этичного маркетинга требует сбалансированности трех основных факторов: прибылей организации, покупательских предпочтений и интересов общества.

**С 1995 г.** – **концепция маркетинга взаимоотношений**. Концепция маркетинга взаимоотношений переносит акцент в маркетинговой деятельности с техники маркетинга (маркетинговых инструментов) на развитие долгосрочных взаимоотношений с клиентами.

В случае долгосрочных взаимоотношений удовлетворение клиента дает синергический эффект, выражаемый в формировании приверженности и преданности клиента продавцу и в его нежелании менять туристское предприятие при повторных покупках.

В соответствии с концепцией маркетинга взаимоотношений каждое взаимодействие туристского предприятия с клиентом должно рассматриваться как индивидуальное. Основным фактором успеха становится не столько предлагаемый туристский продукт, сколько профессионализм персонала.

**Технология реализации концепции маркетинга на туристском предприятии.**

Если рассматривать маркетинг в туризме как систему, то необходимо исходить из того, что она содержит в себе определенные составные части. Выделяя и рассматривая их во взаимосвязи и взаимодействии, можно очертить основные контуры реализации

концепции маркетинга на туристском предприятии, что представлено на рис.1.2.

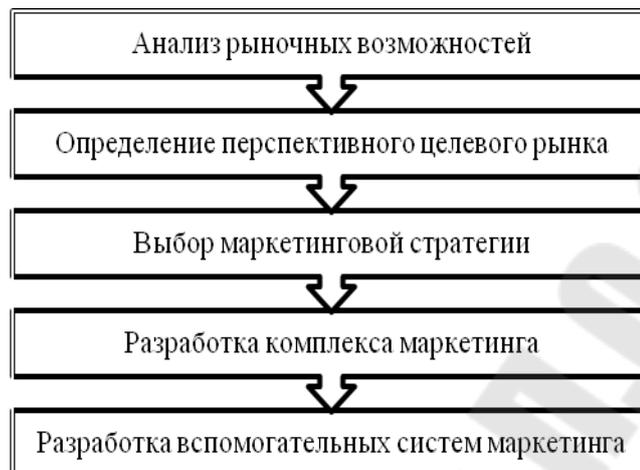


Рисунок 1.2 - Технология реализации концепции маркетинга на туристском предприятии.

Процесс маркетинговой деятельности начинается с **анализа рыночных возможностей**. Эта задача решается проведением комплекса маркетинговых исследований. Их результатом является анализ исходной ситуации и конкретные рекомендации по определению перспектив деятельности турфирмы с учетом наиболее привлекательных направлений вложения капитала. Определение маркетинговых возможностей позволяет осуществить **выбор наиболее перспективных целевых рынков** туристской фирмы. Такой подход позволяет не распылять маркетинговые усилия, работая на весь рынок, а сосредоточить их на удовлетворении потребностей избранных групп клиентов, обслуживать которых предприятие в состоянии и ему это выгодно.

Одна из важнейших задач маркетинга состоит в установлении максимально возможной планомерности в деятельности туристского предприятия. Это обеспечивается путем **выбора оптимальной маркетинговой стратегии**. Тем самым уменьшается степень неопределенности и риска в маркетинговой деятельности и обеспечивается концентрация ресурсов на выбранных приоритетных направлениях. Стратегии конкретизируются в программах.

Практическая реализация стратегии маркетинга связана с выбором средств, обеспечивающих материализацию поставленных

целей и задач. Важное место в маркетинговой деятельности занимает разработка комплекса маркетинга.

#### ***Вопрос 4. МАРКЕТИНГОВОЕ ПОНИМАНИЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО РЫНКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ***

##### **Рынок туризма как объект маркетингового исследования.**

С точки зрения конкретно-экономического содержания рынок туризма можно определить как общественно-экономическое явление, объединяющее спрос и предложение для обеспечения процесса купли-продажи туристского продукта в данное время и в определенном месте.

Важнейшим базовым отношением субъектов рынка являются взаимодействия по поводу обмена туристского продукта на эквивалентную в смысле выгоды ценность. Эквивалентность при этом устанавливается в результате взаимного соглашения продавца и покупателя. Рыночная цена выравнивает количество услуг, которые потребители желают приобрести, с тем количеством, которое продавцы желают продать. Исходя из закона спроса и предложения при избыточном предложении цена снижается до тех пор, пока потребление не сравняется с предложением. Равновесие спроса и предложения складывается на каждом из множества отдельных рынков туристских услуг. В совокупности эти частные равновесия определяют сбалансированность всего рынка туризма.

Отличительными чертами рынка туризма являются следующие:

- основным предметом купли-продажи являются услуги;
- кроме покупателя и продавца в механизм туристского рынка включается значительное количество посреднических звеньев;
- спрос на туристские услуги отличается рядом особенностей: большим разнообразием участников поездок по материальным возможностям, возрасту, целям и мотивам; эластичностью, индивидуальностью и высокой степенью дифференциации; отдаленностью по времени и месту от туристского предложения;
- туристское предложение характеризуется рядом особенностей: товары и услуги в туризме имеют тройственный характер (природные ресурсы, созданные ресурсы, туристские услуги); высокая фондоемкость туристской индустрии; низкая эластичность; комплексность.

**Оценка конъюнктуры рынка: определение, основные характеристики, направления исследования.**

**Конъюнктура рынка** - экономическая ситуация на рынке в определенный момент времени как результат взаимоотношения факторов и условий, определяющих отношение спроса и предложения на туристические услуги, а также уровень и динамику цен на них.

Конъюнктуру туристического рынка характеризуют:

- соотношение спроса и предложения туристических услуг,
- уровень цены;
- состояние конкуренции и барьеры для входа на рынок;
- степень государственного регулирования данного рынка;
- коммерческие условия реализации туруслуг;
- наличие сезонных колебаний спроса и др.

Конъюнктура туристского рынка формируется и развивается под влиянием многих факторов, среди которых особо следует выделить экономические, политические, социальные, научно-технические и др. При этом основная сложность заключается не в том, чтобы определить круг факторов ее формирования. Важнейшая задача любого исследования конъюнктуры, от успеха решения которой зависит не только глубина охвата и обстоятельность анализа, но и точность и правильность прогноза, состоит в установлении значимости, силы воздействия отдельных факторов на формирование конъюнктуры, в выявлении ведущих, определяющих конъюнктуру факторов в каждый отдельный момент и на ближайшую перспективу. Успешное решение этой задачи может быть достигнуто лишь в том случае, если исследование будет вестись с учетом всех новых явлений и процессов, протекающих на рынке.

Краткосрочные колебания состояния рыночной ситуации определяются такими факторами, как политические и социальные конфликты, стихийные бедствия, отдельные мероприятия правительства, мода и т. д. Особую роль среди краткосрочных конъюнктурообразующих факторов рынка туризма играет сезонность, под влиянием которой наблюдаются внутригодовые и постоянно повторяющиеся колебания спроса и предложения.

**Определение емкости рынка, доли рынка.** Емкость туристического рынка - это объем реализованных на нем туристических продуктов в течение определенного периода (как правило, за год). Таким образом, этот показатель характеризует принципиальную возможность работы на конкурентном рынке.

Емкость туристического рынка может быть рассчитана как в натуральном (количество туристов, туродней), так и в стоимостном (объем поступлений от туризма в денежных единицах) выражении.

В основе определения емкости рынка покупателя является расчет покупательных фондов населения - объема средств, предназначенных для покупки туристических услуг и товаров, составляющих разницу между всей суммой денежных расходов и суммой товарных и нетоварных расходов нетуристического назначения.

В расчете емкости рынка туристических услуг следует учитывать следующие особенности: комплексность турпродукта, естественную и деловую сезонность потребления, высокую заменяемость туристических услуг, организацию отдыха большинством населения без обращения к услугам туристических фирм.

Емкость туристического рынка определяется на основе изучения данных о численности потенциальных туристов, их доходов, прогнозов цен на туристический продукт предприятий. На рынок туристических услуг одновременно влияет ряд социально-экономических факторов, определяющих расширение или сокращение его емкости: состояние экономики и общеэкономической конъюнктуры в мире, группах стран, регионам, численность и структура населения, доходы населения; географические и климатические условия туристско-рекреационном регионе; факторы влияния на потребительские предпочтения туристических услуг и т.д. Знание емкости рынка позволяет определить возможности вхождения на рынок и функционирования предприятия на нем, учитывается в процессе разработки стратегии деятельности предприятия, определении объемных параметров рыночной ниши, прогнозировании рыночной конъюнктуры и в других случаях. Доля предприятия на рынке туристических услуг характеризует степень охвата предприятием потенциальной емкости рынка.

### ***Вопрос 5. СУЩНОСТЬ СЕГМЕНТАЦИИ, ПРИЗНАКИ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ***

**Определение понятия «сегмент», «рыночная ниша», необходимость сегментирования рынка туристических услуг.**

Сегментация туристического рынка определяется как деятельность по классификации потенциальных потребителей в соответствии с качественными и количественными особенностями их спроса.

*Сегмент рынка* (market segment) - совокупность потребителей, характеризующихся однотипной реакцией на предлагаемые продукт и другие элементы комплекса маркетинга. Сегменты рынка получаются в результате сегментации **рынка**.

**Рыночная ниша** – представляет собой незанятое или не полностью занятое место на рынке, которое позволяет предприятию проявить свои преимущества перед конкурентами. Смысл выбора ниши рынка - перевести игру на свое поле, даже если это поле очень и очень маленькое, и потом использовать должным образом те преимущества, которые дает свое поле любому игроку.

Емкость рыночной ниши всегда меньше емкости сегмента рынка. Ниши всегда относительно по времени. По мере насыщения конкурирующими компаниями они превращаются в рыночный сегмент.

**Дополнительные возможности фирмы при сегментировании рынка.**

Практика маркетинга в туризме убедительно свидетельствует, что сегментация рынка:

- является средством выбора наиболее перспективного целевого рынка;
- позволяет в максимальной степени удовлетворить потребности клиентов;
- помогает выбрать оптимальную маркетинговую стратегию;
- способствует установлению достижимых и реальных целей;
- дает возможность повышать уровень принимаемых решений, обеспечивая их обоснование информацией о поведении потребителей на рынке;
- обеспечивает повышение конкурентоспособности, как предлагаемых услуг, так и предприятия в целом;
- предполагает оптимизацию маркетинговых затрат туристского предприятия;
- позволяет уклониться от конкурентной борьбы или снизить ее степень путем освоения не занятого сегмента.

**Базовые признаки сегментации рынка туризма: географические; демографические; социально-экономические; психографические; поведенческие.**

*Признак* - это способ выделения данного сегмента на рынке. В туризме, как и для любого рынка потребительских товаров, основными признаками сегментации являются:

- географические;
- демографические;
- социально-экономические;
- психографические;
- поведенческие.

При сегментации рынка по *географическим* признакам целесообразно рассматривать группы потребителей с одинаковыми или схожими предпочтениями, определяющимися проживанием на той или иной территории. В качестве географического сегмента может рассматриваться целая страна или группа стран, имеющих какую-либо историческую, политическую, этническую или религиозную общность.

*Демографические* признаки (пол потребителей, их возраст, количество членов семьи) относятся к числу достаточно применяемых. Это обусловлено доступностью характеристик, их устойчивостью во времени, а также наличием между ними и спросом очень тесной взаимосвязи.

Так, по возрастному признаку в учебной литературе выделяют следующие сегменты туристского рынка, которым должно соответствовать и разное предложение туристского продукта:

– *дети (до 14 лет)*, путешествующие как со своими родителями, так и самостоятельно. Туристское поведение детей в основном зависит от решения родителей и других взрослых;

– *молодежь (15-24 года)*. Молодежь предпочитает в основном относительно дешевые путешествия с использованием менее комфортабельных средств размещения и транспорта, веселый вечерний отдых (бары, диско, дискуссионные клубы, встречи по интересам, лотереи, конкурсы и т.д.);

– *молодые и относительно молодые потребители в возрасте 25-44 года*. Для них характерно преобладание семейного туризма. В связи с этим необходимо предусматривать возможность использования детских площадок для игр, детских бассейнов и др.

– экономически активные люди среднего возраста (45-60 лет), путешествующие в основном без детей. Туристы данного возраста предъявляют повышенные требования к комфорту и удобств, содержательным экскурсионным программам, включающим ознакомление с объектами в соответствии с их профессиональными интересами;

– туристы «третьего» возраста (60 лет и старше). Туризм «третьего» возраста требует не только комфорта, но и персонального внимания со стороны обслуживающего персонала, возможности получения квалифицированной медицинской помощи, наличия в ресторанах диетического питания, размещения в гостиницах, расположенных в тихих местах. При поездках на отдых эти туристы стараются избегать пика туристского сезона (июль-август), поскольку он совпадает с самым жарким периодом года. Они предпочитают «бархатный сезон» с мягким климатом. К тому же при выборе времени туристкой поездки туристы «третьего» возраста не ограничены рамками отпускного периода.

*Социально-экономические признаки* предполагают выделение сегментов потребителей на основе общности социальной и профессиональной принадлежности, образования и уровня дохода.

Так, имеются значительные различия в туристском поведении экономически активных людей и людей, не являющихся таковыми.

Сегментация по профессиональной принадлежности предполагает выделение множества сегментов в зависимости от профессии туристов. Она важна для организации профессионального туризма (например, туры для банковских служащих, работников сельского хозяйства, различных отраслей промышленности).

Существенное влияние на туристское поведение оказывает уровень доходов (семьи, главы семьи, на одного члена семьи). Стандартная классификация потребителей по уровню доходов отсутствует.

*Психологическая* сегментация рынка объединяет целый комплекс характеристик потребителей. В целом он выражается понятием «образ жизни». Последний представляет собой модель жизни личности, которая определяется увлечениями, поступками, интересами, мнениями, типом отношений с другими людьми и т.д.

*Поведенческие признаки* связаны и во многом определяются психологическими. В основе их использования лежит учет различных аспектов поведения потребителей, таких как мотивы

поездок, искомые выгоды, степень приверженности фирме, степень готовности приобрести туристский продукт, чувствительность к обслуживанию, сезонность, форма поездки, используемые средства транспорта, используемые средства размещения, длительность поездки и т.д.

К числу наиболее распространенных относится сегментация туристского рынка по побудительным мотивам клиентов, которые определяются целями путешествий. Именно целью путешествия характеризуется вид туризма. Так, ВТО определяет следующие основные цели путешествий:

- досуг, рекреация и отдых;
- посещение знакомых и родственников;
- деловые и профессиональные цели;
- лечение;
- религия/паломничество и пр.

**Сегментация рынка туризма на основе комбинации базовых признаков.** Целесообразно использовать сочетания различных признаков, образуя комбинированные параметры сегментов туристского рынка

Эксперты ВТО на основе комбинации двух признаков (уровня доходов и уровня образования) выделяют 4 сегмента туристского рынка.

**К первому сегменту** относятся лица со средним или даже относительно низким уровнем доходов. Основной целью их путешествия является отдых на море, при этом выбор места отдыха в основном определяется уровнем цен. Для этого сегмента туристского рынка не характерно стремление к резкой смене впечатлений. Эта категория туристов не имеет больших средств, чувствительна к ценам на услуги и в то же время крайне требовательна к их качеству. Основной принцип – за свои деньги получить все сполна. Остановившись в гостиницах невысоких разрядов, они в то же время проявляют очень большой интерес к разного рода развлечениям, ночным клубам, барам, дискотекам.

Сувениры для этих туристов служат вещественным подтверждением совершенной поездки, поэтому каждый турист непременно увозит с собой какой-нибудь недорогой сувенир.

В международном туристском обмене этот сегмент туристского рынка является самым многочисленным.

Ко *второму сегменту* туристского рынка относятся лица с уровнем доходов выше среднего.

Это туристы чаще всего имеют высшее образование, иногда средне специальное. Основной целью путешествий для них является отдых в сочетании с познавательным интересом, при этом в выборе места отдыха второй мотив превалирует.

Как уже отмечалось, главный мотив их путешествий – отдых, но активный отдых дающий возможность заниматься спортом, совершать экскурсии, посещать театры и концерты.

Они могут примериться с отсутствием комфорта при посещении интересующего их региона в том случае, если иной возможности посетить данный регион нет. Однако это вовсе не означает, что туристы данного сегмента вообще не требовательны к качеству размещения и питания.

*Третий сегмент* образуют лица с высоким уровнем доходов. Имея в основном высшее образование, они интересуются познавательными поездками, стремясь к смене впечатлений.

Здесь представлены две возрастные категории: средний и «третий» возраст. Если лица «третьего» возраста путешествуют в составе групп, то представители среднего возраста предпочитают индивидуальные поездки или поездки небольшими группами друзей и знакомых.

Для этого сегмента интерес представляют дальние путешествия продолжительностью 2-3 недели. Туристы интересуются сувенирами. Причем это могут быть дорогостоящие изделия, свидетельствующие о том, что люди совершили далекое экзотическое путешествие.

*Четвертый сегмент* составляют высокообразованные люди, проявляющие интерес к изучению природы, культуры, образа жизни, нравов и обычаев других народов. Его образуют люди разных возрастных категории и с разным уровнем доходов, но на путешествия они готовы израсходовать значительные средства, часто за счет сбережений.

Конкретные цели поездок могут быть различными. Главное, что объединяет туристов,- стремление к личному опыту. Этот сегмент туристского рынка весьма немногочислен, однако в последние годы он значительно вырос и имеет тенденцию к дальнейшему росту.

## **Вопрос 6. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ И ФАКТОР ПРИНЯТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ**

**Маркетинговая среда как объект исследования.** Туристское предприятие действует в постоянно меняющихся условиях, обусловленных многообразием отношений, складывающихся внутри него, а также с другими экономическими субъектами. Совокупность этих отношений и составляет понятие среды маркетинга. Она во многом определяет характер деятельности фирмы и должна в обязательном порядке детально рассматриваться в процессе проведения маркетинговых исследований.

**Маркетинговая среда** организации представляет собой совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

### **Характеристика основных элементов маркетинговой среды.**

Рассматривание среды, в которой осуществляется деятельность маркетинга, идет по двум направлениям: исследование внутренней и внешней среды. В ряде специальной литературы по маркетингу маркетинговая среда подразделяется также на микросреду и макросреду.

**Элементы микросреды: внутренняя среда, поставщики, клиенты, посредники, конкуренты, контактные аудитории.**

Под *микросредой* понимают совокупность отношений, складывающихся внутри самой организации, между ней и поставщиками, посредниками, конкурентами, клиентами и контактными аудиториями. Факторы микросреды называются в литературе контролируемыми или факторами субъективного характера. Данные факторы влияют на конкретную фирму избирательно, а она в свою очередь может противостоять данному влиянию и изменять степень и характер данного влияния.

*Внутренняя среда* - это часть общей маркетинговой среды, которая находится внутри предприятия и контролируется им. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность фирме функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Цель исследования внутренней среды - уяснение сильных и слабых сторон туристского предприятия. Вскрытые сильные стороны

служат базой, на которую предприятие опирается в конкурентной борьбе и которую оно должно расширять и укреплять. Объектом самого пристального внимания должны стать слабые стороны

Непосредственное окружение (микросреда, за исключением внутренней среды) представлено теми составляющими внешней маркетинговой среды, с которыми туристское предприятие находится в непосредственном взаимодействии.

К такому окружению относятся следующие составляющие (факторы, элементы). В-первых, *потребители*. Их изучение позволяет лучше уяснить то, какие услуги в наибольшей степени будут ими приниматься, на какой объем продаж можно рассчитывать, насколько можно увеличить круг потенциальных клиентов.

Во-вторых, *конкуренты*, участвующие в непрекращающемся соперничестве за предпочтения потребителей.

В-третьих, *поставщики*:

- средства размещения;
- транспортные фирмы;
- экскурсионные бюро и иные фирмы, предоставляющие услуги по сопровождению и информационному обеспечению туристов;
- торговые предприятия;
- предприятия общественного питания и т.д.

В-четвертых, *посредники (турагенты)* - посреднические туристские предприятия;

Существенное влияние на деятельность туристского предприятия оказывают отношения с контактными аудиториями. Они представляют собой группы лиц, организаций, учреждений, потенциально или реально воздействующих на деятельность фирмы. Потенциальное воздействие может выражаться как в сохранении нейтралитета по отношению к фирме, так и проявлении определенного отношения к ней.

Основными *контактными аудиториями*, окружающими туристскую фирму, являются:

- финансовые круги (банки, инвестиционные фонды, финансовые, страховые компании и другие финансово-кредитные институты);
- средства массовой информации (пресса, радио, телевидение);
- общественность (союзы потребителей, общественные формирования, а также население, не выступающее в качестве какой-либо организованной силы, например, жители курортной зоны);

– персонал фирмы, от мнения которого о деятельности своего предприятия зависит отношение к работе.

**Факторы макросреды: демографические, экономические, правовые, научно-технические, природные, культурные.**

**Макросреда** представлена силами (факторами) более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера. Факторы макросреды называются в литературе неконтролируемыми или факторами объективного характера. Данные факторы влияют на отраслевой рынок в целом, то есть на все фирмы сразу.

Изучение *демографических* факторов макросреды занимает важное место при анализе рыночных возможностей туристского предприятия. Маркетинг должен рассматривать вопросы, касающиеся численности населения, размещения его по отдельным странам и регионам, возрастной структуры с выделением трудоспособного населения, учащихся и пенсионеров. Так, рынок туризма людей пожилого возраста является в настоящее время самым быстрорастущим.

Демографические изменения затрагивают и семьи. Для каждой группы населения, классифицированной по тому или иному демографическому признаку, требуется «свой» туристский продукт. У каждой такой группы свой бюджет, что также должно изучаться специалистами по маркетингу.

К группе демографических факторов относится и урбанизация, т.к. степень выезда населения в туристские поездки прямо пропорциональна степени урбанизации. В пределах одной страны в городах степень туристской активности значительно выше, чем в сельской местности.

*Экономические* факторы. Необходимо учитывать высокую зависимость спроса на туристские услуги от уровня дохода, инфляции, безработицы. Важно знать структуру распределения доходов между различными группами населения, а так же структуру расходов потребителей. Это позволяет приблизительно определить, какая доля расходов каждой группы населения приходится на потребление туристских услуг.

*Природные* факторы не могут не влиять на деятельность туристского предприятия, тем более, что вопросы рационального использования природных ресурсов, охраны окружающей среды

переходят в разряд глобальных. Кроме того, природные факторы (климат, топография, флора и фауна) - важнейший элемент побуждения клиентов к совершению путешествия и привлечения туристов в тот или иной регион или страну. На основе этого естественного разнообразия развиваются различные виды туризма:

- альпинизм, скалолазание, горнолыжный и спелеотуризм;
- серфинг, дайвинг;
- орнитологических туры и сафари;
- рафтинг (сплав по рекам);
- пустынный, арктический, круизный и экологический;
- оздоровительный.

Маркетинг туристского предприятия находится под воздействием социально-культурных факторов.

*Культурные факторы* определяются:

- приверженностью к культурным традициям;
- субкультурой в рамках единой культуры;
- временными изменениями вторичных культурных ценностей (прически, мода);
- отношением людей к самим себе - приверженностью к определенным товарам;
- отношением людей к обществу, природе, к мирозданию (культуры интересы).

Анализ *научно-технических факторов* позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новых видов услуг, их сбыта и совершенствования обслуживания клиентов. Любые новшества грозят вытеснением, устаревшим технологиям и методам работы, что чревато самыми неприятными последствиями, если не проявить должного внимания к исследованию факторов научно-технического характера.

*Политико-правовые факторы* представлены:

- законодательством по регулированию предпринимательской деятельности;
- повышением требований со стороны государства к государственным учреждениям, следящим за соблюдением законов;
- ростом числа групп по защите интересов общественности.

Проводя исследования факторов макросреды, очень важно иметь в виду два принципиальных момента.

Во-первых, все факторы макроокружения маркетинга сильно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Поэтому их анализ необходимо вести не по отдельности, а системно, в комплексе.

Во-вторых, степень воздействия факторов макросреды на различные предприятия неодинакова и зависит от их размеров, территориального расположения, особенностей деятельности и т.д.

## **Вопрос 7. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Понятие «маркетинговые возможности».** *Маркетинговая возможность* – это привлекательное направление маркетинга, позволяющее фирме добиться конкурентного преимущества.

### **SWOT-анализ: сущность, основные компоненты, матрица SWOT-анализа.**

Анализ факторов микросреды фирмы называется SWOT – анализ, как анализ преимуществ и недостатков, возможностей и угроз деятельности фирмы на рынке.

В анализ *SWOT* входят следующие *компоненты*:

- изучение тенденций показателей фирмы;
- анализ ресурсов;
- анализ возможностей использования преимуществ и недостатков фирмы
- однозначное определение целей и задач фирмы,
- исследование внешней среды с целями определения возможностей и угроз. Название анализа сильных, слабых сторон, возможностей и угроз - SWOT-анализ, происходит от сокращения слов: *Strengths* - силы, сильные стороны; *Weaknesses* – слабости; *Opportunities* – возможности; *Treats* – угрозы. Матрица представлена в таблице 1.2.

*Таблица 1.2*

### **Формирование матрица SWOT-анализа**

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	Соотносим «силу» и «возможности», и разбираемся, как «сила» способна обеспечить возможности компании. 1. .... 2. .... 3. .... (не стесняемся, описываем словами)	Соотносим «силу» и «угрозы», и разбираемся, как «сила» способна устранить угрозы для компании 1. .... 2. .... 3. .... (не стесняемся, описываем словами)

Слабые стороны (W)	Перечисляя «слабости», описываем, насколько слабые стороны мешают использованию перечисленных возможностей 1. .... 2. .... 3. .... (не стесняемся, описываем словами)	Перечисляя «слабости», описываем самое неприятное для компании: насколько Ваши слабости непременно приведут к наступлению тех угроз, которые Вы перечислили. 1. .... 2. .... 3. .... (не стесняемся, описываем словами)
--------------------	---	---

**PEST - анализ: сущность, факторы.** Анализ макросреды фирмы иначе называется **PEST – анализ** (иногда обозначают как STEP) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Политика изучается, потому что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики - это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Анализ выполняется по схеме «фактор - предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым - сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности. Пример данного анализа приведен в таблице 1.3.

*Таблица 1.3*

Пример PEST (STEP) анализа предприятия

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Политические факторы		

Усиление политического лобби российских розничных сетей	Появление законов, создающих преференции российским компаниям	Дополнительные расходы ресурсов
Усиление попыток со стороны правительства регулировать рынок	Образование новых лобби в отрасли как контрмера по борьбе с ужесточением влияния на рынок	Необходимость большего участия в различных лобби и ассоциациях
Поддержка правительством конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
Экономические факторы		
Уход с рынка мелких розничных продавцов	Увеличение доли розничных сетей	Увеличение рынка конечных потребителей, сокращение рынка профессиональных покупателей
Укрепление конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
Рост инфляции	Возникновение дополнительного спроса, изменение характера закупок FMCG	Повышение спроса на товары длительного пользования, закупки товаров длительного хранения «впрок»
Динамика курсов валют	Усиление позиций российских производителей	Снижение спроса на импортные товары, повышение - на российские
Дефицит	Повышение	Предположительно, вынужденное сокращение

оборотных средств	стоимости финансовых ресурсов, усиление позиций компаний, обладающих собственными средствами	товарного запаса, сворачивание программ кредитования, отказ от поставщиков, не предоставляющих отсрочек
Социальная сфера		
Снижение реальных доходов населения	Падение спроса на элитные товары, повышение спроса на товары эконом-класса	Несоответствие традиционного ассортимента изменившейся структуре спроса
Снижение реальных доходов среднего класса	Изменение структуры «моделей покупки»	Смещение спроса в сторону совершения покупок в магазинах эконом-класса в ущерб вопросам качества, сервиса
Технологические достижения		
Широкое распространение средств автоматизации розничной торговли	Розничные сети, обладающие средствами автоматизации, получают преимущество по издержкам	Ценовая конкуренция со стороны других розничных сетей
Технологические достижения создают Компании дополнительную конкуренцию со стороны других розничных сетей.		

**PESTLE-анализ, как версия PEST- анализа. PESTLE-анализ является расширенной двумя факторами (Legal и Environmental)**

версией PEST-анализа. Иногда применяются и другие форматы, например, SLEPT-анализ (плюс Правовой фактор) или STEEPLE-анализ: Социально-демографический, технологический, экономический, окружающая среда (природный), политический, правовой и этнические факторы. Также может учитываться и географический фактор.

### ***Вопрос 8. СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ РЫНКА ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ***

#### **Определение категории «маркетинговые исследования».**

Под маркетинговым исследованием принято понимать целенаправленный на решение стоящей перед фирмой маркетинговой проблемы (комплекса проблем) процесс постановки задач, получения маркетинговой информации, планирования и организации ее сбора, анализа и представления отчета о результатах.

#### **Роль маркетинговых исследований в процессе принятия управленческих решений на предприятии.**

Роль маркетинговых исследований в процессе принятия управленческих решений на предприятии достаточно велика. Она характеризуется необходимостью таких исследований как для сбора информации, необходимой для принятия решения, так и для корректировки самого решения в процессе его внедрения в жизнь. Маркетинговые исследования занимают обычно срединное положение между осознанием необходимости какого-либо решения, и его принятием.

Принципиальной особенностью маркетингового исследования, отличающей его от сбора и анализа внутренней и внешней текущей информации является его целевая направленность на решение определенной проблемы или комплекса проблем маркетинга. Эта целенаправленность и превращает сбор и анализ информации в маркетинговое исследование.

Главная задача маркетинговых исследований – выявить величину ожидаемого спроса на производимые фирмой товары на тех рынках, где их продажа обещает быть наиболее успешной, с учётом наличия конкуренции, а также производственных возможностей и затрат фирмы. В итоге маркетинговые исследования призваны обосновать вид и долю товара фирмы, который она намерена

представить на определённом рынке. В задачу таких исследований одновременно входят сбор, анализ, формирование информации в виде данных, необходимых для выработки и принятия планов действий фирмы на перспективу. В таблице 1.4 представлена **классификация задач маркетинговых исследований**.

Таблица 1.4

Классификация задач маркетинговых исследований

Характеристика конъюнктуры рынка	– анализ изменений параметров промышленного рынка;
	– оценка потенциала и поведения субъектов рынка;
	– выявление тенденций и перспектив развития рынка;
	– оценка закономерностей изменений на рынке.
Методическое обеспечение деятельности	– определение объекта и предмета исследования;
	– сбор информации для последующего анализа;
	– определение методов проведения исследования.

### **Различие между понятиями «исследование рынка» и «маркетинговые исследования»**

Понятие «исследование рынка» уже понятия «маркетинговые исследования». Так, например, маркетинговые исследования предполагают также исследование внутреннего маркетинга.

### **Методические основы маркетинговых исследований.**

Методологическую основу маркетинговых исследований составляют общенаучные, аналитико-прогностические методы, приемы, заимствованные из разных областей знаний.

*Системный анализ* находит широкое применение в маркетинговых исследованиях, поскольку позволяет рассматривать любую рыночную ситуацию как некий объект для изучения с большим диапазоном внутренних и внешних причинно-следственных связей.

*Комплексный подход* позволяет исследовать рыночную ситуацию, рассматривая ее как объект, имеющий разные проявления. Например, проблематика рынка отдельного товара может быть связана с изменением спроса, товарного предложения или цены, т. е. с такими аспектами исследуемого объекта (или ситуации), с помощью которых можно определить и принять стратегические и тактические

решения выхода из создавшейся ситуации. Системный анализ и комплексный подход тесно взаимосвязаны и, по существу, не могут быть реализованы один без другого.

Однако в конкретной ситуации необходимо исследовать, во-первых, все ее взаимосвязи (внутренние и внешние), а, во-вторых, все стороны и аспекты ее проявления (структура, объем). *Программно-целевое планирование* широко используется при выработке и реализации стратегии и тактики маркетинга.

Можно сказать, что маркетинг - это и есть программно-целевой подход к сфере рынка, на основании которого строится вся плановая маркетинговая деятельность на предприятии (программы или планы маркетинга).

*Линейное программирование* как математический метод для выбора наиболее благоприятного решения (с минимальными расходами, максимальной прибылью, наименьшими затратами времени или усилий) применяется в маркетинге.

При решении проблем выбора очередности обслуживания заказчиков, составления графиков поставок товаров и других аналогичных задач применяются *методы теории массового обслуживания*, которые дают возможность, во-первых, изучить складывающиеся закономерности, связанные с наличием потока заявок на обслуживание, и, во-вторых, соблюсти необходимую очередность их выполнения. Теория связи, рассматривающая механизм «обратных связей», позволяет получить сигнальную информацию о процессах, выходящих за пределы установленных параметров. Применение теории связи в организационных структурах маркетинговой деятельности помогает совершенствовать связь предприятий с рынком, повышать эффективность использования получаемых данных.

*Методы теории вероятностей* помогают принимать решения, которые сводятся к определению значения вероятностей наступления определенных событий и выбору из возможных действий наиболее предпочтительного

*Метод сетевого планирования* дает возможность регулировать последовательность и взаимозависимость отдельных видов работ или операций в рамках какой-либо программы, позволяет четко фиксировать основные этапы работы, определять сроки их выполнения, разграничивать ответственность, экономить затраты, предусматривать возможные отклонения.

Разрешению реальных маркетинговых ситуаций в значительной мере помогает *метод деловых игр*, позволяющий «проигрывать» при поиске оптимальных вариантов упрощенные модели поведения конкурентов и стратегии выхода на новые рынки.

Для комплексного решения задач, связанных с повышением качества продукции, и одновременной экономии материальных и трудовых ресурсов используется *метод функционально-стоимостного анализа*.

Систему известных или предполагаемых связей между событиями, действиями или процессами можно описать с помощью *методов моделирования*. Более эффективными являются эконометрические (экономико-математические) модели, которые дают возможность с учетом действующих факторов емкости рынка определить наиболее рациональные стратегии маркетинга и возможные шаги конкурентов, оценить оптимальные затраты для получения необходимого размера прибыли.

Особое место в методическом ассортименте маркетинга занимают *методы экспертных оценок* («Дельфи», «Мозговая атака», «Адвокат дьявола» и др.), которые позволяют достаточно быстро получить ответ о возможных процессах развития того или иного события на рынке, выявить сильные и слабые стороны предприятия, оценить эффективность тех или иных маркетинговых мероприятий, профессионализм, авторитетность, беспристрастность. Процедура проведения экспертизы предполагает генерирование идей на основе дискуссий или опросов (обычных или многоступенчатых) с применением анкет, а использование средств вычислительной техники помогает не только обработать полученные данные, но и построить аналитические и имитационные модели.

В исследованиях и разработках маркетинга активно используются методические приемы, заимствованные из других областей знаний. Так, наибольшая связь прослеживается с такими науками, как социология и психология (*психологические тесты, мотивационный анализ*), поскольку особое внимание уделяется мотивации поведения потребителей на рынке и факторам, влияющим на него, восприятию потребителями рекламных мероприятий, образа товара. Методы социологии (*анкетирование, «панельные» обследования*) позволяют исследовать процессы распространения информации на рынке, выявлять отношение потребителей к

нововведениям, изучать развитие различных сфер жизнедеятельности человека, его ценностных ориентаций.

## **Вопрос 9. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ**

**Этапы проведения маркетинговых исследований.** Маркетинговые исследования предполагают, что на *первом этапе* следует четко сформулировать, в чем заключается основная проблема, которую необходимо решить. Это может быть потребность увеличения объема продаж или представление на рынке новой туристической услуги и определения соответствующей реакции на нее.

*Второй этап* – получение и анализ эмпирических данных. Не вся информация относится к числу данных первой необходимости.

При установлении необходимости проведения исследования необходимо сопоставить ценность и важность ожидаемых результатов исследования, количество времени и средства, которые понадобятся для его проведения, а затем точно определить, что именно подлежит рассмотрению.

После того как выбран метод получения информации, необходимо разработать соответствующий рабочий инструментарий, что подразумевает систематизацию материала в форме вопросов, которые нужно задать респондентам. Это может быть, например, анкета или опросный лист. Выборка определяется при помощи статистических методик. Если при отборе не допускалось ошибок, то число отобранных может быть достаточно ограничено, и они в конкретных статистически обоснованных пределах будут представлять всю группу людей.

После завершения сбора данных наступает *третий этап* – обработка (анализ) полученной информации и формирование отчета. Для чего необходимо:

- осуществить проверку анкеты с целью установления качества ответов, выявление анкет, которые могут быть неприемлемыми из-за неверного их заполнения, и т.д. ;
- сконструировать формат идеи, представленной в ответах, путем сведения полученных данных в таблицы.

После того как данные обработаны, их необходимо представить в виде отчета соответствующей формы, сделать копии и снабдить ими всех руководителей компании для оценки.

### **Возможные формы организации маркетинговых исследований.**

Формы организации маркетинговых исследований могут быть различными. Их можно осуществлять собственными силами туристской фирмы, а также с помощью других организаций, специализирующихся в данной области.

Одни фирмы находят экономически целесообразным прибегать к помощи сторонних организаций, так как это дает возможность привлекать лучших специалистов, не расширяя свой штат. Другие всецело полагаются на свой персонал, считая услуги сторонних организаций и консультантов дорогостоящими и неоперативными.

### **Факторы, влияющие на выбор формы организации проведения маркетинговых исследований.**

На практике выбор формы организации маркетингового исследования обуславливается следующими факторами:

- опытом работы фирмы на рынке;
- наличием собственного персонала исследователей;
- профессиональным потенциалом сотрудников;
- положением фирмы на рынке и ее намерениями;
- стратегией и тактикой рыночной деятельности фирмы.

Кроме того, обязательно принимаются во внимание экономическая целесообразность и необходимость сохранения коммерческой тайны. Фирмы предпочитают сами изучать вопросы, связанные с разработкой и оценкой тактики конкурентной борьбы, выбором методов продвижения услуг, ценовой стратегией и т.д. Эти проблемы анализируются на основе материалов, составляющих коммерческую тайну, а также с учетом положения и намерений предприятия.

Массовые опросы потребителей часто поручаются сторонним организациям. Практически все солидные зарубежные фирмы сотрудничают с институтами по изучению рынка и (или) консалтинговыми организациями.

### **Направления маркетинговых исследований.**

Существенным фактором, определяющим эффективность маркетинговых исследований, является их комплексность в поисках туристским предприятием исчерпывающих ответов на вопросы:

- в каких условиях мы продаем?
- где мы продаем свои услуги?
- что мы продаем?
- кто нам мешает продавать?
- кому мы продаем?

В соответствии с этим определяются следующие направления маркетинговых исследований:

- среда маркетинга;
- рынок;
- туристский продукт;
- конкуренты;
- потребители.

### ***Вопрос 10. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА.***

**Структура туристского рынка в зависимости от различных способов.** Отличительными чертами рынка туризма являются следующие:

- основным предметом купли-продажи являются услуги;
- кроме покупателя и продавца в механизм туристского рынка включается значительное количество посреднических звеньев;
- спрос на туристские услуги отличается рядом особенностей: большим разнообразием участников поездок по материальным возможностям, возрасту, целям и мотивам; эластичностью, индивидуальностью и высокой степенью дифференциации; отдаленностью по времени и месту от туристского предложения;
- туристское предложение характеризуется рядом особенностей: товары и услуги в туризме имеют тройственный характер (природные ресурсы, созданные ресурсы, туристские услуги); высокая фондоемкость туристской индустрии; низкая эластичность; комплексность.

**Классификации видов рынка туристских услуг.** Рынок туризма неоднороден. В его структуре выделяются более мелкие по своим масштабам рынки. В связи с этим существуют различные способы классификации туристского рынка.

*По отношению к определенному району (региону, стране) выделяются следующие рынки:*

- рынок внутреннего туризма, включающий путешествия жителей района по этому району;
- рынок въездного туризма, включающий путешествия по району лиц, не являющихся его жителями;
- рынок выездного туризма, включающий путешествия жителей одного района в другой район.

В зависимости от цели путешествия выделяют рынки рекреационного, делового, научного, культурно-познавательного, религиозного, этнического туризма.

В зависимости от характера организации путешествия различают рынки организованного и неорганизованного туризма. По числу участников путешествия выделяют рынки группового и индивидуального туризма.

В зависимости от способа передвижения различают рынки пешеходного, железнодорожного, авиационного, морского и речного, а также автомобильного туризма.

Каждый из перечисленных туристских рынков неоднороден. Так, рынок делового туризма включает поездки делегаций или отдельных лиц для участия в переговорах, совещаниях, с целью посещения выставок, ярмарок и др. Другой разновидностью делового туризма являются поездки в составе специализированных групп по профессиям. По своему характеру их можно отнести к познавательным поездкам, но специальная программа посещения различных объектов и предприятий, а также однородный состав участников определяют целесообразность выделения таких поездок в отдельную разновидность делового туризма.

В связи с особенностями и содержанием маркетинговой деятельности выделяются следующие рынки:

- целевой, на котором предприятие реализует или собирается реализовывать свои цели;
- основной, где реализуется основная часть услуг предприятия;
- дополнительный, на котором обеспечивается продажа некоторого объема услуг;
- растущий, имеющий реальные возможности роста объема продаж и другие.

Потенциальный рынок составляет 10% жителей страны (региона, города и т. п.). В его состав входят клиенты, которые проявляют интерес к приобретению туристских услуг. Между тем, одного желания клиента явно недостаточно — необходимо

располагать средствами для покупки туристских услуг. Платежеспособные потребители должны иметь доступ к туристским услугам, которые могут удовлетворить их потребности. Если все перечисленные условия соблюдаются, есть основание говорить о так называемом действительном рынке.

Его следует уменьшить на количество клиентов, которые по тем или иным причинам не реализуют свою заинтересованность в туристских услугах на квалифицированном рынке, который составляет 20% потенциального рынка или 50% действительного.

Предприятие активно обслуживает 10% потребителей потенциального рынка, которые имеют возможность делать выбор из всего многообразия предлагаемых продуктов, в том числе конкурирующими фирмами, и образуют обслуживаемый рынок.

Освоенный рынок образуют клиенты, отдающие предпочтение услугам данного предприятия, они составляют лишь 50% потенциального и 50% обслуживаемого рынка.

**Структура туристского продукта. Три уровня туристского продукта. Подкрепление туристского продукта.**

Туристский продукт - это результат усилий многих предприятий. Он состоит из следующих элементов:

- тур;
- товары;
- дополнительные туристско-экскурсионные услуги.

Туристский продукт отличается от туристского пакета тем, что туристский пакет - это только часть туристского продукта, точнее - обязательная часть тура (тур больше или равен туристскому пакету).

Тур - первичная единица туристского продукта, реализуемая клиенту как единое целое, продукт труда туроператора на определенный маршрут и в конкретные сроки.

Обязательную программу (турпакет и комплекс услуг на маршруте) туроператор оформляет в виде туристской путевки или ваучера — документа, в котором гарантированы все обязательные для фирмы и клиента услуги.

Товары - специфическая материальная часть туристского продукта, включающая туристские планы и карты городов, открытки, буклеты, сувениры, туристское снаряжение и т. п., и неспецифическая материальная часть туристского продукта, куда входит большое число товаров, которые являются дефицитными или более дорогими в местах постоянного проживания туристов.

Дополнительные туристско-экскурсионные услуги - услуги, не предусмотренные путевкой, доводимые до потребителя в режиме его свободного выбора. К ним относятся: прокат, телефон, бытовое обслуживание, почта, обмен валюты, дополнительное питание, общественный транспорт, рент-кар, хранение вещей, развлечения, резервирование мест, коммерческое телевидение, видео, приобретение билетов, пользование мини-баром и т. п. Эти услуги приобретаются туристами за дополнительную плату.

По своей структуре туристский продукт имеет несколько характерных уровней. Это продукт: единичного производителя услуг, работ или товаров; группы однородных или разнородных производителей; туристской отрасли; дестинации (совокупный продукт нескольких отраслей и ресурсных источников); национальный продукт, т.е. страны или региона.

Структура туристского продукта представлена на рисунке 1. 3.

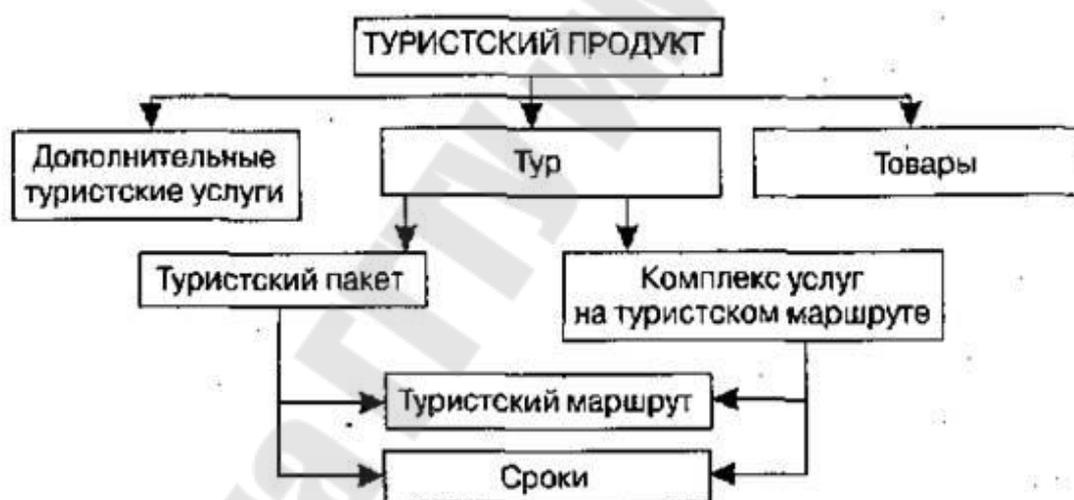
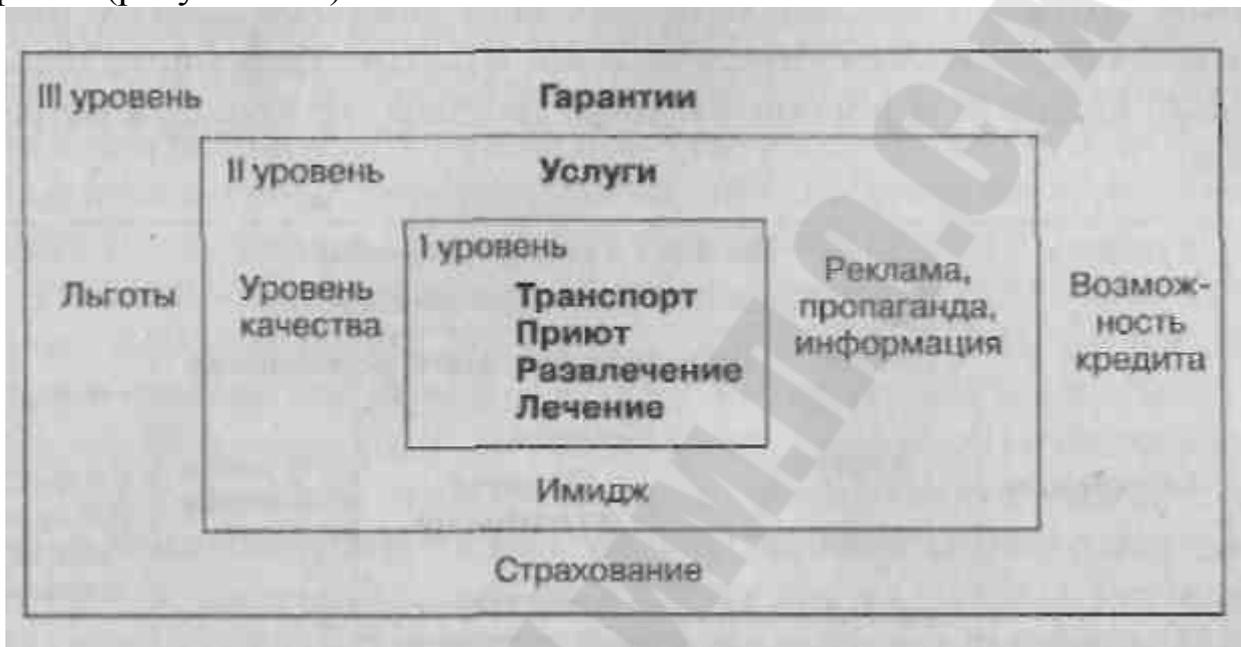


Рисунок 1.3 - Структура туристского продукта.

Основа турпродукта - туристские услуги. Разновидность туристской услуги - различного рода работы. К категории работ относят все и любые виды работ предприятий туристской индустрии и смежных отраслей, прямо или опосредованно направленные на удовлетворение потребностей туристов в процессе туризма, однако не относящиеся к типичным туристским услугам. Эти нетипичные туристские услуга и работы способствуют потреблению типичных туристских услуг. К ним относятся в первую очередь услуги предприятий банковской и финансовой сферы, систем связи, проката

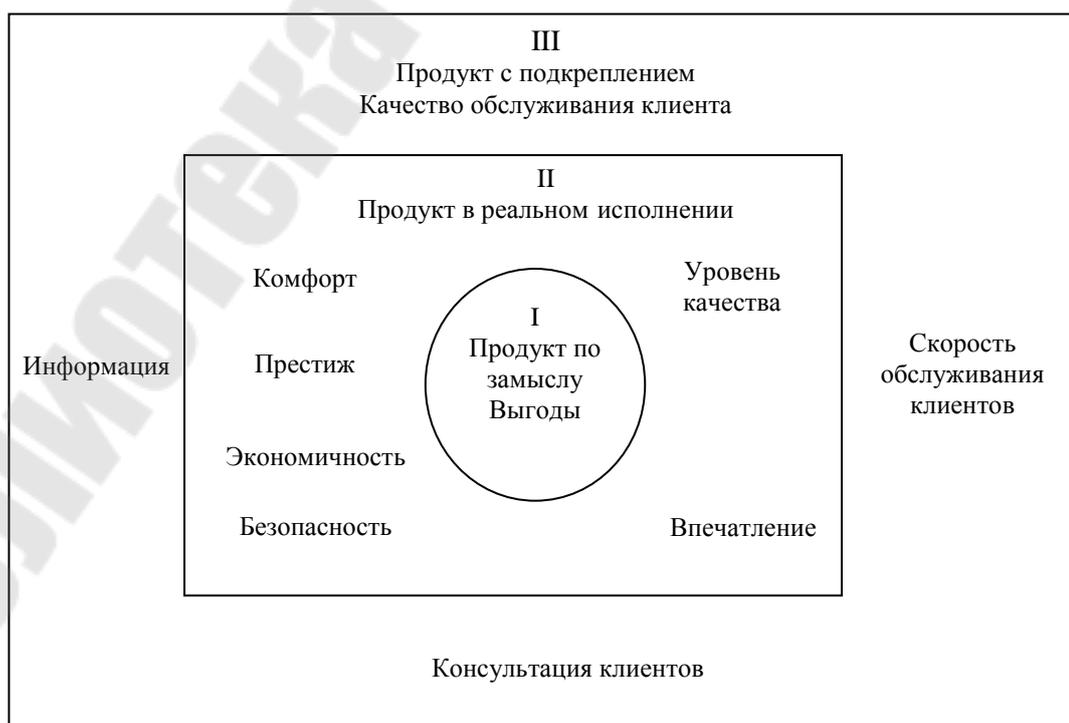
автомобилей, ремонтных мастерских, прачечных, фотолабораторий, медицинских учреждений, ухода за детьми, страхования и др.

Рассматривая турпродукт, как пакет благ, можно выделить три его уровня (рисунок 1. 4).



**Рисунок 1. 4** - Туристский продукт как пакет благ.

Согласно другой точке зрения на турпродукт, как заданный набор туристских услуг, в нем также выделяются три уровня: продукт по замыслу, продукт в реальном исполнении и продукт с подкреплением (рисунок 1. 5).



### Рисунок 1.5 - Три уровня туристского продукта

В основе любого туристского продукта лежит необходимость удовлетворения какой-либо потребности, поэтому сущность продукта составляет *замысел*, т.е. направленность товара на решение определенной проблемы, удовлетворение конкретной нужды потребителя. Следовательно, для туристской администрации большое значение имеет представление и распространение не свойств самого продукта, а реальной пользы (выгоды) от него для потребителя.

На этом этапе турпродукт для потребителя еще не существует, клиент анализирует турпродукты, которые предлагают ему различные турфирмы, на предмет реальной пользы и выгоды для себя. На первом этапе формируется содержательная сторона туристского продукта, оговаривается полный набор услуг, в сознании потребителя идет сравнительный анализ предполагаемых выгод и фактической стоимости потенциального продукта.

Если замысел турпродукта выступает как его содержание, то его форма в *реальном исполнении* — именно определенный набор свойств, позволяющих реализовать этот замысел, т.е. удовлетворить какую-то потребность туриста. На этом этапе турпродукт существует реально, и потребитель может конкретно оценивать его свойства и характеристики, преимущества и недостатки. Поэтому на втором уровне турпродукта рассматривают его свойства и характеристики, такие как уровень качества, комфорт, престиж, безопасность, экономичность и др.

На этом этапе особое внимание необходимо уделять вопросам качества туристского продукта. Качество можно рассматривать в двух аспектах — функциональном и техническом. На данном уровне нужно установить параметры качества, которые определяются исходя из требований и пожеланий клиентов. К наиболее важным требованиям клиентов относятся: прочность и надежность обслуживания; продолжительность качества как возможность повторного производства товаров и услуг на высоком уровне; внимательность и гибкость персонала к запросам и жалобам клиента; учет пожеланий клиентов и ориентация на целевые сегменты рынка; степень новизны туристского продукта, постоянное обновление предлагаемых услуг.

*Подкрепление турпродукта* (третий уровень) подразумевает особенности обслуживания, консультации и информацию, что в значительной степени способствует поиску и сохранению потенциальных туристов. Это может быть достигнуто путем высокого качества и скорости обслуживания, грамотными и полными консультациями, неформальным общением с клиентом, благожелательным отношением. С точки зрения конкуренции идея подкрепления турпродукта позволяет туристской администрации выявить возможности совершенствования регионального турпродукта наиболее эффективным способом.

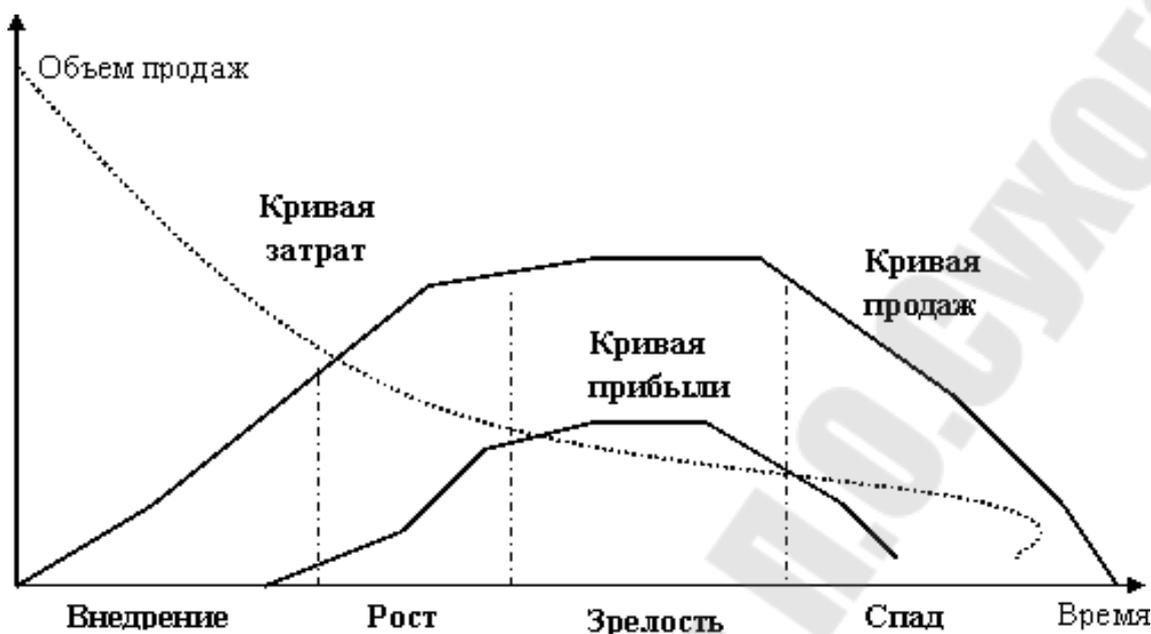
### **Вопрос 11. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА**

**Концепция жизненного цикла товара: определение, причины возникновения, сущность концепции, структура, возможные варианты.**

Жизненный цикл товара – это время, которое проходит товар на рынке от момента выхода до момента ухода.

Концепция ЖЦТ помогает интерпретировать динамику продукта и рынка. Как инструмент планирования эта концепция позволяет менеджменту компании определять основные задачи маркетинга на каждом этапе цикла и разрабатывать альтернативные маркетинговые стратегии. Как инструмент контроля концепция ЖЦТ позволяет оценить результативность выпуска товара в сравнении с производимыми в прошлом схожими продуктами. Для целей же прогнозирования данная концепция малопригодна, поскольку истории продаж слишком разнообразны, а продолжительность каждого этапа ЖЦТ варьируется в достаточно широких пределах. Концепция ЖЦТ возникла в 1961 г. Причиной возникновения явились возросшие возможности технологий, что снизило время материализации новых идей вследствие чего резко вырос уровень конкуренции и ряд производителей не могли окупить свои затраты на произведенные товары.

На рисунке 1.6 представлен классический вариант кривой ЖЦТ, хотя она может иметь различный вид по отношению к конкретному товару.



**Рисунок 1.6 - Жизненный цикл туристского продукта**

**Характеристика этапов жизненного цикла туристического продукта.**

Как и любой товар, туристский продукт проходит в своем развитии ряд последовательных стадий, которые характеризуются колебаниями объема продаж и прибыли.

Началом *стадии внедрения* продукта на рынок считается момент, когда туристское предприятие впервые предложило его целевой аудитории. Основной характерной чертой этой стадии является медленный темп сбыта продукта, и, как следствие, полное отсутствие или наличие незначительной прибыли. Как правило, персонал фирмы испытывает значительные трудности с использованием нового продукта, а инфраструктура недостаточно адаптирована к запросам выбранной.

Неизбежными на стадии внедрения являются большие затраты на маркетинг, что связано со значительными усилиями по созданию широкой осведомленности о продукте.

Вместе с тем основным преимуществом для фирмы на данном этапе является практически полное отсутствие конкуренции.

*Стадия роста* характеризуется быстрым увеличением объема сбыта, и как следствие, прибыли. Хотя затраты на маркетинг и остаются на достаточно высоком уровне, их доля в общих издержках фирмы существенно снижается.

Стадия роста связана со значительным усилением конкуренции, а основные маркетинговые усилия туристского предприятия направляются на формирование у потребителей убежденности в качестве продукта и дальнейшее расширение рынка.

На стадии роста туристское предприятие стремится расширить сферу сбыта продукта и проникнуть в новые сегменты рынка. Это позволяет максимизировать прибыль и привлечь значительное количество новых клиентов.

*Стадия зрелости* характеризуется замедлением роста сбыта и его стабилизацией.

На данной стадии круг потребителей практически не расширяется. Некоторый рост их числа может происходить за счет тех, кому повышение доходов и более благоприятное соотношение валют позволяет стать возможными потребителями данного продукта.

Объем получаемой прибыли на стадии зрелости начинает несколько снижаться, хотя и остается достаточно высоким. Поэтому туристское предприятие, как и на стадии роста, заинтересовано в максимальном ее продлении. На стадии зрелости основные усилия фирмы направляются на удержание своей рыночной доли, увеличение данного продукта по средствам его совершенствования, модификации комплекса маркетинга, а возможно даже и нового его позиционирования на рынке.

*Стадия спада* означает наступление того момента, когда туристская сфера начинает пресыщаться данным продуктом. Происходит устойчивое падение объемов сбыта и снижение, возможно даже до нулевой отметки, размера получаемой прибыли. Переход туристского продукта в стадию спада может быть обусловлен рядом причин. Во-первых, это появление на рынке новых продуктов. Во-вторых, и исчезновением потребности, которой соответствовал данный продукт. Например, если люди, любящие купаться, изменили свои предпочтения в сфере туризма и отдыха (в плане сочетания морских купаний с посещением культурных объектов), в частности их больше начинает интересовать экзотика (Карибы, Восточная Африка, Острова Индийского океана).

#### **Критика концепции жизненного цикла товара.**

Теория ЖЦТ нередко подвергается критике. Ее противники утверждают, что модели жизненных циклов имеют слишком большой разброс форм, а рассматриваемые периоды весьма различны по длительности. Кроме того, критики обвиняют поставщиков в том, что

те часто сами не знают, на какой стадии развития находится выпускаемый ими товар (продукт может рассматриваться как «состарившийся», хотя в действительности он вышел на промежуточный уровень, предшествующий новому подъему). Наконец, критики утверждают, что схема ЖЦТ является не столько «постоянным курсом», которым должен следовать отдел продаж, сколько результатом реализации маркетинговой стратегии. Таким образом, анализируя свои продукты и рынки, дальновидные специалисты по маркетингу должны с осторожностью использовать концепцию ЖЦТ.

## ***Вопрос 12. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ***

### **Определение категории «позиционирование».**

*Позиционирование* - это важный ориентир для маркетинговых действий. От того, как турфирма позиционируется на рынке, во многом зависит и ее рыночный успех. В теории стратегического маркетинга позиционирование рассматривается как главная маркетинговая стратегия фирмы. Однако, несмотря на важность этого вопроса, в практике туристических фирм чаще встречается «стихийное» позиционирование турфирмы или ее турпродуктов - по принципу «как получится».

Если фирма занимается производством и продажей услуг, то есть, в том случае, когда качество «неосязаемого товара», как, например, тура, можно определить только после его потребления, позиционирование фирмы облегчает покупателям выбор производителя услуг, а производителю позволяет отличиться от конкурентов.

*Позиционирование* - это представление о товаре или фирме, которое имеется в умах ее покупателей относительно товаров/фирм ее конкурентов. В туристической отрасли особое значение имеет также *позиционирование места* - позиционирование страны, региона в сознании ее покупателей. Например, сегодня Россия, по мнению большинства иностранцев, страна опасная для туристов.

Наиболее частая ошибка менеджмента турфирмы - отсутствие систематической работы по позиционированию фирмы и/или ее турпродуктов. Независимо от того, занимается ли туристическая фирма регулярным маркетингом, или руководство фирмы не имеет вообще никакого представления о сущности маркетинга, если

предприятие существует на рынке уже несколько лет, наверняка у покупателей уже сложилось о ней определенное представление. Имидж турфирмы, составная часть позиционирования, часто играет определяющую роль в решении туристов иметь или не иметь дело с данной турфирмой.

Позиционирование должно дать ответ на вопрос: «Какова ценность продукта для клиента?». Причем здесь имеется в виду не только чисто практическая выгода от приобретения данного продукта, но и его психологическая ценность («идеальный прообраз продукта»). Положение любого продукта на рынке может быть реальным и оценочным. Реальным оно является в том случае, когда ретроспективный анализ доли рынка позволяет фирме установить фактическое положение услуги на рынке на предшествующих этапах деятельности. Оценочное положение является результатом представлений фирмы о позициях ее продукта на рынке. Оно может расходиться с мнением потребителей.

Следует учитывать, что позиция туристского продукта на одном сегменте рынка может отличаться от того, как его воспринимают потребители на другом. Поэтому рыночное позиционирование тесно связано с сегментацией рынка.

Туристские предприятия могут использовать несколько альтернативных подходов к позиционированию:

- позиционирование по специфическому свойству (например, низким ценам);
- позиционирование по выгодам для потребителя или потребностям, которые удовлетворяет туристский продукт;
- позиционирование по потребителю, заключающееся в выделении продукта как наиболее оптимального для определенной группы потребителей;
- позиционирование по соотношению цена/качество;
- позиционирование по конкуренту, когда продукт позиционируется по отношению к называемому или предполагаемому конкуренту;
- позиционирование по имиджу фирмы, которое должно передать особенную, отличительную информацию о главных преимуществах и позиции предлагаемого продукта.

Выбор стратегии позиционирования туристского продукта требует учета ряда факторов. Необходимо, в частности, следующее:

- иметь хорошее понимание позиции, реально занимаемой туристским продуктом в сознании потребителей;
- знать позиционирование конкурирующих продуктов;
- выбрать собственную позицию и идентифицировать самые убедительные аргументы для ее обоснования;
- убедиться в том, что продукт обладает достаточным потенциалом, чтобы достичь нужного позиционирования в сознании потребителей;
- оценить уязвимость позиционирования;
- обеспечить согласованность выбранного позиционирования с другими элементами маркетинга: ценой, объемом, коммуникациями

**Карта позиционирования.** Пример карты позиционирования представлен на рисунке 1.7.



**Рисунок 1.7** – Пример карты позиционирования

### **Возможные подходы к позиционированию товара на рынке**

*Описательный подход при позиционировании турфирмы.*

Возможно наиболее легкая техника позиционирования - это описательный подход. Фирма пытается сформулировать (устно или письменно) видение своего места на рынке в отличие от позиции ее ближайших конкурентов. В этом случае описания могут быть достаточно простыми. Например, фирма позиционирует себя как лидер на рынке.

*«Жесткий» подход в технике позиционирования турпродукта.*

Широко распространенный подход к позиционированию продукта фирмы (товара или услуги), описанный в известной книге американского специалиста по маркетингу Ф.Котлера, включает пять шагов:

- определение наиболее важных характеристик продукта (чаще всего ограничиваются двумя параметрами);
- построение карты позиционирования в осях этих продуктов, на которой определяется местоположение товаров/услуг самой фирмы и товаров/услуг ее основных конкурентов;
- выявление на карте позиционирования предпочтений покупателей;
- выбор на карте позиционирования желаемого места для своего продукта;
- разработка соответствующей программы действий, направленной на формирование желаемого позиционирования.

По прошествии времени, когда программа позиционирования реализована, фирма должна оценить действительное положение своего продукта в глазах потребителей.

Одной из наиболее часто встречающихся ошибок «жесткого» подхода к позиционированию товара/услуги является попытка за покупателя определить его предпочтения.

*«Мягкий» подход в технике позиционирования турфирмы.*

«Мягкий» подход в технике позиционирования фирмы предложил Д.Огилви (рекламное агентство Огилви и Мейзер). Подход включает несколько шагов:

- определить желаемый образ фирмы;
- выявить уникальное торговое предложение (утп), которое может предложить фирма, но не могут предложить ее конкуренты;
- обеспечить синтез УТП и образа фирмы.

**Факторы, влияющие на выбор стратегии позиционирования товара.**

Выделяют две группы наиболее важных факторов, влияющих на выбор стратегии:

- 1) факторы, характеризующие развитие конкретного вида бизнеса и условия конкуренции в нем;
- 2) факторы, отражающие конкурентные возможности фирмы, ее рыночную позицию и возможности, определяющие позиционную стратегию фирмы.

Определение стратегии для фирмы зависит от конкретной ситуации, в которой она находится, в частности от того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме и т. д.

**Ошибки при позиционировании товара.** Ошибки позиционирования:

- недопозиционирование (покупатели имеют смутное представление о торговой марке);
- сверхпозиционирование (покупатели имеют слишком узкое представление о марке);
- расплывчатое позиционирование (компания делает слишком много заявлений о свойствах ее продукта или часто меняет стратегии позиционирования);
- сомнительное позиционирование (потребители не верят в заявления о высоком качестве продукта в свете его реальных характеристик).

### ***Вопрос 13. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ НА РЫНКЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ***

**Определение категории «конкуренция».**

**Конкуренция** - это борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства.

В экономике говорят о деловой конкуренции хозяйствующих субъектов, каждый из которых своими действиями ограничивает возможность конкурента односторонне воздействовать на условия обращения товаров на рынке, то есть о степени зависимости рыночных условий от поведения отдельных участников рынка. С экономической точки зрения, конкуренция рассматривается в 3 основных аспектах:

- 1) как степень состязательности на рынке;
- 2) как саморегулирующий элемент рыночного механизма;
- 3) как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка.

**Конкуренция как фактор маркетинговой среды.** Конкуренция относится к внешней маркетинговой среде, в частности

к непосредственному окружению компании, то есть является фактором микросреды. **Основные виды конкуренции.**

1. **Функциональная конкуренция** - различные товары могут удовлетворять одну и ту же потребность.

2. **Видовая конкуренция** - лучше удовлетворяет потребность в товаре с более высокими потребительскими качествами.

3. **Межфирменная конкуренция** - преимущество на рынке имеет тот, кто лучше овладел вниманием потенциальных потребителей. Успех на современном рынке имеет то предприятие, которое смогло обеспечить разнообразие ассортимента выпускаемых товаров и предлагаемых услуг, увеличить ценности потребительских свойств продукции при одновременном незначительном повышении цены на нее, концентрацию своих усилий на создании новых сегментов и новых ниш рынка.

**Факторы, влияющие на интенсивность конкурентной борьбы.**

На интенсивность конкурентной борьбы между предприятиями отрасли влияют 5 факторов.

1. Конкуренция между предприятиями отрасли, которые функционируют в настоящее время.

2. Угроза появления новых конкурентов.

3. Угроза появления товаров – заменителей.

4. Взаимоотношения предприятий отрасли с поставщиками, необходимых для функционирования предприятия и производства товаров.

5. Способность покупателей торговаться – совокупность факторов, которые определяют покупательскую способность и покупательское предпочтение

**Роли туристических компаний в конкурентной борьбе на рынке.**

По мнению известного специалиста по маркетингу Ф.Котлера, фирма в конкурентной борьбе может играть четыре роли. Роль зависит от доли фирмы на рынке:

*ЛИДЕР* (доля на рынке – 40%) ощущает себя уверенно или увереннее других. Однако его пытаются многие догнать, поэтому он часто первым проявляет инициативу в области цен на новые товары, стимулирования спроса. В защите лидер прибегает к различным действиям:

- «оборона позиций» – лидер создает барьеры (ценовые, лицензионные) на основных направлениях атак конкурентов;
- «фланговая оборона» – лидер выделяет ключевые зоны, выдвинутые укрепленные точки как для активной обороны, так и для контратаки;
- «упреждающая оборона» – лидер организует опережение соперника с использованием особых сигналов, нейтрализующих атаку, например, распространяет сведения о предстоящем снижении цен;
- «контрнаступление» – после наступления лидер делает паузу, а затем ударяет в слабое место конкурента, например, показывает надежность своего товара и ненадежные узлы продукции конкурента;
- «мобильная оборона» – лидер расширяет свое воздействие за счет разнообразия производства, выявления глубинных потребностей клиентов;
- «сжимающая оборона» - лидер уходит с ослабленных сегментов рынка при одновременном усилении наиболее перспективных.

*ПРЕТЕНДЕНТ НА ЛИДЕРСТВО* (доля на рынке – 30%) ощущает себя уверенно, только если атакует первым. Возможны различные варианты атак:

«фронтальная атака» – ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), требует значительных ресурсов; «окружение» – попытка атаковать всю или значительную рыночную территорию лидера;

«обход» – переход к производству принципиально новых товаров, освоению новых рынков или осуществление скачка в технологии;

«атака гориллы» – небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами для деморализации соперника.

*ПОСЛЕДОВАТЕЛЬ или ВЕДОМЫЙ* (доля на рынке – 20%) – эта роль заключается в следовании за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства.

*ОКОПАВШИЙСЯ В РЫНОЧНОЙ НИШЕ* (доля на рынке – 10%) – с это роли, как правило, начинают новички. Это поиск рыночной «ниши» достаточно удовлетворительных размеров и прибыльности. Удачно для новичка, если он находит нишу с возможностями роста, но не слишком привлекательную для конкурентов, специализируется на определенной деятельности и

обретает своего потребителя. Привлечь потребителя можно только предложением товара, который имеет преимущества по сравнению с товарами – соперниками по удовлетворению нужд потребителя.

**Элементы анализа конкурентов.** Огромное значение имеет получение оперативных данных о конкурентах, новых продуктах и услугах. Оперативное получение данных о конкуренте необходимо для быстрого рассмотрения и реагирования в целях предохранения своей части рынка.

При анализе конкурентов, как правило, проводится изучение конкурента по основным параметрам, которые определяются после изучения рынка и главных конкурентов. Изучение деятельности конкурентов позволяет определить их сильные и слабые стороны, узнать, какие стратегии наиболее эффективны.

Сбор всей информации, необходимой для изучения конкурентов, на практике почти всегда невыполним. Вследствие этого применяется модель изучения, предложенная американским ученым М. Портером. Эта модель состоит в рассмотрении четырех главных позиций конкурентов.

1. Цели на будущее.
2. Текущие стратегии.
3. Представление о себе.
4. Возможности.

#### ***ВОПРОС 14. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

**Формы конкуренции: функциональная, видовая, наглядная.**

*Функциональная конкуренция* в туризме – это, прежде всего, конкуренция между организованными и неорганизованными формами проведения досуга.

*Видовая конкуренция* возникает между туристическими продуктами, предназначенными для удовлетворение определенной цели.

*Наглядная конкуренция* в туризме является конкуренции между туристическими фирмами, реализуют на рынке сходный по свойствам товар или услугу.

Усиленная конкуренция на туристическом рынке является следствием роста численности туристических предприятий, которые к тому же имеют подобные возможности и недостаточно

дифференцированный туристический продукт, что затрудняет потребительское поведение. При медленном росте спроса конкурентная борьба переносится в сферу «переманивания» клиентов от конкурентов, которая требует новых стратегических идей и нестандартных маркетинговых решений. В свою очередь, рост успеваемости внедрения таких решений провоцирует новый виток конкурентной борьбы, связан со скоростью реакции конкурентов на внедрены мероприятия. Усилению конкурентной борьбы способствует также сезонность спроса на услуги туризма.

Таким образом, конкуренция с ценовой преференции переносится на качественную тогда, когда основное внимание концентрируется на содержании, комфортности досуга, соотношении цена / качество.

Конкурентоспособность туристической компании определяется в первую очередь соответствием предложенного им туристского продукта за своими коммерческими, содержательными параметрами, уровнем комфорта требованиям туристического рынка

**Оценка собственных конкурентных позиций.** Оценка собственных конкурентных позиций предполагает наличие информации о емкости определенного рынка туристических услуг: это может быть видовой, потребительский или территориальный рынок, на котором работает или желает работать предприятие. Согласно конкурентоспособность оценивается или позиций действующего субъекта рынка, либо с позиций выхода на определенный рынок. В первом случае информационная обеспеченность надежнее и полнее, что дает возможность объективно оценить ситуацию.

Оценка конкурентных позиций туристической фирмы предусматривает определение общей емкости туристического рынка. Методы оценки емкости туристического рынка определенного региона несколько отличные от тех, что предлагаются во время комплексного анализа национального рынка.

Определение емкости туристического рынка (регионального, национального, международного) опирается на информацию об общем объеме туристических услуг, реализованных на нем в течение определенного времени (год или сезон). Оценивая емкость рынка, следует учитывать свойства предлагаемого туристического продукта и действующих цен. В этом показателе косвенно отражается спрос и рыночные условия. Но следует учитывать, что значительные объемы

деятельности могут указывать не только на имеющийся спрос, но и на перенасыщенность этого рынка предложением, что затрудняет конкурентную борьбу и требует дополнительных расходов на маркетинговые мероприятия по усилению конкурентных позиций.

С целью оценки конкурентных позиций предприятия на определенном рынке туристических услуг во время анализа разрабатываются критерии такой оценки, которые должны охватывать все аспекты повышения конкурентоспособности как самого предприятия, так и его продукции, а именно:

- место на рынке;
- качество туристического продукта;
- маркетинговая политика и стратегия туристической фирмы;
- финансовое состояние;
- условия сотрудничества с поставщиками товаров и услуг;
- местонахождение, схема и каналы реализации;
- кадровая политика и организация деятельности и т.д..

**Матрица формирования конкурентной карты рынка.** Заключительным этапом маркетинговых исследований конкурентов является построение конкурентной карты рынка. Она представляет собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке.

Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием двух показателей:

- занимаемой рыночной доли;
- динамики рыночной доли.

Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд стандартных положений туристских предприятий на рынке:

- лидеры рынка;
- предприятия с сильной конкурентной позицией;
- предприятия со слабой конкурентной позицией;
- аутсайдеры рынка.

При всей важности показателя рыночной доли, необходимо иметь в виду, что он представляет собой статическую оценку на определенный момент времени. В связи с тем, что ситуация на рынке достаточно динамична, необходимо знать тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Указанные тенденции можно оценить с помощью величины темпа роста рыночной доли.

Для определения степени изменения конкурентной позиции целесообразно выделить типичные состояния предприятия по динамике его рыночной доли:

- предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с улучшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

Конкурентная карта рынка (табл.1.5) строится, исходя из перекрестной классификации размера и динамики рыночной доли предприятий. Это позволяет выделить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым положением обладают предприятия 1-ой группы (лидеры рынка с быстроулучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым — аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16-ая группа).

Таблица 1.5 – Матрица формирования конкурентной карты рынка

Рыночная доля Темпы роста рыночной доли	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Предприятия с быстроулучшаю- щейся конкурент- ной позицией	1	5	9	13
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	2	6	10	14
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	3	7	11	15
Предприятия с быстроухудшаю- щейся конкурентной позицией	4	8	12	16

При равенстве рыночных долей для ранжирования предприятий используется показатель стабильности их рыночных долей. Он характеризует степень приверженности клиентов к услугам фирмы и показывает, какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям. Применение показателя стабильности рыночной доли, как уточняющего коэффициента, позволяет однозначно распределить предприятия внутри каждой классификационной группы.

Оценка конкурентного статуса дает возможность решить ряд взаимосвязанных задач:

- определить особенности развития конкурентной ситуации;
- выявить степень доминирования предприятий на рынке;
- установить ближайших конкурентов; выделить относительную позицию предприятия среди участников рынка.

Все это в комплексе позволит более обоснованно подойти к вопросам разработки стратегии с целью достижения конкурентных преимуществ, учитывающих конкурентный статус предприятия и особенности его рыночного окружения

### ***Вопрос 15. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА РЫНКЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ***

**Понятие «потребитель» и «покупатель».** Потребители товаров и услуг, идей – это люди, группы людей, группы людей, также организации различного масштаба и профиля деятельности, использующие товары, услуги и идеи. Потребители это не всегда покупатели, что характерно для сегмента родители и дети. **Потребление** – это обретение использование продуктов, услуг, идей. **Поведение потребителей** (ПП)– это деятельность, непосредственно вовлеченная в обретение, потребление и избавление от продуктов, услуг, идей, включая процессы решений, предшествующие этой деятельности и следующие за ней.

**Потребитель как объект маркетинговых исследований.** С точки зрения маркетинга потребителей можно разделить на две группы:

1. **конечные потребители** – это отдельные покупатели, приобретающие товары для личного (семейного, домашнего) использования;

2. **предприятия-потребители** – это оптовые покупатели, приобретающие товары для использования в процессе дальнейшего производства и получения отдельных продуктов, эксплуатации в рамках организаций, а также для перепродажи.

Необходимо отчетливо представлять, что поведение этих двух групп потребителей может существенно отличаться. Это объясняется различными целями приобретения товара, способами принятия решений о покупке, источниками информации, используемыми при принятии покупательских решений, частотой совершения покупок, мотивацией, неодинаковым уровнем знаний о товарах, требованиями к послепродажному сервису.

Каждую из этих групп можно классифицировать более подробно в зависимости от поставленных задач исследования.

Для коммерческого успеха с помощью маркетинга чрезвычайно важно: выяснить потребности потребителя; понять, чем руководствуется потребитель, принимая решение о покупке (например, что для него важнее, качество товара или цена); выявить конкретного покупателя товара и того, кто принимает окончательное решение о покупке (это необходимо для того, чтобы проникнуться логикой покупателя, определить источники информации, используемые при покупке и т.д.); установить, кто и каким образом оказывает влияние на выработку и принятие решения о приобретении товара; знать, что понравится клиенту как человеку, как покупателю, как потребителю; создать систему работы с потребителем.

**«Черный ящик» сознания покупателя** - это набор определенных стимулов внутреннего и внешнего характера, под воздействием которых происходит принятие решения о покупке. К стимулам внутреннего характера относятся физические и духовные потребности, стремление к самоутверждению, склонность к экономии. Стимулы внешнего характера представляют собой групповые интересы, обычаи, традиции. Реакция потребителя проявляется в выборе, который должен наблюдать и попытаться объяснить маркетолог (см.рисунок 1.8).

Внешние стимулы		«Черный ящик» сознания покупателей		Ответная реакция покупателя
побудительные факторы	другие раздражители	характеристика клиента	процесс принятия решения о покупке	выбор товара; выбор марки; выбор дилера; выбор времени
товар; цена; методы	экономические;			покупки;

распространения; методы стимулирования; коммуникации	научно- технические; политические; культурные; социальные		выбор объёма покупки
---	---	--	-------------------------

Рисунок 1.8 – «Чёрный ящик» сознания покупателей

**Частные модели потребительского поведения.** Существует несколько частных моделей покупательского поведения: экономическая, психологическая и социальная.

*Экономическая модель*, основана на предположении, что покупатель рационален и последователен в совершаемых действиях. При принятии решения о покупке покупатель руководствуется прагматическими соображениями в соответствии с личными представлениями о максимальной полезности и выгодности покупаемых товаров. Наиболее существенными факторами экономической модели являются уровень дохода покупателя, цена товара, эксплуатационные расходы и т.д.

*Социологическая модель* базируется на предположении, что основную роль в покупательском поведении играет общественная среда, которая окружает человека или к которой он хотел бы принадлежать. К факторам данной модели относятся культура, социальные классы, референтные группы, семья, социальные роли и статусы.

*Психологическая модель* учитывает влияние на покупательское поведение таких факторов, как тип личности; самомнение (самооценка и самопредставление); восприятие внешнего мира; жизненный опыт; установки и убеждения.

**Общие наблюдения по поведению потребителей.** В литературе приводятся следующие наблюдения по поведению потребителей.

1. Поведение потребителя целенаправленно. То, что кажется менеджеру иррациональным является абсолютно разумным для потребителя.

2. Потребитель имеет свободу выбора. Он совершенно не обязан замечать маркетинговые приемы, на него рассчитанные. Коммуникационный поток перерабатывается потребителем выборочно.

3. Поведение потребителя представляет собой процесс. Для ведения маркетинговых операций необходимо понимать этот процесс.

4. На поведение потребителя можно влиять. Поняв, каким образом в сознании потребителя происходит принятие решений о покупке и что может повлиять на этот процесс, специалист по маркетингу может оказывать влияние на поведение потребителя.

5. Потребителя надо воспитывать. Часто потребители действуют вопреки собственным интересам из-за недостатка знаний.

Потребители на рынке туристических услуг отличаются друг от друга возрастом, вкусами, уровнем образования и доходов и шкалы их личностных предпочтений существенно различаются между собой. Некоторые туристы предпочитают, например, горнолыжный отдых, другие хотят просто отдохнуть и хорошо загореть, третьи получают удовлетворение от посещения религиозной святыни и совершения культового обряда.

Общая модель потребительского выбора сложнее при зарубежных поездках. Международные туристы удовлетворяют свои потребности за пределами своей страны, на их выбор влияет еще больший спектр экономических факторов.

Во-первых, экономическая ситуация в стране назначения отличается от страны происхождения услуг (особенно сложно посещение других континентов и регионов).

Во-вторых, факторы туристской деятельности в принимающей стране: общий уровень цен, разнообразие и качество предлагаемых турпродуктов. От сочетания этих факторов зависит привлекательность туристской дестинации (туристского направления).

**Факторы, влияющие на поведение потребителей**  
Стимулирующие факторы маркетинга проникают в «черный ящик» сознания покупателя и вызывают ответные реакции, поддающиеся наблюдениям. Существует 4 группы факторов:

- социокультурные (культура, субкультура, социальный класс);
- психосоциальные (референтная группа, семья, статусы и пол),
- личностные (возраст и этап жизни, профессия, экономическое положение, стиль жизни, тип личности),
- психологические (мотивация, восприятие, усвоение, отношение, убеждение).

## ***Вопрос 16. МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ И ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВОВ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ***

**Категория «мотив».** Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие

**Общее и различие между мотивом и потребностью.**

Мотив – это субъективная характеристика (субъектно-субъектная). Потребность – это объектно-субъектная характеристика. Мотивов множество, а количество потребностей- ограничено. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, уменьшая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

**Туристские мотивы как один из важнейших элементов спроса** Туристская мотивация может быть определена как побуждения человека, направленные на удовлетворение рекреационных потребностей в зависимости от его индивидуальных физических и психологических особенностей, системы взглядов, ценностей, склонностей, образования и пр. Мотивы человека в определенной степени формируют его поведение в качестве покупателя и потребителя товаров и услуг, особенно в туристской индустрии. Не существует такого продукта, который может быть реализован на рынке, если он не произведен в соответствии с потребительским спросом. Адресность турпродукта является залогом его продажи. Понимание мотивов потенциального туриста имеет большое значение при планировании, формировании и организации процесса реализации турпродукта. Это дает возможность производить и предлагать на рынок турпродукт, который в наибольшей степени соответствует потребительским ожиданиям.

Туристские мотивы как один из важнейших элементов спроса должны быть положены в основу деятельности туристских фирм, чтобы произведенный турпродукт обеспечивал туристский спрос. Поэтому необходимо тщательное и всестороннее изучение и использование мотивов потребителя, ориентация на них турпродукта

в сочетании с активным воздействием на мотивы потребителя турпродукта.

**Мотивационная теория А.Маслоу.** Согласно теории Маслоу все разнообразные человеческие потребности можно разделить на пять основных групп:

1. Базовые физиологические потребности человека, включающие потребность в еде, воде, воздухе, жилище, одежде, сне и сексе. Их еще называют витальными потребностями.

2. *Потребности в безопасности и защищенности* (их еще называют экзистенциальными потребностями) включают потребности в безопасном физическом и психологическом окружении (отсутствие непосредственных угроз жизни и здоровью) и уверенность в том, что базовые потребности будут удовлетворены в будущем (отсутствие угроз экономическому положению).

3. *Социальные потребности или потребности в причастности* - потребности в общении, принадлежности к определенной социальной группе, любви (но не в смысле секса), привязанности и поддержки.

4. *Потребности в уважении*, включающие как самоуважение, так и уважение со стороны других людей. Эти потребности связаны с желанием иметь положительный имидж, пользоваться вниманием, уважением и признанием других людей.

5. *Потребности в самореализации.* Высший уровень потребностей, ассоциирующийся со стремлением человека к личностному росту, самовыражению и полной самореализации.

Согласно Маслоу потребности представляют собой *строгую иерархию*, так как вначале должны быть удовлетворены потребности, находящиеся на более низких уровнях иерархии, а затем - более высоких.

Критиками данной теории утверждается, что: - по-видимому, не является справедливым положение о том, что структура потребностей имеет пятиуровневую иерархию и удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к тому, что фактором мотивации деятельности человека автоматически становятся потребности следующего уровня;

- не удалось учесть индивидуальные отличия людей, когда один человек может быть более всего заинтересован в безопасности и уверенности в будущем, а поведение другого будет определяться прежде всего потребностью в самовыражении;

- А.Маслоу не учтена специфика пирамиды потребностей для разных социальных слоев обществ. Существует мнение, что данная теория учитывает не общество в целом, а скорее категорию людей с низкими доходами, так как их первичные потребности в пище и жилье слабо удовлетворены. Для среднего класса актуальны потребности второго, третьего и четвертого уровней, но не актуальны потребности первого и пятого уровней. Для класса богатых, куда входят топ-менеджеры и капиталисты, очень сильна потребность в самовыражении, так как бизнес - это в первую очередь способ творческого самовыражения, самореализации. Что касается других уровней потребностей, то, получая высокие доходы, они давно удовлетворили потребности низшего уровня, а актуальность потребностей среднего уровня для них невелика потому, что они, как правило, работают индивидуально, а не в команде.

На основе мотивации А.Маслоу осуществляются многочисленные программы предложения туристских продуктов, демонстрирующих статус, престиж, уважение, признание, способствующих самореализации и самовыражению личности. Кроме того, применение данной теории позволяет не только установить мотивацию **туристского** спроса, но и усилить действие тех или иных побудительных мотивов. Так, практически все туристы испытывают беспокойство по поводу своей безопасности (угроза терроризма, уголовные преступления, здоровье). В связи с этим туристская фирма должна учесть эту обеспокоенность, пообещав *туристам* личную безопасность, хорошие условия страхования и медицинского обслуживания. Уровень социальных потребностей может быть использован для усиления мотивов путешествия в группах по любительским или профессиональным интересам, где предоставляется возможность реализовать такие стремления, как привязанность, духовная близость, соперничество. Гарантии внимательного, дружеского отношения к туристу со стороны персонала гостиниц и местного населения ориентированы на удовлетворение потребностей в уважении. Если же обратиться к уровню потребностей в самоутверждении, то он может быть использован для усиления мотивации по альтернативным видам *туризма* и маршрутам, содержащим в себе какие-либо трудности, препятствия или даже элементы риска (например, сплав по горным рекам, туризм на выживание, горный туризм, спелеология и др.

**Теория мотивации Д.Шварца.** Теория мотивации Д.Шварца выделяет рациональные и эмоциональные мотивы.

Основные рациональные мотивы, побуждающие клиента к приобретению туристских услуг:

- Прибыль или экономия. Выражается, прежде всего, в экономии денег, времени и усилий для достижения определенного уровня удобства и комфорта;

- снижение риска. Потребность чувствовать себя уверенно и надежно, иметь гарантии сохранения стабильности;

- удобство. Желание облегчить, упростить свои действия. Одним из вторичных мотивов при выборе туристской фирмы является выгодность ее местоположения (географическое удобство);

- качество. При приобретении туристского продукта во многих случаях определяющим фактором является ожидаемое его качество. А поскольку о нем потребитель часто судит по цене, то слишком низкие цены нередко оказывают негативное воздействие на ожидания, связанные с теми или иными туристскими услугами;

- гарантированное обслуживание. Данный мотив можно рассматривать применительно к уровню обслуживания клиентов, так как они предпочитают атмосферу предсказуемости в отношениях с производителями и продавцами услуг.

- репутация. Это один из важных мотивов при выборе туристской фирмы и оценке целесообразности приобретения тех или иных услуг у конкретной фирмы. Репутация предприятия является одним из главных критериев при решении, заслуживают ли предлагаемые им услуги доверия клиентов.

К другой не менее важной группе относятся эмоциональные мотивы:

- «свое Я». Каждый человек желает личного признания. Люди хотят, чтобы их ценили, уважали, и всегда стремятся почувствовать свою значимость. Так почему бы сотрудникам **туристского предприятия** не создать такие условия для своих клиентов? Это во многом себя оправдывает и приносит ощутимые результаты;

- признание. Поиск действий, связанных с формированием своего статуса, повышение престижа, имиджа. Одни находят удовлетворение этой потребности, приобретая определенные туристские продукты, для других же более важен сам процесс обслуживания.

- познание. Постоянная нацеленность на новые открытия, знания, действия. Выявление потенциальных потребителей, действиями которых руководит данный мотив, чрезвычайно важно, особенно при внедрении на рынок нового туристского предложения.

- следование моде. В каждой группе потенциальных потребителей есть те, поведение которых на *рынке* определяет именно этот мотив. Задача туристской фирмы состоит в том, чтобы вовремя его определить и сделать соответствующее предложение.

- желание быть принятым в обществе. Люди в большей или меньшей степени хотят нравиться окружающим. Этот чисто эмоциональный мотив может подталкивать клиентов к совершению определенных действий. Клиенты, для которых этот мотив является наиболее сильным, предпринимают такие действия самостоятельно. Другие же могут оказаться более сдержанными в этом плане. Следовательно, задача состоит в том, чтобы всеми доступными способами и приемами пробудить у потребителей желание быть принятым в обществе и нравиться окружающим;

- престиж. Данный мотив может рассматриваться с двух сторон. С одной стороны он выражается в стремлении принадлежать к определенной группе. Тогда эта потребность удовлетворяется путем участия в различных групповых поездках, установления дружеских отношений и т.д. С другой стороны, престиж, напротив, может означать полную независимость. В этом случае речь идет об индивидуализации, о потребности быть замеченным, выделенным из общей массы клиентов.

Специфика туристской деятельности такова, что необходимо уделять особое внимание эмоциональным мотивам. Дело в том, что эмоциональные мотивы человека чаще существенно перевешивают рациональные мотивы. Человек — не компьютер, от него нельзя ожидать абсолютного и последовательного рационализма. Поэтому во взаимоотношениях туристского предприятия с клиентами первостепенное значение приобретает постоянная поправка на их эмоции, а также учет других факторов, влияющих на поведение потребителей.

### ***Вопрос 17. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ ТУРИСТИЧЕСКОЙ УСЛУГИ***

**Схема формирования информации туристической компании о себе для потребителя.**

Участие в международных и местных специализированных выставках и ярмарках. Данное направление предусматривает возможность предприятия одновременно распространить и получить широкий спектр экономической, организационной, технической и коммерческой информации при относительно доступной ее стоимости.

**Этапы процесса покупки. Процесс принятия решения о покупке** для туриста состоит из нескольких этапов.

1. Осознание необходимости в путешествии, формирование цели поездки.

2. Поиск информации. Потребитель обращается к источникам: личным (члены семьи, друзья, знакомые), средствам массовой информации и т.д. В результате сбора информации повышается уровень осведомленности об имеющихся на туристском рынке производителях и их турпродуктах. Потребитель использует информацию, чтобы составить комплект альтернативных вариантов.

3. Оценка вариантов. Потребитель оценивает варианты, рассматривая туристское предложение как определенный набор свойств (например, для туриста может иметь важное значение место расположения, категория, стоимость, обслуживание, специализация и другие характеристики гостиницы). Каждый потребитель выделяет свои приоритетные характеристики.

4. Решение о покупке. Оценка вариантов ведет к ранжированию объектов в комплекте выбора, формируя намерение совершить покупку наиболее предпочтительного варианта с учетом семейного дохода, цены тура и выгод от его приобретения. На принятие окончательного решения о покупке могут оказывать влияние два фактора:

а) отношение других людей к выбранному направлению путешествия;

б) отношение к репутации туристской организации, реализующей турпродукт;

Приоритеты выбора турфирм представлены в табл. 1.6

Таблица 1.6

Приоритеты выбора потребителями турфирм при покупке турпродукта, %

Приоритет выбора	Число туристов, отдавших предпочтение турфирме на основе данного приоритета
Совет друзей и знакомых	31,6
Цена	26,7
Наличие и турфирмы лицензии	18,1
Набор предоставляемых услуг	15,6
Сроки и опыт работы организации на туристическом рынке	14,8
Личный опыт общения с турфирмой	13
Совет специалистов, работающих в индустрии туризма	11,3
Доброжелательность сотрудников турфирмы	8,8
Рейтинг турфирмы	4,7
Реклама	3,7
Информация турфирмы в специальных справочниках и Интернете	3,4
Хороший офис	2,5
Удобное месторасположение	2,5
Другое	5,9

5. Реакция на покупку. Потребитель получает или не получает удовлетворение от приобретенного турпродукта степень которого измеряется соотношением между ожиданиями и конкретно воспринимаемым свойствами турпродукта. Ожидания формируются на основе информации, получаемой потребителем от персонала туристской организации, друзей и из других источников. Если характеристики турпродукта завышаются, у потребителя могут сформироваться слишком высокие требования, которые вероятнее всего обернутся разочарованием. Чем больше разрыв между ожидаемыми и реальными свойствами турпродукта, тем острее неудовлетворенность клиента. Степень удовлетворенности клиента отражается на его доверии к конкретной турфирме, формирования круга ее постоянных клиентов и позитивно влияет на создание положительного имиджа турфирмы.

#### **Особенности поведения покупателя-организации.**

К организованным покупателям на рынке туристических услуг относят:

1. Предприятия, ассоциации, корпорации, которые проводят семинары, слеты, конференции, собрания. Подобные мероприятия требуют высокого уровня организации встречи, размещения, питания, трансферов, экскурсий. Фактором выбора предприятия размещения гостей, места их питания является удобство, наличие возможности не отвлекаться на то, что не касается цели мероприятия.

2. Предприятия, которые покупают конгресные или бизнес-тура для своих работников с целью реализации предпринимательских целей.

3. Предприятия, которые покупают поощрительные, развлекательные, познавательные, лечебные поездки или отдых для собственных сотрудников, - очень неоднородная категория клиентов. Выбор маршрута, стоимости, программы, формы путешествия на таких предприятиях зависит от многих субъективных и объективных переменных - финансовых ресурсов, политики руководства относительно поощрения персонала, стиля руководства, системы отпусков, корпоративной культуры и тому подобное.

4. Религиозные, просветительские организации, которые покупают дешевые тематические туры по самостоятельно определенному маршруту для своих членов. Решающим фактором выбора турпродукта для таких покупателей является низкая цена. Они не требовательны к качеству услуг, но могут выражать очень специфические пожелания к организаторам путешествия - отдельное меню, изменения маршрута, корректировка текстов экскурсий и тому подобное. Во время «мертвого сезона» именно эта категория клиентов является находкой для турагента и производителя услуг.

5. Учебные заведения, которые организуют учебные и познавательные поездки для учеников и студентов, заказывают простые, дешевые и функциональные средства размещения, полный пансион, широкую экскурсионную и познавательную программу.

На поведение лиц, принимающих решение о покупках от имени организаций, оказывают влияние:

- факторы окружающей обстановки (уровень первичного спроса, экономическая ситуация, темпы научно-технического прогресса, политические события, тенденции в области регулирования туристской деятельности);

- организационные факторы (цели предприятия, принятые методы работы и организационная структура предприятия, структура и состав закупочного центра);
- факторы межличностных отношений (полномочия, статус участников закупочного центра, их умение убеждать, поставить себя на место другого);
- личностные (возраст, образование, тип личности, готовность к риску).

Процесс принятия решения о покупке от имени организаций во многом аналогичен ранее рассмотренному процессу принятия решения о покупке конечным потребителем. Однако, он является более формализованным и включает несколько этапов: осознание потребности и ее описание, поиск поставщиков, запрос предложений от поставщиков, оценку предложений и выбор поставщика, разработку процедуры выполнения заказа, оформление заказа, оценку работы поставщика. Указанная последовательность этапов характерна для сложных процессов принятия решений в случае первичных покупок для осуществления новых планов.

Простейшим вариантом является повторная покупка без изменений. В этом случае покупатель, выбрав своих постоянных поставщиков, которые стремятся поддерживать высокое качество как услуг, так и процедуры выполнения заказа, предоставляет повторный заказ, не внося в него принципиальных изменений.

### ***Вопрос 18. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ***

**Сущность, роль и процесс формирования маркетинговой стратегии туристической организации. Стратегическое маркетинговое планирование** - процесс разработки специфических стратегий, способствующих достижению целей фирмы на основе поддержания стратегического соответствия между ними, ее потенциальными возможностями и шансами в области маркетинга.

Смысл и особенности стратегического маркетингового планирования заключаются в том, что оно:

- поддерживает целенаправленный и устремленный в будущее образ мышления и поступков;
- координирует решения и действия в области маркетинга;
- сдерживает стремление к максимизации текущей прибыли в

ущерб решению долгосрочных задач;

- ориентирует в большей степени на предвидение будущих изменений внешней среды, нежели на реагирование на уже происходящие изменения;

- позволяет руководству фирмы установить обоснованные приоритеты распределения всегда относительно ограниченных ресурсов, наметить конкретные цели и сконцентрировать все свои усилия на их достижение;

- служит для информирования сотрудников о целях и необходимых ресурсах и является предпосылкой конструктивной критики;

- мотивирует сотрудников, если от достижения целей предприятия зависит достижение их личных целей (карьера, зарплата, престиж);

- дает возможность обоснованно разрабатывать программы маркетинга, ориентированные на достижение поставленных целей;

- создает предпосылки для оценки и контроля результатов.

**Типичные цели туристских предприятий.** Рассмотрение целей, устанавливаемых туристским предприятием в процессе стратегического маркетингового планирования, целесообразно проводить с точки зрения предъявляемых к ним требований. Маркетинговые цели должны характеризоваться:

- конкретностью и измеримостью;

- достижимостью;

- ориентацией во времени;

- избирательностью;

- участием сотрудников в их постановке.

Типичные цели туристских предприятий могут быть объединены в следующие группы:

- экономические;

- «эгоистические»;

- социальные.

*Экономическими* целями могут быть увеличение объема продаж, прибыли, доли рынка, конкурентоспособности, выявление новых сегментов рынка, достижение лидерства на рынке, улучшение сбыта, рационализация продукта, предупреждение устаревания некоторых видов услуг и т.д.

*«Эгоистические»* цели включают повышение престижа, известности, имиджа туристского предприятия.

*Социальные* цели рассматриваются с точки зрения развития услуг, рассчитанных на слои населения с низким уровнем дохода. Эти цели также могут выражаться в развитии продуктов, которые способствуют охране окружающей среды, содействуют определенному улучшению социальных условий, позитивно сказываются на занятости населения и т.д.

### **Виды маркетинговых стратегий. Матрица «продукт-рынок».**

При поиске альтернативных стратегий в первую очередь может быть использована матрица «продукт — рынок» (см. таблицу 1.7).

*Таблица 1.7*

Матрица «продукт-рынок»

Рынок \ Продукт	Существующий	Новый
Существующий	Глубокое проникновение на рынок	Разработка продукта
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Матрица образует четыре поля, характеризующие положение фирмы в зависимости от сочетания двух факторов (развития и обновления рынка и продукта):

- фирма выступает на существующем рынке с существующим (старым) продуктом;
- фирма выступает на существующем рынке, но с новым продуктом;
- фирма выступает на новом рынке, но с существующим продуктом;
- фирма выступает на новом рынке с новым продуктом.

Матрица позволяет выработать четыре альтернативные стратегии маркетинга.

*Стратегия глубокого проникновения на рынок* рекомендуется, когда фирма работает с уже достаточно известным на рынке туристским продуктом. Она эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Стратегия направлена на увеличение объема продаж путем интенсивной рекламы, разнообразных форм стимулирования сбыта и продажи. Можно также попытаться увеличить емкость рынка за счет снижения цен до уровня, приемлемого для широких масс

клиентов. Должен сработать фактор ценовой эластичности спроса на туристские услуги.

*Стратегия разработки продукта* рекомендуется, когда фирма, работая на известном для нее рынке, предлагает новые туристские услуги. Стратегия эффективна, когда новые продукты предлагаются хорошо известным клиентам, лояльным по отношению к предприятию. Используются традиционные методы сбыта. Однако необходимы поддерживающие маркетинговые мероприятия, в частности активная реклама, усиленные акции по продвижению нового продукта на рынок, различные методы стимулирования сбыта.

*Стратегия развития рынка* должна дать эффект за счет выявления новых сегментов рынка, где спрос был бы достаточным для продажи существующих продуктов и получения запланированной прибыли.

*Стратегия диверсификации* используется при необходимости расширения сферы деятельности предприятия. Это проявляется в предложении новых туристских продуктов для новых рынков.

Выбор той или иной стратегии зависит от ресурсов предприятия и его готовности к риску. Если фирма имеет большие ресурсы, но не желает рисковать, она может использовать стратегию разработки продукта. Если же ресурсов недостаточно, можно избрать стратегию развития рынка.

Величина риска, связанная с отдельными альтернативными стратегиями, неодинакова. По данным исследований немецких специалистов, вероятность успеха различных стратегий и расходы, связанные с их реализацией, выглядят следующим образом (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Оценка альтернативных стратегий на основе матрицы «продукт-рынок»

Стратегия	Вероятность успеха, %	Расходы
Глубокое проникновение на рынок	50	Базис
Разработка продукта	33	Увеличение в 8 раз
Развитие рынка	20	Увеличение в 4 раза
Диверсификация	5	Увеличение в 12-16 раз

### Матрица «рост-рыночная доля»

Ряд маркетинговых стратегий может быть выработан на основе матрицы «рост — рыночная доля», предложенной Бостонской консультационной группой (БКГ) из штата Массачусетс. Она позволяет предприятию классифицировать каждый из своих продуктов по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам роста продаж. Продукты, занимающие в матрице схожее исходное стратегическое положение, объединяются в однородные совокупности. Для них можно определить базисные образцы действий или так называемые нормативные стратегии, которые используются для целевого и стратегического планирования, а также для распределения ресурсов предприятия.

В немалой степени популярность матрицы БКГ обусловлена образной выразительностью названий ее секторов (рисунок 1.6).

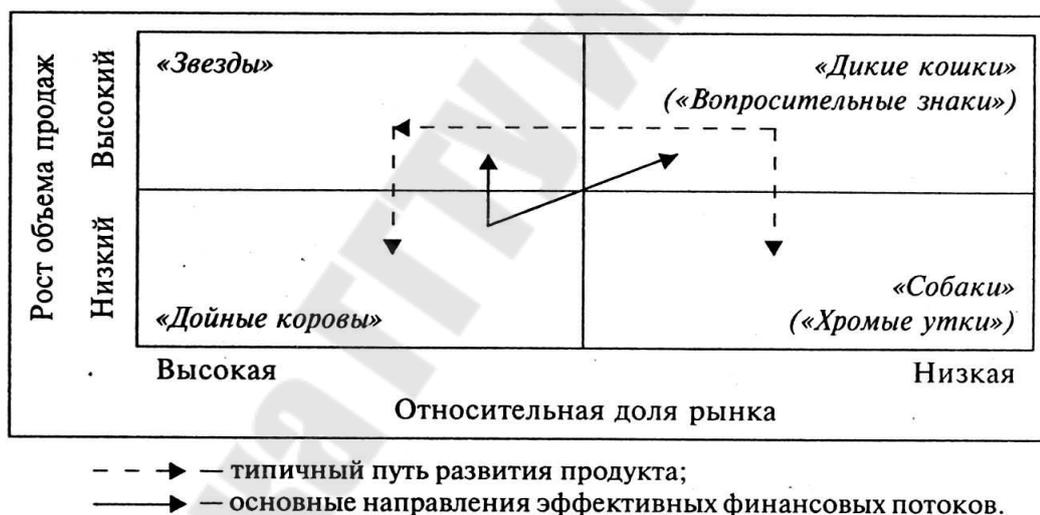


Рисунок 1.6 - Матрица Бостонской консультационной группы

В левом нижнем секторе находятся продукты, именуемые «дойными коровами». Они имеют большую долю на медленно развивающемся рынке. Такие продукты — основной источник доходов фирмы.

В левом верхнем секторе располагаются «звезды». Это продукты, занимающие значительную долю рынка, а спрос на них растет высокими темпами. Они требуют затрат для обеспечения дальнейшего роста и в будущем обещают стать «дойными коровами» (т.е. генераторами прибыли).

«Дикие кошки», или «вопросительные знаки», незначительно воздействуют на рынок (маленькая доля рынка) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка со стороны потребителей незначительна, преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают услуги конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Предприятие должно решить, следует ли увеличить расходы на продвижение, или активнее искать новые каналы сбыта, или улучшить характеристики продуктов. Следовательно, в перспективе такие продукты могут стать «звездами» или исчезнуть с рынка.

Наконец, в правом нижнем секторе находятся «собаки», или «хромые утки». Это продукты с ограниченным объемом сбыта (маленькая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, им не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей и они значительно отстают от конкурентов по объему сбыта. От этих продуктов необходимо избавляться как можно быстрее, так как держать на рынке «больной» продукт чрезвычайно убыточно. Более того, их присутствие на рынке может нанести ущерб репутации предприятия.

Точное знание места расположения туристских продуктов на матрице позволяет оценить перспективы их сбыта. Возможные успехи деятельности фирмы в перспективе определяются выбором направлений и масштабов перераспределения финансовых средств от «дойных коров» в пользу «звезд» и «диких кошек». Одновременно следует учитывать, что «звезды» будут превращаться в «дойных коров», «дикие кошки» перейдут в разряд либо «звезд», либо «собак» и т.д. Эти изменения непосредственно связаны со стадиями жизненного цикла продуктов.

## **Вопрос 19. ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ**

**Программа маркетинга.** Программа маркетинга - это четко определенный набор маркетинговых мероприятий с жестко прописанными целями и соответствующим бюджетом.

**Программа маркетинга** — это описание мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы предприятия для реализации выбранных стратегий. В ней речь идет в основном о

выборе, значении и форме элементов маркетинга, об объединении их в наиболее оптимальный с точки зрения поставленных целей комплекс, а также о распределении финансовых средств в рамках бюджета маркетинга.

Для выбранной стратегии разрабатывается программа маркетинга, которая дает ответы на вопросы:

- что будет сделано?
- когда?
- где?
- кем?
- какие для этого необходимы средства?

Следовательно, на этапе разработки программы речь идет в основном о выборе, значении и форме элементов маркетинга, об объединении их в наиболее оптимальный с точки зрения поставленных целей комплекс, а также о распределении финансовых средств в рамках бюджета маркетинга.

**Структура программы маркетинга. Краткое содержание основных составляющих.**

Структура маркетинговых программ может быть различной. Однако суть их, как правило, типичная. В начале программы освещаются итоги деятельности предприятия за предыдущий период. Затем приводится краткий анализ и прогноз отобранного в результате маркетинговых исследований целевого рынка. Далее указываются основная цель или цели фирмы на последующий планируемый период деятельности, а также основные глобальные направления выбранной маркетинговой стратегии.

Наибольшую часть программы маркетинга занимает описание инструментария и способов реализации поставленных стратегических целей, т.е. набор конкретных маркетинговых мероприятий по реализации частных конкретных стратегий комплекса маркетинга:

- продуктовой стратегии;
- ценовой стратегии;
- сбытовой стратегии;
- коммуникационной стратегии.

В большинстве маркетинговых программ указываются содержание и план маркетинговых исследований, методика информационного обеспечения, определяются потребности в ресурсах (денежных, материальных, трудовых и др.).

В заключительной части программы дается предварительная оценка эффективности программы, предусматриваются меры по контролю за ходом ее выполнения, а также приводится расчет бюджета маркетинга.

**Бюджет маркетинга.** *Бюджет маркетинга* - это план действий по его выполнению в денежном выражении. Бюджет маркетинга включает в себя: расходы на исследования рынков (конъюнктурные, средне- и долгосрочные), на обеспечение конкурентоспособности товара, на информационную связь с покупателями (реклама, стимулирование сбыта, участие в выставках и ярмарках и т. д.), на организацию товародвижения и сбытовой сети. Финансовые средства на перечисленные мероприятия черпаются из прибыли, которая без таких расходов была бы по своей массе значительно большей, однако, с другой стороны, без расходов на маркетинг вряд ли удастся в современных условиях продать достаточное количество единиц товара, чтобы окупить затраты на исследовательские работы и все остальное, связанное с его производством, не говоря уже о получении прибыли. Поэтому выделение средств на маркетинг - это решение оптимизационной задачи с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается

**Методы разработки бюджета маркетинга** *Финансирование «от возможностей»* осуществляется по принципу «сколько вы можете выделить». При таком подходе на долю маркетинга обычно приходится лишь то, что остается (если что-то остается) после удовлетворения других сфер деятельности предприятия. Данный метод применяется многими фирмами, хотя его несовершенство очевидно с первого взгляда.

Прежде всего, это абсолютная произвольность выделения конкретных сумм, их непредсказуемость из года в год и, как следствие, невозможность разработки долгосрочных маркетинговых программ, планирования комплекса маркетинга и всей деятельности фирмы.

*Метод «фиксированного процента»* основан на отчислении определенной доли от предыдущего или предполагаемого объема продаж. Например, принимается величина в 3 % от объема продаж прошлого года. Этот метод достаточно прост и часто применяется на практике. Однако он же и наименее логичен, поскольку ставит причину (маркетинг) в зависимость от следствия (объема продаж).

При ориентации на результаты завершившегося периода развитие маркетинга становится возможным только при условии его предыдущих успехов. Если же налицо рыночная неудача и объем продаж уменьшается, то вслед за этим пропорционально падает и величина отчислений на маркетинг.

*Метод «соответствия конкуренту»* предполагает учет практики и уровня затрат на маркетинг конкурирующих фирм с поправкой на соотношение в силах и долю на рынке. Для его реализации необходимо наличие ряда условий. Во-первых, следует подобрать конкурента, близкого по ресурсам, интересам и рыночной позиции. Во-вторых, требуется хотя бы приблизительно определить размеры его маркетингового бюджета, что весьма затруднительно. Если усилия конкурента по рекламе и стимулированию сбыта заметны на рынке и могут быть хотя бы приблизительно установлены, то другие затраты (например, на проведение маркетинговых исследований) оценить достаточно сложно.

Такой метод разработки бюджета маркетинга дает возможность использования коллективного опыта, однако не отличается устойчивой оптимальностью. Нет никакой гарантии, что избранный фирмой для подражания конкурент поступает достаточно мудро, рационально формируя свой бюджет, и вообще исходит из тех целевых установок, которые мы ему приписали.

*Метод максимальных расходов* предполагает, что на маркетинг необходимо расходовать как можно больше средств. При всей видимой «прогрессивности» такого подхода его слабость - в пренебрежении способами оптимизации расходов. Более того, с учетом значительного временного интервала между осуществлением затрат на маркетинг и достижением результатов использование этого метода может слишком быстро привести фирму к серьезным финансовым затруднениям и, как следствие, к отходу от маркетинговой концепции.

*Метод на основе целей и задач* требует стройной системы четко сформулированных целей и задач. Суть метода сводится к подсчету затрат, которые предстоит произвести в рамках отдельных маркетинговых мероприятий, обеспечивающих достижение соответствующих целей. Поэтому в таких случаях нередко требуется пересмотр поставленных целей. Вообще осуществление конкретных расчетов при использовании данного метода представляется

достаточно сложным и отнимает много времени. Может быть, поэтому к нему обращаются лишь немногие фирмы.

*Метод учета программы маркетинга* предполагает тщательный учет издержек на достижение конкретных целей, но не самих по себе, а в сравнении с затратами при других возможных комбинациях средств маркетинга, т.е. при реализации других «цепочек» альтернатив реализации маркетинговой стратегии.

Принимая во внимание недостатки, присущие каждому из приведенных методов, следует отметить, что наиболее обоснован будет бюджет, составленный на основе интегрированного подхода с использованием отдельных элементов всех рассмотренных приемов. Такой способ формирования бюджета может строиться, к примеру, на ориентации на выполнение поставленной задачи с учетом действий конкурентов и средств, которые фирма может выделить на маркетинг.

Определяя бюджет, необходимо не только подсчитать общие расходы, но и распределить их как по основным направлениям маркетинговой деятельности (маркетинговые исследования, разработка продуктов, реклама, стимулирование сбыта и т.д.), так и внутри их.

## ***Вопрос 20.      МАРКЕТИНГОВАЯ      ПРОДУКТОВАЯ СТРАТЕГИЯ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

**Формирование продуктовой политики.** Для осуществления успешной деятельности на рынке необходима детально разработанная и хорошо продуманная продуктовая стратегия. Стратегические решения по продукту являются главенствующими в рамках общей маркетинговой стратегии туристского предприятия. Это связано с тем, что туристский продукт - эффективное средство воздействия на рынок, главная забота предприятия и источник получения прибыли. Кроме того, он представляет собой центральный элемент комплекса маркетинга.

**Оптимальная структура предлагаемых товаров.** Структура ассортимента предлагаемых на рынок туристских продуктов должна регулярно подвергаться анализу, чтобы определить, какие продукты на какой стадии своего жизненного цикла находятся. Это осуществляется посредством изучения показателей сбыта отдельных услуг, занимаемой каждой из них долей рынка, величины издержек и уровня рентабельности. Изучение стадий жизненного цикла продуктов позволяет соответствующим образом оптимизировать

структуру предлагаемых на рынок туристских продуктов. Здесь не может быть каких-либо универсальных приемов, поскольку такая структура строго индивидуальна для каждого туристского предприятия и постоянно меняется в зависимости от ситуации на рынке. Вместе с тем следует заботиться о недопущении различного рода крайностей. Одностороннее стремление к разработке продуктов-новинок или, наоборот, излишняя приверженность к «старым» продуктам вряд ли принесет желаемый результат. Здесь необходима оптимизация и определенная сбалансированность структуры продуктов с тем, чтобы общий объем продаж мало зависел от стадий жизненного цикла каждого из них.

**Новые продукты в маркетинговой деятельности.** *Новый товар* - это новый продукт, поступивший на рынок и отличающийся от существующих товаров сходного назначения каким-либо изменением потребительских свойств. Вообще слово «новый» в русском языке многозначно. Это и впервые сделанный, и недавно появившийся, и пришедший на смену прежнему, и просто следующий. Соответственно под «новинкой» понимается и товар другого сорта, и товар, недавно появившийся на рынке, и неизвестный ранее продукт. Такая многозначность понятия - отражение реально существующего многообразия свойств и характеристик нового товара. Исходит из временного критерия: к новым относят любое вновь выпускаемое изделие. Критерий новизны в этом случае - не качественное своеобразие изделия, а время его освоения и производства.

Основан на требовании выделения критерия отличия нового товара от его аналогов и прототипов. В качестве такого критерия предлагают использовать принцип порождения и/или удовлетворения товарами ранее неизвестной потребности. Близка к этой точка зрения, согласно которой новым товаром следует считать лишь изделие, удовлетворяющее принципиально новые потребности. Новым товаром называют также любое прогрессивное изменение, отличающее товар от ранее известных. Эти изменения могут затрагивать сырьё, материалы, конструкции, технологии, внешнее оформление и другое.

#### **Основные этапы разработки продукта-новинки.**

Разработка нового туристского продукта является весьма сложным и достаточно трудоемким процессом, именно поэтому

фирмы, занимающиеся туроператорской деятельностью, уделяют достаточно много внимания успешной реализации данного процесса.

Разработка любого нового туристского продукта начинается с поиска идей. *Поиск идей* предполагает определение объекта путешествий. В качестве источников идей для создания новинок могут выступать:

- 1) потребители, нужды и потребности которых можно выявить с помощью опросов, групповых обсуждений, поступающих предложений и жалоб;
- 2) продукты конкурентов;
- 3) персонал фирмы, находящийся в повседневном контакте с клиентами;
- 4) статистика поездок белорусских туристов за рубеж, которая показывает самые популярные на сегодняшний день направления.

Вторым этапом разработки турпродукта является *отбор идей*. Отбор идей – это обоснование вида разрабатываемого продукта, главная цель такого отбора – найти хорошие идеи и как можно быстрее избавиться от плохих.

После того как центральная идея определена и одобрена, наступает *этап разработки концепции* турпродукта и его проверки. Следует различать идею продукта и его замысел. Идея продукта представляет собой общее представление о возможном продукте, который фирма могла бы предложить рынку. Замысел продукта – проработанный вариант идеи, выраженный значимыми для потребителя понятиями (потребительскими свойствами турпродукта). Потребительские свойства турпродукта определяются полезностью и функциональностью входящих в него товаров и услуг, их надежностью и способностью удовлетворить потребности покупателя.

Для того чтобы *разработать маркетинговую стратегию* следует провести подробный анализ целевого рынка, планирование позиции турпродукта, объема сбыта, доли рынка и целевой прибыли. После этого можно приступать к анализу маркетинговых возможностей. Они анализируются по трем основным критериям:

- 1) анализ рыночных возможностей, открываемых продуктом-новинкой;
- 2) анализ возможностей туристского предприятия;
- 3) соотношение имеющихся перспектив с целями предприятия.

Если анализ всех указанных основных частей маркетинговых возможностей прошел успешно, можно приступать непосредственно к *разработке турпродукта*. Фирма определяет содержание своего продукта, куда входит: страна путешествия, вид туризма, сезон и продолжительность поездки, маршрут следования, классность услуг. При разработке турпродукта необходимо уметь правильно скомпоновать предложение.

Разработанный турпродукт подлежит экономической оценке и целесообразности внедрения его на рынок. Фактически данный этап предполагает *разработку бизнес-плана* по выведению продукта на рынок. Необходимо провести технико-экономическое обоснование тура: оценить реальные затраты на разработку и реализацию, определить общую стоимость, норму прибыли, верхние и нижние границы прибыли, разработать стратегию и тактику ценообразования.

Новый разработанный тур не сразу становится продуктом для продажи. Предварительно необходимо его *экспериментальное внедрение*. Наиболее часто встречающимися формами экспериментальной проверки — апробации туристских продуктов являются рекламные и обучающие туры, пробные продажи.

Рекламные туры предназначены для информирования целевой аудитории о существовании нового продукта, наглядная демонстрация его потребительских свойств, достоинств и конкурентных преимуществ. Обычно рекламные туры проводятся для представителей средств массовой информации, авторитетных для целевых групп потребителей людей, а также турагентств, которые впоследствии будут осуществлять продажу данного продукта.

Инфо-туры (обучающие туры) - это поездки, организуемые туроператором, направленные на формирование представления о характеристиках нового туристского продукта у сотрудников отдела продаж самого туристского предприятия и представителей турагентств. Основная цель инфо-туров - популяризация маршрута и рост объема продаж в данном направлении посредством:

- 1) ознакомления со всеми элементами туристского продукта (размещение, питание, экскурсионное обслуживание);

- 2) изучения технологии оказания тех или иных услуг их производителями демонстрации преимуществ сотрудничества с туроператором – организатором инфо-тура.

*Пробные продажи* проводятся для относительно небольших групп туристов (как правило, постоянных клиентов предприятия) до

начала сезона массовых продаж. В данном случае новый продукт получает реальную оценку потребителей, что позволяет внести необходимые коррективы, как в перечень услуг, так и в процесс их предоставления.

Таким образом, этап испытания продукта в рыночных условиях позволяет на практике проверить качество туристского продукта, потребность в нем, доступность, цены. В случае положительных результатов рыночного испытания туристское предприятие принимает окончательное решение о выведении туристского продукта на рынок

*Внедрение нового туристического продукта на рынок.* Началом стадии внедрения продукта на рынок считается момент, когда туристское предприятие впервые предложило его целевой аудитории. Основной характерной чертой этой стадии является медленный темп сбыта продукта, и, как следствие, полное отсутствие или наличие незначительной прибыли. Как правило, персонал фирмы испытывает значительные трудности с использованием нового продукта, а инфраструктура недостаточно адаптирована к запросам выбранной клиентуры. Неизбежными на стадии внедрения являются большие затраты на маркетинг, что связано со значительными усилиями по созданию широкой осведомленности о продукте.

Вместе с тем основным преимуществом для фирмы на данном этапе является практически полное отсутствие конкуренции.

Длительность стадии внедрения продукта на рынок может варьироваться в широких пределах и определяется качеством продукта, его соответствием нуждам потребителей, правильно выбранной стратегией маркетинга и последовательным ее осуществлением.

### ***Вопрос 21. ЦЕНА В КОМПЛЕКСЕ МАРКЕТИНГА***

**Роль цены в комплексе маркетинга туристического предприятия.** Цена является: важнейшим элементом комплекса маркетинга, так как от цены зависит достижение комплексного результата, а правильно выбранная ценовая стратегия оказывает долговременное и решающее значение на конкурентоспособность туруслуг, так и всего туристского предприятия.

Являясь всего лишь одной из составляющих маркетинговых средств, цена выполняет, тем не менее, исключительно важную функцию, которая состоит в получении выручки от реализации.

Помимо этого цена является фактором, имеющим большое значение для потребителей. Она служит средством установления определенных отношений между фирмой и клиентами и помогает созданию о ней определенного представления, которое может оказать сильное воздействие на ее последующее развитие. И, наконец, цена - сильнейшее оружие в борьбе с конкурентами на рынке.

Цена является единственным доходным элементом в комплексе маркетинга, поэтому ее первоначальный уровень может повлиять на весь жизненный цикл товара.

**Формирование ценовой политики.** Политика цен - это система стандартных правил определения цены туристского продукта при его формировании и реализации. Политика цен может разрабатываться на длительный срок и приспосабливаться к меняющимся условиям рынка. Целесообразно использовать гибкий подход к ценообразованию, т. е. цена должна обладать маневренностью и динамичностью.

**Постановка целей ценообразования.** Цель - это необходимый элемент хозяйственного механизма. Без цели фирма не может существовать. Ее функционирование и развитие должно быть подчинено определенным целям. Ценообразование также должно быть подчинено определенным целям. Возможны следующие виды целей ценообразования.

*Цели, связанные с прибылью.* При использовании данных целей необходимо точно знать зависимость спроса и издержек товара от цены.

*Цели, связанные с объемом продаж.* Данные цели ставятся в том случае, если у предприятия существует заинтересованность в насыщении рынка, получении высокой массы прибыли, контроле над рынком.

*Цели, связанные с конкуренцией.* Они могут быть выражены следующим образом: стабилизация существующего положения (и, следовательно, цен); позиционирование относительно конкурентов. Данные цели могут ставиться в результате сокращения продаж предприятия.

**Факторы, определяющие условия разработки и реализации ценовой политики.**

Разработка политики цен осуществляется с учетом внешних и внутренних факторов развития туристской организации.

Внешние факторы:

- соотношение спроса и предложения;
- уровень и динамика конкурирующих цен;
- государственное регулирование как экономики в целом, так и сферы туризма в частности;
- политическая ситуация;
- потребители, их платежеспособность, интересы, привычки, вкусы.

Установление цен во многом определяется имиджем туристского предприятия. Турфирма, предлагая свои услуги, должна, прежде всего, заботиться о том, как будут восприниматься потребителями ее турпродукты. Поэтому, разрабатывая ценовую стратегию, туристская организация должна учитывать воспринимаемый клиентами имидж, так как чем большим авторитетом обладает турфирма, тем большим доверием и популярностью пользуются ее услуги.

Различные группы потребителей по-разному воспринимают имидж фирмы, поскольку запросы и требования к уровню обслуживания дифференцированы. Следовательно, ценовая стратегия должна определять характер отношений с каждым отдельным сегментом потребителей. Так, небольшая турфирма может с недоверием восприниматься клиентами с высоким уровнем доходов. В то же время менее обеспеченные туристы с удовольствием будут пользоваться ее услугами.

Турфирма должна ориентировать свою ценовую стратегию таким образом, чтобы услуги, предлагаемые различным группам клиентов, соответствовали бы по своему качеству и цене воспринимаемому ими имиджу туристской организации.

Внутренние факторы (цели ценообразования):

- максимизация текущей прибыли от формирования и реализации туристского продукта;
- удержание позиций на рынке;
- достижение лидерства в качестве туристских продуктов;
- завоевание и поддержание лидерства на рынке туристских услуг;
- стремление туристской организации к увеличению темпов роста формирования и реализации, даже за счет снижения доходов;

- желание поднять свой имидж (престиж);
- заинтересованность туроператора и турагента в увеличении своей доли на рынке туристских услуг;
- желание туроператора уклоняться от обвинения в монополизации;
- стремление избежать банкротства.

## **Вопрос 22. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В МАРКЕТИНГЕ**

**Выбор метода ценообразования, ориентированный на издержки.**

Одним из наиболее распространенных методов ценообразования, *ориентированных на издержки производства* в отечественной практике, является *затратный метод*, который имеет широкое распространение. Суть его заключается в том, что к рассчитанной себестоимости единицы продукции добавляется заданный размер прибыли и косвенные налоги, отчисления во внебюджетные фонды, непосредственно увеличивающие цену. Расчет при этом можно выразить формулой (1.1).

$$Ц = С + П + Н, \quad (1.1)$$

где С - себестоимость,  
 П - прибыль в расчете на единицу товара,  
 Н- косвенные налоги и отчисления.

Затратный метод является достаточно популярным не только в отечественной, но и в зарубежной практике ценообразования. Это связано с рядом причин. Во-первых, производители всегда лучше осведомлены о своих затратах, чем о потребительском спросе, поэтому затратный метод считается достаточно простым. Во-вторых, по мнению специалистов, этот метод является наиболее справедливым как по отношению к продавцам, так и к покупателям. При достаточно высоком спросе продавцы не наживаются за счет покупателей и вместе с тем имеют возможность получить необходимую прибыль для нормальной деятельности.

Наряду с достоинствами затратный метод имеет и недостатки, связанные с невозможностью учета в цене потребительских свойств товаров, конъюнктуры рынка.

*Агрегатный метод* применяется по товарам, состоящим из сочетаний отдельных изделий, например мебельные гарнитуры, но сюда же можно отнести и туристические путевки. Расчет идет по суммированию набора отдельных элементов, которые уже ранее были определены с добавлением затрат по их сборке или компоновке.

Метод *структурной аналогии* - применяется если имеется возможность точно определить по новому товару один из основных элементов затрат (материальные затраты, оплата труда).

**Выбор метода ценообразования, ориентированный на ощущаемую ценность.**

В туристической отрасли очень важны методы, позволяющие учесть потребительский спрос. Например, при использовании метода *ощущаемой ценности товара* цена учитывает в первую то, сколько покупатель готов заплатить за предлагаемый товар с определенными потребительскими свойствами. Высокая цена устанавливается тогда, когда спрос относительно велик, а низкая - когда спрос снижается. Затраты при этом имеют второстепенное значение и рассматриваются лишь как ограничительный параметр снижения цены.

Этот метод ценообразования соответствует маркетинговому подходу и предусматривает учет в цене наличия в товаре искомым потребителем выгод, а также его готовность платить за эти выгоды. В основе метода лежит субъективная оценка покупателем ценности товара или услуги

**Выбор метода ценообразования, ориентированный на конкурента.** Безусловно, используется метод **ориентации на конкурента**, поскольку рынок туристических услуг имеет очень жесткую конкуренцию.

**Понятие «ценовая стратегия».** **Ценовая стратегия** - это выбор возможной динамики изменения исходной цены продукта в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели предприятия. Определение ценовой стратегии зависит от того, на какой продукт устанавливается цена: на новый или на продукт сформировавшегося рынка сбыта.

**Виды ценовых стратегий - стратегии на новый товар.** **Стратегия «снятия сливок»** (высоких цен) предполагает первоначальную продажу нового турпродукта по высоким ценам. Это возможно в условиях отсутствия конкуренции и предложения абсолютно новых услуг (например, предложения подводного плавания, сафари и т.д.). Используя указанную стратегию, туристское

предприятие, в сущности, пользуется своей монополией (как правило, временной). Впоследствии, когда рынок оказывается насыщенным и появляются продукты-аналоги, фирма идет на снижение цен. Достаточно часто новые турфирмы, выходя на рынок, сначала применяют высокие цены для создания образа высокого качества турпродукта, а затем спустя некоторое время — более низкие цены проникновения. Таким образом, вначале завоевывается многочисленная авангардная группа потребителей, менее чувствительных к цене, а затем - большая доля рынка «экономического класса».

**Стратегия цен проникновения** на рынок базируется на преднамеренно низком уровне цен с целью оказания влияния на возможно большее число потребителей. Низкая цена представляет в этом случае своего рода плату за внедрение нового туристского продукта на рынок. Такая стратегия используется теми фирмами, которые любой ценой стремятся увеличить свою долю на рынке. С ростом продаж и освоением рынка цена несколько повышается, но так, чтобы это не препятствовало дальнейшему расширению объемов реализации. Рассматриваемая стратегия особенно удачно применяется в отношении услуг, затраты на оказание которых падают в соответствии с «эффектом опыта». Он отражает эмпирическую закономерность, которая состоит в том, что по мере накопления опыта в какой-либо сфере деятельности затраты на единицу продукции уменьшаются. Стратегия цен проникновения на рынок имеет ряд недостатков. Во-первых, необходимо, чтобы сложилась ситуация, когда конкуренты не успевают отреагировать на уменьшение цены. Во-вторых, собственные издержки предприятия должны быть настолько низкими, чтобы даже при невысоких ценах обеспечивалось получение достаточной прибыли. И наконец, в-третьих, особенно опасно, если в «игру на снижение» включаются конкуренты.

#### **Виды ценовых стратегий - стратегии по отношению к туристским продуктам сформировавшегося рынка сбыта**

*Стратегия «следования за лидером»* предполагает соотношение цен фирмы на собственные продукты с ценами лидера на данном рынке. Такой подход состоит в строгом соответствии цен, при этом ценовая политика лидера учитывается. Цена на продукт может отклоняться от цены лидера, но в определенных пределах. Такая

стратегия удобна для фирм, не производящих собственной разработки ценовой стратегии.

Однако весьма опасно для фирмы постоянно сковывать собственную инициативу в проведении ценовой политики. В практической деятельности ценовые стратегии в отношении новых туристских продуктов используются не обособленно, а в комплексе, при наложении одних подходов на другие, в зависимости от конкретной ситуации на рынке и общих стратегических задач предприятия.

По отношению к туристским продуктам сформировавшегося рынка сбыта также могут быть использованы несколько вариантов ценовых стратегий.

*Стратегия скользящей падающей цены* является логическим продолжением стратегии «снятия сливок» и эффективна при тех же условиях. Она применяется в том случае, когда предприятие надежно застраховано от конкуренции. Суть состоит в том, что цена последовательно скользит по кривой спроса. Для того чтобы стимулировать спрос и оградить предприятие от конкуренции, необходимо разрабатывать новые модели продуктов.

*Стратегия преимущественной цены* является продолжением стратегии цен проникновения на рынок. Она применяется при опасности вторжения конкурентов в область деятельности предприятия. Суть данной стратегии - достижение преимущества по отношению к конкурентам по издержкам (тогда цена устанавливается ниже цены конкурентов) или по качеству (тогда цена устанавливается выше цен конкурентов, чтобы продукт оценивался как уникальный и престижный).

*Стратегия цены сегмента рынка* заключается в наиболее полном приспособлении туристского предприятия к заранее определенным различиям в спросе. Каждое решение по формированию цены должно учитывать ожидания и запросы потребителей, а также желания и возможность уплатить определенную сумму за туристские услуги. В качестве примера, влияния сегментации рынка на стратегию ценообразования, можно привести цены на путешествие для молодых потребителей (студентов): в основном они ниже уровня цен в аналогичных поездках для других возрастных групп, так как студенты стараются покупать туры по сниженным ценам и использовать скидки.

*Стратегия ценовых манипуляций* является одним из средств повышения ценности услуги в глазах клиента. При этом несколько повышенная цена на продукт воспринимается потребителями как индикатор ценности самой услуги. Ценовые манипуляции могут использовать принцип качества, когда на примерно одинаковые туристские продукты устанавливаются разные цены. Это создает условия для улучшения восприятия клиентами несколько более дорогих услуг. Когда разница в таких ценах не слишком велика, у клиентов складывается устойчивое мнение о необходимости приобретения несколько более дорогих продуктов, качество которых гарантируется более высокой ценой.

Реализация ценовой стратегии предполагает детальный учет стадий жизненного цикла турпродукта. На стадии внедрения цена устанавливается на основе среднерыночных цен и спроса или же по низкой цене. На стадии роста, когда потребитель уже знаком с продуктом, цены несколько поднимаются. На стадии зрелости рост продаж замедляется, а затем постепенно снижается; снижение цен на этом этапе опасно, так как потребители могут связать это со снижением качества турпродукта.

При разработке и реализации ценовой стратегии необходимо учитывать и психологические особенности клиентов. Потребители склонны воспринимать только базисные цены турпродукта, все остальные услуги оплачиваются дополнительно.

### ***Вопрос 23. ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛИТИКИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НА ТУРИСТИЧЕСКОМ РЫНКЕ***

**Понятие политики распределения (сбытовой политики) на рынке туристических услуг.** Для того чтобы довести продукт до конечного потребителя - туриста и обеспечить его доступность целевому рынку, туристское предприятие, в первую очередь, должно сформировать соответствующую распределительную (сбытовую) сеть, которая будет обеспечивать связь между потребителями туристских услуг и производителями этих услуг (авиакомпаниями, отелями, транспортными компаниями, экскурсионными бюро и т. д.).

Распространение турпродукта через существующие независимые каналы распределения более приемлемо для предприятий туристической индустрии, несмотря на то, что они теряют контроль над продажей своих услуг. Иногда туристическому

предприятию приходится формировать собственный канал, потому, что работать с существующими посредническими структурами по разным причинам или очень сложно, или сравнительно дорого.

Посредники помогают сократить расходы на маркетинг, в том числе на распространение и продвижение. Использование каналов распределения устраняет длительные разрывы в пространстве и времени, которые отдаляют туристические услуги от потребителя.

**Основные виды деятельности участников канала распределения, занимающихся посредничеством.** Все участники любого канала занимаются такими основными видами деятельности:

– операторская деятельность – разработка маршрутов путешествий и укомплектования поездок туристскими услугами и товарами. Осуществляется путем установления договорных взаимоотношений с гостиницами, ресторанами, транспортными и другими организациями;

– агентская деятельность – реализация на рынке конечному потребителю путешествий, сформированных туроператором или отдельных услуг, предоставляемых предприятиями туристической индустрии.

**Понятие «канал распределения», длина, ширина, уровень канала.** Под каналом распределения (сбыта) туристского продукта понимают совокупность организаций, принимающих на себя право собственности на товары или услуги на пути их следования от производителя к потребителю.

Каналы распределения характеризуются по числу составляющих их уровней. Под *уровнем канала* сбыта туристского продукта понимают любого посредника на пути туристского продукта от предприятия-производителя к конечному потребителю. Число уровней определяет *длину канала* сбыта. Помимо длины, канал распределения характеризуется еще и таким понятием, как *ширина канала*, определяющая количество участников на любом этапе товародвижения. При узком канале производитель продает через нескольких участников сбыта, при широком - через многих.

**Традиционное распределение.** Существует несколько разновидностей организации каналов распределения туристских услуг.

Для обычного (традиционного) канала распространения товаров и услуг характерно то, что каждый из участников канала представляет собой отдельный бизнес, старающийся максимизировать собственную

прибыль даже за счет прибыли системы в целом. Ни один из участников канала не имеет достаточно контроля над другими участниками.

**Вертикально-маркетинговой распределение.** Большинство каналов распределения в туризме построено по принципу вертикальных маркетинговых систем (ВМС), включающих производителей и продавцов (оптовых и розничных), действующих как объединенная система. Один участник канала или управляет другими, заключая с ними контракты, или обладает такой властью, что они все сотрудничают с ним. ВМС первоначально была разработана для эффективного управления каналом и разрешения конфликтов, возникающих в нем. Помимо этого ВМС обеспечивает экономию за счет того, что объединяются несколько предприятий, они могут оказывать воздействие на стороны (партнеров) при заключении сделок, экономить средства при проведении исследований, проведении рекламных мероприятий.

Корпоративные (интегрированные) ВМС подразумевают единоличное владение всеми стадиями производства и сбыта туристского продукта. Эта система основана на использовании канала прямого маркетинга и подразумевает наличие широко разветвленной собственной сети продаж, включающей филиалы, представительства или представителей в различных регионах, способствующих более быстрому и эффективному доведению туристского продукта до конечного потребителя. Создание данного вида систем под силу лишь очень крупным компаниям, так как их содержание требует значительных усилий и затрат.

Управляемыми ВМС называются такие системы, где один из участников канала занимает преобладающее положение благодаря высокой репутации или коммерческой силе (пример таких компаний - Thomas Cook или American Express).

Между предприятиями может заключаться контракт на управление, который предполагает передачу оперативного контроля над туристской организацией, отелем или какой-то фазой их деятельности специалистам другой фирмы за определенную плату. По контракту владелец обязуется не вмешиваться в процесс управления и несет все текущие расходы, а также финансовые и операционные риски, вытекающие из права собственности. Другая сторона, оператор, вступает в управление гостиницей или туристской организацией без приобретения каких-либо прав на нее. Его финансовая ответственность

ограничена. За предоставляемые услуги он получает гарантированное вознаграждение. Оплата услуг принимает разные формы: проценты от объема продаж или прибыли, разовые вознаграждения и т. д. Такие соглашения могут касаться управления производством услуг или кадрами, маркетинга или финансового управления.

Договорные ВМС предполагают построение канала сбыта, основанного на договорных отношениях между независимыми друг от друга участниками.

Выделяют два основных типа договорных ВМС: агентское и лицензионное соглашение. Данные типы договорных ВМС отличаются друг от друга степенью зависимости агента от предприятия-производителя, возможностями управления и контроля над каналом сбыта.

Взаимоотношения в рамках агентского соглашения строятся на основе ряда взаимных обязательств между его участниками: туроператором (принципалом) и турагентом.

За последние годы самой быстро растущей формой договорных отношений стало лицензионное соглашение (франчайзинг).

В связи с быстрым ростом новых сегментов потребителей и возможностей каналов сбыта все большее количество компаний принимает многоканальную систему распространения своих товаров и услуг, т. е. отдельная фирма формирует два или более рыночных канала, чтобы захватить один или более сегментов потребителей. Каждый новый канал дает дополнительные возможности продаж, однако существует риск затронуть интересы существующих каналов.

#### ***Вопрос 24. ФОРМЫ РАБОТЫ С ПОСРЕДНИКАМИ НА РЫНКЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ***

**Возможные каналы сбыта туристской продукции.** Все многообразие способов реализации туруслуг можно свести к двум типам каналов сбыта: прямым и опосредованным.

Прямые каналы сбыта обеспечивают непосредственную связь поставщиков (производителей) туристских услуг с потребителем. С этой целью гостиницы, транспортные компании открывают собственные торговые точки, организуют сбыт по каталогам, телефону, осуществляют продажу туруслуг через глобальные компьютерные системы резервирования, через Интернет и прочие системы бронирования. Прямой канал сбыта позволяет производителю поддерживать контакт с потребителем и тем самым

контролировать сбыт своей продукции. В этом случае исключены торговые наценки и комиссионные вознаграждения для посредников.

Другим каналом сбыта туруслуг является опосредованный канал, т. е. осуществляемый через посредников. По мнению большинства специалистов, использование посредников приводит к отсутствию контроля над конечной ценой.

### **Виды посредников на рынке туристических услуг.**

Все участники любого канала занимаются такими основными видами деятельности:

- операторская деятельность – разработка маршрутов путешествий и укомплектования поездок туристскими услугами и товарами. Осуществляется путем установления договорных взаимоотношений с гостиницами, ресторанами, транспортными и другими организациями;

- агентская деятельность – реализация на рынке конечному потребителю путешествий, сформированных туроператором или отдельных услуг, предоставляемых предприятиями туристической индустрии.

Выбор каналов сбыта (распределения) и методов управления ими осуществляется исходя из целей и задач сбытовой стратегии предприятия, объемов сбыта и скорости обращения.

Туроператор должен тщательно выбирать потенциального партнера, изучает его надежность и деловую активность. Иногда западные туроператоры прибегают даже к конкурсу при выборе агента на зарубежной территории.

Агента подбирают исходя из задач реализации и особенностей турпродукта:

- по предметному направлению туров (отдых, бизнес, охота и т. д.);
- объему прав и обязанностей;
- определенной территории, группе предприятий;
- социально-экономическим и иным критериям групп потенциальных туристов;
- разновидности технологии и методов продаж;
- виду взаиморасчетов;
- знанию языка, эрудиции, личной обаятельности и деловитости, опыту работы и имиджу в сфере туризма, честности и порядочности;
- наличию лицензии на данный вид деятельности.

– Зачастую, во многих фирмах каналы продвижения турпродукта комбинированные, т. е. наряду с существующими структурами и подразделениями собственных продаж действует также и контрагентская сеть.

– *Туроператор - турагентство - турист.* Эта схема используется малыми и средними туроператорскими фирмами. Крупные туроператоры привлекают множество посредников для реализации сбытовой деятельности, что требует создания разветвленной сети.

В большинстве случаев работу по созданию разветвленной сети крупный туроператор сам не выполняет, а поручает ее турагентству-оптовику.

– *Туроператор - турагентство-оптовик (wholesaler) - турагентства — турист.* Оптовик является посреднической туроператорской фирмой, которая специализируется на деятельности в определенном регионе, централизованно закупая туры у нескольких отечественных и/или зарубежных туроператоров.

Турагентство-оптовик создает собственные сети мелких дилеров, которые доводят информацию о существующем турпродукте до потребителя.

*Туроператор - турагентство-оптовик – турагентства- агент - турист.* Агент работает по методу прямой продажи и находит клиента, прежде всего, из круга своих знакомых и родственников, по рекомендации, на службе, в общественных учреждениях и т. д. Агент работает или в пределах определенной территории, или по социальным группам населения, или по видам предприятий и т. д.

**Основные подходы к распределению продукта на рынке туристических услуг: интенсивное, селективное, эксклюзивное.**

*Эксклюзивное распределение* характеризуется сегментированным охватом целевого рынка, снижением затрат и издержек на поддержание его функционирования, высокой степенью управляемости и возможностями контроля и осуществляется на основании агентского соглашения, предоставляющего турагенту определенные привилегии в виде:

- предоставления исключительных прав на реализацию туристского продукта на определенной территории;
- более низкой цены туристского продукта;
- повышенного комиссионного вознаграждения;

– предоставления гарантированной квоты на туристский продукт. При этом туроператор получает определенные рычаги воздействия на агента, такие как:

- возможность фиксировать конечную цену продукта;
- установление стандартов и технологических требований к обслуживанию клиентов;
- возможность контроля над сбытом турпродукта;
- ограничение турагента в сотрудничестве с другими туроператорами.

Наиболее распространенным является метод *селективного распределения*, который подразумевает выборочное отношение к потенциальным агентам, некий конкурс среди них, после которого к совместной работе допускаются организации, максимально отвечающие требованиям оператора. Этот метод позволяет добиваться необходимого охвата рынка при сохранении контроля над каналом сбыта и при достаточно низких издержках.

**Управление каналами распределения туристских услуг (продукта)** осуществляется через отбор участников каналов, разработку форм воздействия на участников каналов распределения и стимулирования их деятельности, а также через разработку системы показателей оценки деятельности участников каналов.

## ***Вопрос 25. РАЗРАБОТКА РЕКЛАМНОЙ СТРАТЕГИИ ТУРИСТСКОЙ КОМПАНИИ***

**Понятие «комплекс коммуникаций».** в наиболее общем виде **комплекс маркетинговых коммуникаций** - это система мероприятий, направленных на установление и поддержание определенных взаимоотношений предприятия с адресатами коммуникаций.

В комплекс маркетинговых коммуникаций включаются следующие основные элементы:

- *реклама* — оплаченная форма неличностного представления товаров, услуг, идей и (или) предприятий;
- *личная продажа* — непосредственный контакт сотрудников предприятия с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью представления товара и совершения продажи;
- *стимулирование сбыта* — система побудительных мер и приемов, предназначенных для усиления ответной реакции целевых

аудиторий на различные маркетинговые мероприятия, направленные на увеличение объемов продаж товаров;

- *связи с общественностью* (также — публик рилейшнз от англ. public relations) — деятельность, направленная на создание и поддержание доброжелательных отношений между предприятием и общественностью, достижение взаимопонимания, основанного на правде, знании и полной информированности.

### **Место рекламы в комплексе коммуникаций.**

**Определение понятия «реклама».** Реклама — любая оплаченная форма обезличенного представления и продвижения товаров, услуг, идей и/или предприятия;

**Виды рекламы. Носители рекламы.** Рекламу различают:

- виды рекламы по месту и способу размещения;
- виды рекламы в зависимости от цели рекламы;
- виды рекламы по масштабности и объекту воздействия: ATL и BTL;

**В зависимости от цели** выделяются следующие виды рекламы:

- информационная;
- увещательная;
- сравнительная;
- напоминающая.

*Информационный вид рекламы* - применяется для информирования потребителей о появлении на рынке новых товаров, услуг, идей. Преследуемая цель - выведение товара на рынок и поиск потенциальных потребителей.

*Увещательный вид рекламы* - формирование избирательного спроса. Применяется в случае, когда в условиях конкурентной борьбы предлагается товар, имеющий какие-либо преимущества перед другими товарами.

*Сравнительный вид рекламы* - проводятся основные характеристики рекламируемого товара в сопоставлении с аналогичными характеристиками товаров-конкурентов.

*Напоминающий вид рекламы* - рекламируется товар, который уже завоевал рынки сбыта, однако нуждается в напоминании покупателю о себе.

**Виды рекламы по месту и способу размещения.** Виды рекламы различают как по каналу её распространения, так и по её непосредственным источникам. По месту и способу размещения существуют следующие виды рекламы:

- реклама в средствах массовой информации;
- наружная реклама;
- реклама на транспорте;
- реклама на местах продаж;
- сувенирная реклама;
- печатная реклама (раздаточная полиграфия);
- прямая реклама;
- реклама в сети интернет

*Реклама в средствах массовой информации:*

- телевизионная реклама (специальные передачи, видеоролики, заставки);
- реклама на радио (ролики в рекламных блоках, рекламные передачи, реклама по ходу радиопередач);
- газеты информационные и рекламные (федеральные, местные муниципальные, профессиональные);
- реклама в журналах (специальные рекламные, отраслевые, экономические, и т.п.);
- каталоги, телефонные, отраслевые справочники, бюллетени;
- аудиовизуальные издания (печатные издания с использованием магнитных записей, дисков CD, слайдов и т. п.).

*Наружная реклама:*

- щиты с информацией (билборды, брендмауэры, сити-форматы, штендерная реклама, тривижены);
- столбы, тумбы, киоски, павильоны, ламбрекены, пилоны, тролы, ламбрекены; перетяжки, транспаранты;
- надписи в небе (воздушные шары, дирижабли);
- электрофицированное (или газосветное) панно с неподвижными или бегущими надписями («бегущая волна»);
- пространственные конструкции для размещения плакатов в нескольких плоскостях;
- вывески магазинов;
- реклама на световых экранах (световые и неоновые установки);
- лайтбоксы (рекламные конструкции с подсветкой);
- свободно стоящие витрины с товарами...

*Реклама на транспорте:*

- надписи на наружных поверхностях транспортных средств (крыши, борта, двери, будки, стекла);
- басорама (рекламная панель с подсветкой на крыше автобуса);

- печатные объявления, размещаемые в салонах транспортных средств;
- реклама на мониторах в транспорте;
- витрины с товарами на вокзалах, в аэропортах и в иных помещениях (на терминалах, станциях).

*Реклама на местах продаж:*

- рекламное оформление торговых залов;
- витрины магазинов (наружные и внутренние);
- вывески, знаки, планшеты в торговом зале;
- витринные стикеры;
- напольные стикеры;
- дисплеи и ТВ-мониторы;
- упаковка с нанесенными названиями и товарными знаками рекламодателя: коробки, футляры, оберточная бумага, скотч и т.п.;
- манекены и буталофория;
- блинкфанги;
- горки и стеллажи;
- фирменные ценники;
- воблеры;
- шелфтокеры;
- устная реклама через информационные системы ритейла;

*Печатная реклама (раздаточная полиграфия, раздатка):*

- проспекты;
- каталоги продукции;
- плакаты;
- листовки;
- открытки;
- календари;
- планшеты;
- брошюры;
- визитные карточки

*Сувенирная реклама (сувенирка):*

- записные книжки с указанием рекламы;
- календари с фирменным текстом;
- авторучки с лого и рекламными надписями;
- фирменные значки, флажки, карманные календари; бьювары рекламные;
- папки с нанесенной рекламой;

- линейки, закладки для книг,
- термометры;
- зажигалки, брелоки для ключей
- и т.п.

*Прямая реклама:*

- реклама по почте (direct mail);
- рекламные материалы, вручаемые лично, информационные письма;
- реклама по телефону;
- реклама по принципу «в каждую дверь»;
- раздаваемые бесплатно рекламные газеты, листовки, сувениры

*Элементы рекламы присутствуют и на других маркетинговых мероприятиях:*

- реклама для мероприятий public relations;
- реклама для проведение выставок;
- оформление витрин, демонстрация товаров;
- проведение конференций, пресс-конференции;
- проведение встреч с покупателями;
- предоставление различных услуг, скидок;
- выдача премий, подарков, сувениров покупателям;
- проведение дегустаций;
- самплинг (бесплатная выдача товаров);
- проведение соревнований, лотерей, конкурсов, игр;
- сенсационные зрелища, реклама на спортивных соревнованиях, концертах;
- оформление скамеек на остановках;
- приглашение в магазин известных артистов, актеров, спортсменов, комментаторов.

*Реклама в интернете.*

*Современные виды рекламы.* Помимо традиционных существуют некоторые **современные виды рекламы:**

- продакт-плейсмент, спонсорство;
- совместная реклама нескольких брендов;
- социальная (затрагивающая благотворительность, и другие виды некоммерческой деятельности коммерческой компании);
- политическая (затрагивающая интересы политиков в укреплении положения компании в обществе);

– частные объявления (не связанные с предпринимательской деятельностью - как вид социальной рекламы);

### **Этапы разработки рекламной стратегии.**

Как маркетинговая стратегия реализуется через формирование комплекса маркетинга, коммуникационная стратегия - посредством коммуникационной смеси, так и рекламная стратегия имеет свою структуру.

Основными составляющими рекламной стратегии являются:

1. целевая аудитория;
2. предмет рекламы, концепция товара;
3. разработка каналов рекламных коммуникаций;
4. рекламное обращение.

Целевая аудитория представляет собой адресат рекламной коммуникации. Как правило, она мало отличается от целевого рынка в маркетинговой стратегии. Необходимо влиять и на тех, кто принимает решение о покупке.

Концепция рекламируемого товара в является простой формулировкой того, как реклама представляет товар целевой аудитории. Формулировка потребует ответов на вопросы:

- как товар позиционируется на рынке?
- каковы его отношения к конкретному целевому рынку, главные отличия от основных конкурентов и место в комплексе маркетинга?
- на какой стадии жизненного цикла находится товар?
- к какой группе товаров он относится?
- каковы упаковка, качество, марка? И так далее.

В основе эффективного рекламного обращения должна лежать «сильная» рекламная идея. Задачей менеджера по рекламе является соблюдение четкого соответствия этих элементов задачам рекламной и маркетинговых стратегий, а также характеристикам других элементов рекламной стратегии.

### ***Вопрос 26. ЛИЧНАЯ ПРОДАЖА В КОМПЛЕКСЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ***

**Определение понятия «личная продажа».** *Личная продажа* - это устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими покупателями. Этот метод продвижения самый дорогой, но в некоторых случаях наиболее эффективный. Значение личной

продажи трудно переоценить при решении таких задач, как формирование покупательских предпочтений и убеждений, побуждение к приобретению товара.

#### **Этапы личной продажи:**

1) Отбор покупателей может быть случайным и целенаправленным.

Методы целенаправленного отбора: метод бесконечной цепочки; анализ коммерческой рекламы.

2) Выбор стратегии личной продажи: стандартная продажа (заранее подготовленный подход) и гибкая продажа (индивидуальный подход).

Выбор стратегии зависит от того насколько потребитель информирован о товаре до начала личной продажи и от того насколько целенаправленно отобрана клиентура.

3) Информационная разведка - необходимость получения максимального объема информации о потребителе.

4) Разработка логики продажи - на основе информационной разведки строится общая схема разговора и продумывается ряд эффективных заготовок.

5) Возражения клиентов

- психологического порядка (определяются особенностями личности);

- логического порядка (связаны с действительными свойствами товара).

б) завершение сделки.

7) личный контакт после сделки.

**Техника личной продажи.** В современных условиях *технологии персональных продаж* получили дальнейшее развитие. Это относится к деловым переговорам, презентациям, телемаркетингу, многоуровневому маркетингу и др.

Примерная схема *деловых переговоров* такова:

- выдвинуть предложения и начать переговоры;

- вызвать интерес и установить потребности клиента;

- сформировать доверие к сделке, агенту, предприятию;

- продавать выгоды, связанные с удовлетворением выявленных потребностей;

- вызвать желание купить;

- принять решение и заключить сделку.

**Требования к менеджеру при проведении личной продажи.**

Менеджер по продажам может получить хорошую работу, если его знания, навыки и умения удовлетворяют требования к менеджеру по продажам, которые выдвигает компания. Они могут формулироваться в описании вакансий по-разному, но выражают, в основном, один и тот же набор качеств:

- коммуникабельность;
- знание теории продаж;
- целеустремленность;
- организованность;
- умение слушать;
- знание того или иного рынка;
- наличие собственной базы.

### ***Вопрос 27. СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА В КОМПЛЕКСЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ***

**Определение понятия «стимулирование сбыта».** Стимулирование сбыта, как форма маркетинговых коммуникаций, представляет собой систему побудительных мер и приемов, носящих, как правило, кратковременный характер и направленных на поощрение покупки или продажи товара.

**Направления стимулирования сбыта. Маркетинговые инструменты стимулирования сбыта**

*1. Стимулирование потребителей.* Стимулирование потребителей более тесно увязано с рекламными стратегиями и часто рассчитано на тех, кто пока не покупал товар, в надежде на то, что его приобретут, и будут продолжать использовать. Перечень методов стимулирования значителен по объему и продолжает расширяться. Наиболее распространенными являются следующие методы стимулирования потребителей: скидки с цены по условиям приобретения оговоренного количества товаров; сезонные скидки; скидки по категориям потребителей; конкурсы, викторины, магазины горящих путевок

*2. Стимулирование торговых посредников.* В качестве целей стимулирования торговых посредников, как правило, выдвигается достижение наибольшего охвата рынка и формирование длительных хозяйственных связей с посредниками. В данном случае используются следующие маркетинговые инструменты: скидки с цены при зафиксированном объеме партии приобретаемого товара; рекламные туры; обучение и повышение квалификации персонала;

конкурсы турагентов.

3. *Стимулирование работников организации-производителя, занимающихся вопросами сбыта.* Руководство организации должно продумать вопросы, связанные с мотивацией сотрудников в области улучшения качества их работы и роста профессионального мастерства. С этой целью могут использоваться: премии лучшим работникам; предоставление дополнительного отпуска; конкурсы продавцов фирмы; организация отдыха и туристических поездок для передовиков фирмы; присвоение почетных званий, поздравление и вручение памятных подарков по праздникам и корпоративным торжественным мероприятиям.

**Формирование программы лояльности клиента.** Программы лояльности – это совокупность элементов, формирующих привязанность клиента к бренду, которые работают в определенной единой системе, распределяющейся по времени. К таким элементам относятся не только установленные стандарты общения с клиентами (вежливые слова, обязательные улыбки), призванные дарить им положительные эмоции и хорошее настроение, но и различные проводимые акции, предоставляемые бонусы и скидки, предлагаемые подарки, сюрпризы, подарочные сертификаты и даже поздравление клиентов с днем рождения.

Основная задача программы по увеличению лояльности – сделать для клиента что-то приятное, возможно даже необычное, ведь если клиент останется доволен этим сюрпризом, то бренд станет ассоциироваться с полученными положительными эмоциями.

Таким образом, необходимо всегда соблюдать правило: независимо от сферы деятельности компании или бренда, клиенту необходимо всегда предоставлять не только материальные выгоды, но и эмоциональные. К ним может относиться все, что угодно: вызывающий приятные эстетические чувства прекрасный дизайн продукта, отличное обслуживание клиента, различные виды постпродажного обслуживания начиная от сообщения клиенту новостей бренда до постоянного контакта с клиентом.

Программа лояльности – это не единственный элемент, а обязательно их совокупность. Периодическое чередование различных элементов (бонусов и скидок, подарочных сертификатов или акций, информация о новостях или поздравление с днем рождения и общегосударственными праздниками) позволит избежать привыкания к ним клиентов и потери интереса.

## **Вопрос 28. СОЗДАНИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ, КАК ОДНО ИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ КОМПЛЕКСА КОММУНИКАЦИЙ**

**Определение понятие «общественное мнение».** Связи с общественностью – это планируемые продолжительные усилия, направленные на поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и ее общественностью. В наши дни термин «public relations» включает в себя следующие основные направления:

- общественное мнение;
- общественные отношения;
- правительственные отношения;
- жизнь общины;
- промышленные отношения;
- финансовые отношения;
- международные отношения;
- потребительские отношения;
- исследования и статистика;
- средства массовой информации (СМИ);

**«Паблицити».** Пропаганда - организованное и целенаправленное распространение идей, мнений, утверждений, символов и слухов через СМИ и по другим каналам общественной коммуникации. Можно сделать вывод, что PR и пропаганда достаточно близки друг другу в силу масштабности процессов, социальной технологичности и общих объектов. Здесь же можно отметить, что общественные связи допускают элементы пропаганды ради общественно-позитивных целей: пропаганда здорового образа жизни, знаний, книг.

Обладая сходными признаками, связи с общественностью и пропаганда есть разные виды деятельности (см. таблицу 1.9).

*Таблица 1.9*

### **Основные отличия общественных связей от пропаганды**

<b>Общественные связи</b>	<b>Пропаганда</b>
PR формирует <i>равноправные</i> отношения между организацией и общественностью	Пропаганда призвана «...содействовать определенным общественным классам в достижении и укреплении идеологического, политического и социального <i>господства</i> »

PR-деятельность основана на принципах демократии, консенсуса, этики и морали	Пропаганда часто опирается на деструктивные принципы принуждения, противостояния, давления
Информация в PR – это преимущественно «хорошие новости», несущие положительные эмоции	В пропаганде возможно дезинформация, ложь, шельмование оппонентов
PR обращается к <i>сознанию</i> людей, делать самостоятельные выводы	Пропаганда использует технологии воздействия на <i>подсознание</i> людей
Технологии PR основаны на диалоге, то есть PR превращает информационную функцию в коммуникативную	Пропаганда предпочитает только распространять необходимую информацию
PR деятельность стремится к пониманию общественностью своих усилий	Пропаганда требует, чтобы её установкам безусловно верили
Связи с общественностью востребованы и развиваются в демократических странах	Пропаганда востребована в авторитарных и особенно тоталитарных политических режимах

### Составные части PR. Пропаганда и Фирменный стиль

Обычная деятельность PR состоит из четырех различных, но связанных друг с другом частей.

1. Анализ, исследование и постановка задачи.
2. Разработка программы и сметы
3. Общение и осуществление программы
4. Исследование результатов, их оценка и возможные доработки

Эти части иногда называют система РЕЙС (английское RACE: Research [Исследование], Action [Действие], Communication [Общение] and Evaluation [Оценка]).

**Целевые аудитории PR.** Любая организация в процессе своей деятельности контактирует со множеством различных групп людей. И чтобы организация была успешной, она должна выстраивать свои отношения с этими группами, используя возможности связей с общественностью.

Целевые аудитории, с которыми контактирует организация, можно разделить на две большие группы: внутренние и внешние.

К внутренним аудиториям относятся сотрудники организации. В крупных организациях можно выделить несколько подгрупп:

- высшее руководство, топ-менеджмент;

- руководители среднего звена, менеджеры;
- рабочие и обслуживающий персонал;
- члены семей сотрудников. Во многих крупных компаниях члены семей сотрудников рассматриваются как важная часть внутренней целевой аудитории, хорошие отношения с которой позволяют поддерживать благоприятный рабочий климат и укреплять корпоративный дух.

К внешним аудиториям относятся:

- СМИ;
- деловые и общественно-политические, развлекательные, специализированные и отраслевые, конечные потребители продуктов и услуг.

### **Главные мероприятия в сфере ПР.**

Главными мероприятиями, осуществляемыми в сфере связей с общественностью, являются:

- организация и проведение престижной рекламы;
- подготовка и распространение пресс-релизов;
- организация и проведение пресс-конференций;
- обеспечение интервью руководителей предприятия для СМИ;
- публикация статей некоммерческого характера в научно-технической прессе, специализированных и отраслевых изданиях, в каталогах и справочниках;
- осуществление разного рода юбилейных мероприятий;
- издание ежегодных отчетов предприятия;
- выпуск не рекламных фирменных изданий для сотрудников и посредников;
- организация посещения предприятия работниками СМИ, широкой публикой.

## ***Вопрос 29. ВЫСТАВОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В МАРКЕТИНГЕ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

**Характеристика выставочных мероприятий.** Участие в работе выставок и ярмарок является эффективным и мощным средством формирования маркетинговых коммуникаций туристских предприятий. Давно уже став самостоятельным направлением коммуникационной деятельности, участие в выставках и ярмарках представляет собой совокупность таких основных элементов комплекса маркетинговых коммуникаций, как реклама, связи с

общественностью, личная продажа (работа стендистов), стимулирование сбыта (раздача сувениров, предоставление скидок и т.п.). Выставочно-ярмарочные мероприятия позволяют:

- продемонстрировать потенциальным клиентам возможности путешествий в ту или иную страну (регион);

- привлечь внимание к предлагаемым туристским продуктам;

- расширить представление иностранных туристов о стране (регионе), проинформировать их о туристской политике и мерах, направленных на обеспечение устойчивого развития туризма в стране (регионе);

- установить контакты с представителями туристских администраций и предприятий, заключить договоры о сотрудничестве и продажах;

- установить контакты с представителями средств массовой информации, воспользоваться возможностью с их помощью расширить представления туристов о туристском потенциале страны (региона);

- изучить передовой опыт организации туризма и его рекламы;

- проанализировать предложения конкурирующих туристских направлений, предлагающих туристские продукты с аналогичными им близкими характеристиками, что и заинтересованная страна (регион);

- определить существующий спрос на предлагаемые поездки по данному направлению, сделать прогноз развития спроса;

- получить информацию о состоянии конъюнктуры рынка туризма.

Крупнейшими международными туристскими выставками и биржами являются:

- международная туристская биржа в Берлине (International Tourismus Borse - ITB);

- международная туристская выставка-биржа в Мадриде (FITUR);

- всемирная туристская выставка в Лондоне (World Travel Market WTM);

- международная туристская биржа в Милане;

- международная выставка «Путешествия и туризм» в Москве (МИТТ).

**Процесс участия туристической фирмы в работе выставки.**  
Участие туристской фирмы в работе выставок условно подразделяют на ряд взаимосвязанных и взаимообусловленных этапов:

1. Принятие принципиального решения об участии в выставочных мероприятиях.
2. Определение целей участия фирмы в выставочных мероприятиях.
3. Выбор конкретной выставки, в работе которой будет участвовать фирма.
4. Подготовительно-организационный период.
5. Работа в ходе функционирования выставки.
6. Анализ итогов участия фирмы в работе выставки.

Итоги выставки можно условно подразделить на две группы:

- организационные;
- коммерческие.

При подведении организационных итогов большую помощь может оказать журнал, который рекомендуется вести во время подготовки и работы выставки. Такому анализу могут существенно помочь ответы всех участвовавших в подготовке и проведении выставки на вопросы.

Удачно ли были выбраны место для стенда и его планировка?

Соответствовала ли площадь стенда количеству экспонатов и поставленным задачам?

Какие неудобства возникали во время работы?

Какие услуги и оборудование надо было заказать в оргкомитете дополнительно?

Без каких услуг и оборудования можно было бы обойтись?

Коммерческие итоги касаются объективных показателей (количество посетителей, которые осмотрели экспозицию фирмы; объем заключенных контрактов; количество розданных рекламных и информационных материалов и т.д.).

**Оформление выставочного стенда.** Выставочный стенд - это лицо фирмы. Поэтому успех участия туристского предприятия в выставочных мероприятиях во многом зависит от искусства оформления выставочной экспозиции. Один из первых вопросов, который возникает перед фирмой после принятия решения об участии в выставке: какого размера необходим стенд? Размер стенда играет, конечно, определенную представительскую роль, но далеко не ту, которую принято у нас ей отводить. Умение оригинально оформить

стенд, сделать его интересным для посетителя - это представляется самым главным.

При организации стендов туристских фирм используются преимущественно две концепции. Одна из них, особенно характерная для стендов фирм из латиноамериканских, азиатских и ближневосточных стран, делает упор на зрелище. Обычно такого рода стенды бывают роскошно оформленными. Для привлечения внимания посетителей используются определенные игровые элементы. Это может быть либо мини представление (например, «танец живота» всегда обеспечивает успех тунисских стендов), либо игра (например, определить название трех видов вина или же угадать туристские курорты, изображение которых появляется на экране). Другая же концепция отдает предпочтение информации. Стенд такого типа представляет собой не что иное, как достаточно просто, но со вкусом оформленный пункт распространения рекламной продукции и информации. В данных обстоятельствах наиболее существенное значение имеют компетентность и усердие персонала, а также бесперебойное снабжение рекламными материалами.

Первое, что предстоит сделать фирме при разработке оформления стенда, это четко определить тематический план своей экспозиции. Оформление стенда должно быть выдержано в едином стиле.

Немалое значение при оформлении выставочного стенда имеют композиции из зелени и цветов. Живые цветы и растения не всегда удобны. Вся выставочная экспозиция условно разбивается на несколько зон:

- публичную (самую большую по площади, где находятся экспонаты, устанавливаются контакты с посетителями, работают стендисты);
- рабочую (место для проведения переговоров представителей фирмы с потенциальными партнерами и клиентами);
- служебную (вспомогательные помещения и площадки для хранения экспонатов, рекламной литературы, одежды, для отдыха сотрудников, приготовления напитков).

На большинстве выставок принято часть рекламных материалов раскладывать на виду для того, чтобы посетители брали их с собой. Запас таких материалов должен находиться на выставочном стенде. Реклама для раздачи посетителям может состоять из рекламных листовок, буклетов, проспектов, каталогов, сувенирных изделий. Ее

цель - оставить у посетителей материал для последующего более детального ознакомления. Помимо общедоступных материалов на стенде обычно находятся рекламные или информационные материалы для постоянных или солидных клиентов, для посещающих стенд руководителей других фирм. Такие материалы лучше хранить в рабочей зоне вместе с документами, необходимыми для ведения переговоров. Стенд оформляется с помощью отдельных рекламных элементов:

- надписей на фризе стенда (название фирмы, товарный знак, в некоторых случаях и телефон);
- плакатов для оформления стен стенда;
- экранов с бегущей строкой или изображением, размещенных непосредственно над или около выставочного стенда;
- мониторов для демонстрации рекламных роликов.

#### **Работа персонала туристской фирмы во время выставки.**

Особая роль в обеспечении успеха выставочной деятельности фирмы принадлежит стендистам - сотрудникам фирмы, работающим в публичной зоне экспозиции, у стенда фирмы. Помимо высоких требований к индивидуальным качествам стендиста (умения и желания общаться с людьми, выносливости, привлекательной внешности) при отборе кандидатов на эту работу необходимо уделить самое серьезное внимание их профессиональной компетентности, психологическим навыкам, хорошему знанию одного или двух иностранных языков (как обязательное условие - языка страны проведения выставки). На эти детали обращаем особое внимание потому, что в последнее время растет количество фирм, которые слишком большое значение придают «длинным ногам и большим глазам», забывая, что просто красивая внешность без надлежащего знания предмета только отвлекает посетителей от самого стенда. Для стендиста в гораздо большей степени важно то, что называется обаянием: приятная внешность, готовность общаться не уставая, повторять 500 раз в день практически одно и то же так, как будто это говорится первый раз и только этому человеку, умение видеть и понимать собеседника.

Помимо основного, намечают запасной состав стендистов, предусматривают возможность взаимозаменяемости. До начала выставки необходимо провести инструктаж будущих стендистов, на котором рассматриваются такие вопросы, как:

- тематика выставки;

- цели участия в выставке;
- перечень услуг, представляемых на выставке;
- основные новинки;
- задачи, стоящие перед стендистами (ознакомление с новинками, заключение договоров и т.д.);
- план стенда;
- закрепление мест на стенде за каждым стендистом;
- распорядок работы;
- дни и часы работы руководства фирмы на стенде;
- формы регистрации изменений, замечаний, недостатков во время работы выставки;
- формы регистрации посетителей;
- основные категории посетителей;
- модели поведения с каждой категорией посетителей.

До начала выставки каждый стендист должен получить необходимые для его работы на стенде документы и информацию. Как правило, их размещают в одной или двух папках. Одна может содержать сведения, необходимые стендисту, но не предназначенные для показа посетителям (адрес, расчетный счет фирмы, телефоны руководителей, бланки договоров, бланки заказов, коммерческие прайс-листы и т.п.). В другой папке могут быть собраны все рекламные материалы по тому направлению, за которое отвечает данный стендист, или, наоборот, только те, в которых он разбирается меньше. Это зависит от организации работы на стенде и личных качеств стендиста. Во время выставки желательно, чтобы каждый стендист находился на отведенном ему по расписанию месте.

**Вопрос 30. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ  
КОМПАНИИ**

**Понятие «эффективность». Аспекты оценки эффективности маркетинга.** Эффективность маркетинга характеризуется двумя аспектами.

**Первый аспект.** Эффективность маркетинга как характеристика производительности работы фирмы.

Эффективность маркетинга при этом оценивается за стратегический период. То есть решение наиболее эффективно, если степень достижения цели будет больше, а затраты на ее реализацию –

меньше. Это отношение таких итоговых показателей маркетинговой деятельности, как

- прибыль,
- объем продаж,
- доля рынка
- к маркетинговым затратам.

Таким образом, допускается, что позитивные результаты могут быть достигнуты не эффективной работой маркетинга, а за счет благоприятно складывающихся обстоятельств.

**Второй аспект.** Эффективность маркетинга как *характеристика результативности*. Эффективность маркетинга определяется комплексными методами, которые основаны на качественных оценках. То есть насколько результат соответствует той цели, которая была запланирована. Например, такие оценочные показатели, как число сделок на один визит сбытовика. То есть они наглядно демонстрируют именно маркетинговую деятельность.

**Проблема определения экономической эффективности маркетинговой деятельности** – основная проблема заключается, во-первых, в сложности выделить прибыль, получаемую именно за счет маркетинговых мероприятий, во-вторых, в маркетинге имеются социальные эффекты, которые могут перерасти в экономические только через определенный временной лаг.

#### **Характеристики оценки эффективности маркетинга.**

Определение эффективности функционирования системы маркетинга складывается из оценок следующих аспектов маркетинговой деятельности:

- разрешение маркетинговых проблем на рынке и в данном предприятии (организации);
- реализация технологии маркетинга;
- выполнение функций маркетинга.

**Факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности в области маркетинга.**

Контролируемые, неконтролируемые, поведение потребителя на рынке.

#### **Критерии оценки эффективности отдельных мероприятий.**

**Оценка эффективности работы торгового персонала** может проводиться по следующим показателям:

- количество телефонных звонков (заказов) на одного работника;

- продолжительность одного телефонного контакта;
- полученный доход из расчета на один звонок;
- затраты из расчета на один звонок;
- затраты на прием и обслуживание посетителей;
- количество новых покупателей за определенный период;
- количество «потерянных» покупателей за тот же период;
- расходы на содержание торгового персонала (в процентах от объема продаж) и т. д.

*Оценка эффективности рекламных усилий компании.* Несмотря на то, что определить эффективность рекламных затрат достаточно проблематично, можно все-таки использовать некоторые показатели:

- затраты на привлечение тысячи целевых потребителей с помощью конкретного средства рекламы (показатель GRP);
- процент аудитории, обратившей внимание, посмотревшей или прочитавшей большую часть рекламного обращения;
- мнение клиентов о содержании и эффективности рекламы;
- число заказов, сделанное под влиянием рекламного обращения за определенный период времени.

*Оценка эффективности мероприятий по стимулированию сбыта* предполагает, прежде всего, конкретизацию каждого из мероприятий и определение его временных и процессуальных границ, а также затрат на каждое из них. Только определив данные показатели, можно сопоставить их с объемом продаж за соответствующий период и сделать вывод об эффективности или неэффективности мероприятия.

В качестве показателей для анализа можно использовать:

- процент продаж, совершенных в рамках мероприятия по стимулированию сбыта;
- сумма затрат на стимулирование сбыта на каждую денежную сумму от продаж и т. п.

## 2. ДИСЦИПЛИНА «МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ»

### **Вопрос 1. ТУРИЗМ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

В законе Республики Беларусь «О туризме» от 25 ноября 1999 г. туризм подается как «путешествие физических лиц за пределы их места жительства в течение периода, не превышающего 12 месяцев подряд, с целью отдыха, с деловыми, познавательными и другими целями без занятия трудовой, предпринимательской, иной приносящей доход деятельностью, оплачиваемой и (или) приносящей прибыль (доход) из источника в посещаемой стране (месте), а также деятельность юридических и физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей, по организации такого путешествия».

Туризм (от фр. *Tourisme – Tour – прогулка, поездка*) возник в тот период развития общества, когда человек перестал трудиться ради выживания, а начал думать об отдыхе и связанных с ним удовольствиях, где определенное место заняли путешествия и туризм.

Сегодня мы воспринимаем туризм как самый массовый феномен 20 столетия, как одно из самых ярких явлений нашего времени, которое реально проникает во все сферы нашей жизни и изменяет окружающий мир и ландшафт. Туризм стал одним из важнейших факторов экономики, поэтому мы рассматриваем его не просто как поездку или отдых, Это понятие намного шире и представляет собой совокупность отношений и единство связей и явлений, которые сопровождают человека в путешествиях. Для определения туризма особую значимость имеют следующие критерии:

- 1) изменение места (т.е. нахождение за пределами обычной среды);
- 2) пребывание в другом месте. Главным условием является здесь то, что место пребывания не должно быть местом постоянного или длительного пребывания;
- 3) оплата труда из источника в посещаемом месте.

Во многих языках с давних времен используется термин «туризм», который произошел от выражения «великий тур» (*Grand Tour*). «Великий тур» означал первоначальную ознакомительную поездку. Его совершали в 17 – 18 ст. молодые представители дворянства, а в 19 в. такие поездки стали популярны и среди других

слоев населения. Целью путешествия было знакомство с чужими культурами.

Исходя из ориентации туристов как покупателей туристского продукта их можно разделить на 4 категории:

- «экономные» покупатели туристского продукта. Их отличает высокая чувствительность к цене, к качеству, ассортименту услуг;

- «персонифицированные» покупатели туристского продукта. Для них важны вид туристского продукта и качество услуг туризма, в то время как цена тура или услуги не являются для них решающим фактором;

- «этичные» покупатели туристского продукта. Они склонны платить низкие цены за туры с широким ассортиментом туризма;

- «апатичные» покупатели туристского продукта. Для них важно качество услуг туризма и не играет роль цена на них.

Немецкий исследователь Г. Ган выделяет в зависимости от активности следующие типы туристов: S-, F-, W-, A-, B-.

- S- тип (от немецкого Sonne, Sand, See – солнце, песчаный пляж, море) – типичный отпускник, предпочитающий пассивный отдых на морских курортах, спокойствие и комфорт; избегает суеты, но приветствует контакт с приятными людьми;

- F-тип (от немецкого Ferne und Flirtorientir Erlebnisur Lauber – отпускник, предпочитающий поездки на дальние расстояния и флирт) – этому типу свойственна тяга к беспрестанной смене лиц, событий, впечатлений; он будет проводить свой отпуск там, где что-нибудь происходит, так как медленное «прожаривание» на пляже в кругу семьи или в одиночку не для него; кредо такого туриста – общество, удовольствие, смена впечатлений;

- W 1 – тип (нем. Wald und Wanderorientirt – любитель лесных прогулок и походов) – отпускник, предпочитающий активный отдых, пешие походы и т.п. Его кредо – физическая активность на свежем воздухе независимо от погоды. На отдыхе он стремится к поддержанию хорошей физической формы, но профессионально спортом не занимается;

- W 2 – тип – скорее спортсмен, чем любитель. Выдерживает длительные и большие нагрузки, вплоть до экстремальных. При выборе тура доминирует критерий «наличие условий для занятий хобби». Такие критерии выбора, как «ландшафт, культура, история», вторичны (например, летчик-любитель, страстный альпинист и т.д.);

– А – тип (нем. Abenteuer – приключение) – любитель приключений. Риск, новые ощущения своих сил в неожиданных ситуациях, опасность – вот то, что определяет выбор цели путешествия у данного типа туриста;

– В – тип (нем. Bildung und Besichtigung – изучение и осмотр достопримечательностей) – любознательные туристы. Данный тип подразделяется на три группы:

- 1) «эксперты», «коллекционирующие достопримечательности»;
- 2) эмоциональные любители природы и культуры;
- 3) специалисты, которые углубляют свои знания в определенных областях культуры, истории, искусства.

В зависимости от стиля жизни выделяют четыре группы туристов: любители наслаждений, тенденционные, семейные и исключительно отдыхающие туристы.

## **Вопрос 2. СИСТЕМА И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ**

*Система* – это упорядоченная совокупность элементов, между которыми существует или может быть создана тесная взаимосвязь (рис.2.1).

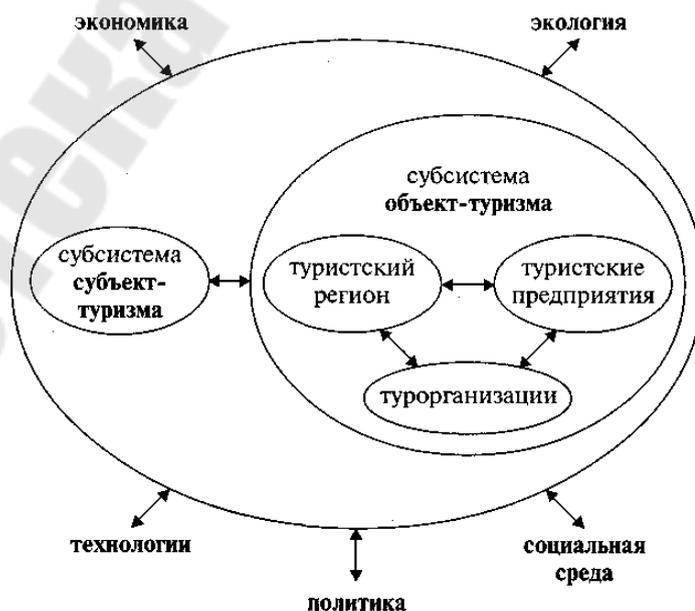


Рисунок 2.1 – Система управления туризмом

Применительно к системе туризма можно сказать, что это совокупность и единство отношений и явлений, происходящих в туристской отрасли. Таким образом, система туризма представлена системой отношений, в которой туристские предприятия, организации и регионы взаимодействуют с внешней средой.

В основе системы туризма лежат две подсистемы: *субъект туризма* и *объект туризма*. Под субъектом туризма понимается участник туристского мероприятия, или турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг. Названные услуги предоставляются объектом туризма. Под *объектом туризма* понимается все то, что может стать для субъекта туризма (туриста) целью путешествия. Это может быть туристский регион широкой специализации со всеми его туристскими структурами.

Система туризма существует в общественном окружении. Окружающий систему туризма мир представлен *экономикой, экологией, технологиями, политикой и социальной системой*. Туризм как открытая система находится во взаимосвязи с внешним миром, представленным такими общественными системами, как экономика, экология, социальная среда, политика и технологии. Система туризма разделяется на две подсистемы: субъект управления туризмом и объект управления туризмом.

*Вопрос 3. Туристский рынок Республики Беларусь и его организационная структура.*

Туризм является одной из наиболее доходных и интенсивно развивающихся отраслей мирового хозяйства. Доходы от туризма в общем объеме экспорта товаров и услуг занимают второе место в мире после экспорта нефти и нефтепродуктов.

Особенность туризма заключается в том, что он влияет на экономику через спрос и потребление туристов. Совокупность потребностей туристов, находящихся вне места постоянного проживания, подразделяется на три группы: основные, специфические и дополнительные.

Туризм оказывает большое влияние на такие сферы, как экономика, экология, политика, которые, в свою очередь, воздействуют и на туризм. Туристский регион имеет от гостей прибыль. Выручка, получаемая от их обслуживания, является первичной выручкой и больше значима, чем полученная от

постоянных жителей региона. Прибыль от туризма новым потоком вливается в местный экономический кругооборот и дает приумножающий эффект: она «проходит» через местную экономику. Основные факторы, влияющие на развитие туризма можно разделить на две группы: внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные, или рыночные).

**Экзогенные** факторы напрямую не связаны с туризмом, однако воздействуют на масштабы туристской деятельности. К ним относятся следующие факторы:

природно-географические; культурно-исторические;  
демографические; социальные; экономические; технологические;  
политические; экологические и др.

1 - 2. *Природно-географические* (море, горы, леса, флора и фауна, благоприятный климат и т.д.) и *культурно-исторические* (памятники архитектуры, истории, культуры) факторы играют важнейшую роль в привлечении туристов и дают преимущество тем странам, которые ими богаты.

3. *Демографические факторы* имеют определяющее значение, так как туристский рынок состоит из людей. Такие демографические изменения, как старение населения, увеличение продолжительности жизни, более позднее вступление в брак, рост числа бездетных пар и одиноких людей, сказывается на увеличении рыночных сегментов среднеговозрастных групп (35–54 года), людей старше 65 лет, а также одиноких людей.

4. Среди *социальных факторов* выделяют такие, как: изменение доходов населения; развитие системы социального обеспечения; рост фонда свободного времени; повышение уровня образования и культуры, изменения в структуре духовных ценностей. Туризм становится насущной потребностью людей. Рост интереса к другим обществам стимулирует желание путешествовать.

5. К *экономическим факторам* относятся: изменения экономической ситуации и персональных доходов (подъемы и спады), колебания реальных обменных курсов, инфляционные процессы, процентные ставки и т.д. Эти процессы оказывают прямое воздействие на людей: туристская активность меняется в зависимости от имеющихся финансовых средств.

6. *Технологические факторы*, связанные с прогрессом в технологиях, темпы которого постоянно возрастают, в значительной степени воздействуют на туристскую индустрию. Наиболее

существенны следующие факторы: развитие средств коммуникаций, активное применение новых технологий, в том числе компьютерных систем бронирования.

7. К *политическим и правовым факторам*, влияющим на туризм, относится проводимая в последнее время политика открытия границ, смягчение административного контроля в сфере туризма, унификация налоговой политики.

8. *Экологические факторы* оказывают на туризм самое непосредственное воздействие, так как окружающая среда является основой и потенциалом туристской деятельности.

*Эндогенные или внутренние (рыночные) факторы* – это ключевые явления и тенденции, воздействующие непосредственно в сфере туризма. К ним относятся материально-технические факторы, связанные с туристской инфраструктурой: развитие средств размещения, предприятий общественного питания и бытового обслуживания, транспорта, рекреационной сферы и т.д.

К факторам, напрямую связанным со спросом и предложением туристских услуг, относятся:

рост информированности потребителя и изменение его предпочтений, что влечет за собой переход от стандартного массового туризма к индивидуальному с более гибкими и разнообразными формами обслуживания; появление новых сегментов туристского рынка; внедрение новых туристских услуг; содействие развитию частного туристского бизнеса; рост координации деятельности в сфере туризма, глобализации туристского бизнеса; возрастание роли маркетинга в туризме; обеспечение сферы туризма квалифицированными кадрами.

#### ***Вопрос 4. ФУНКЦИИ ТУРИЗМА***

**Функция** – это назначение, круг деятельности, роль, которую выполняет определенный процесс или явление.

Туризму свойствен целый ряд функций экономического, социального, экологического и гуманитарного характера.

К экономическим функциям туризма относятся следующие: создание новых рабочих мест; развитие местной инфраструктуры; увеличение поступлений в государственный и местный бюджеты; увеличение валютных поступлений в страну.

Социальные функции туризма включают: восстановление трудоспособности населения; рациональное использование рабочего времени; обеспечение занятости; рост уровня жизни местного населения.

Более подробно по сравнению с воздействием экономики на туризм рассмотрим воздействие туризма на экономику. В связи с этим можно выделить пять экономических функций туризма.

**Производственная функция.** Предприятие выполняет производственную функцию, если используются такие производственные факторы, как труд, земля и капитал. При комбинировании производственных факторов для производства нового продукта, создается прибавочная стоимость. Такой процесс называют накоплением ценностей. Предприятия, работающие в туристской отрасли, производят новые продукты и содействуют накоплению ценностей. Таким образом, они выполняют производственную функцию. *Косвенный эффект занятости.* Туризм создает эффект занятости и в других отраслях экономики, поэтому говорят о его косвенном участии в занятости населения.

**Функция создания дохода.** Кто работает, тот, как правило, получает доход от своей деятельности. С функцией туризма по обеспечению занятости тесным образом связана функция создания дохода. Используя экономическую терминологию, можно сказать, что экономическая деятельность в секторе туризма вносит вклад в создание национального дохода. Создание дохода в туризме способствует увеличению *национального дохода*.

В рамках регионального аспекта важную роль играет следующая экономическая функция туризма – **функция сглаживания**, проявляющаяся в том, что туризм способствует экономическому развитию слабых в структурном отношении регионов. Туристов, как правило, интересуют регионы со слабо развитой промышленностью, места, имеющие первозданный ландшафт и окружающую среду в состоянии полного равновесия. Чаще всего это регионы с преимущественным развитием сельского хозяйства.

**Функция нивелирования платежного баланса.** В народном хозяйстве существует понятие платежного баланса со всеми его составными частями. Составной частью баланса услуг является баланс путешествий внутри страны (Беларусь) и выезд за рубеж (Швейцария). В этом балансе расходы местных туристов, выехавших

за границу, противопоставляются доходам, полученным от потребления товаров и услуг иностранными туристами.

Туризм по-разному влияет на платежный баланс каждой страны. Традиционно баланс путешествий является дефицитным, т.е. белорусы оставляют за границей во время путешествий больше денег, чем иностранцы в Беларуси. Большинство североевропейских стран считаются странами выездного туризма. Совсем иная ситуация в Швейцарии, где баланс путешествий показывает постоянное превышение, т.е. расходы иностранных гостей в Швейцарии выше расходов швейцарцев за границей. Следовательно, в Швейцарии доминирует въездной туризм.

### ***Вопрос 5. ТУРИСТСКАЯ ПОЛИТИКА***

Связь между политикой и туризмом заключается в том, что государство управляет туризмом, а туристская активность требует вмешательства со стороны государства. Этот фактор при различных формах государственного управления проявляется по-разному.

*Политика туризма* – это целенаправленное содействие развитию туризма и его формированию путем влияния на важные для этой отрасли особенности. Государство не одиноко в постановке данной цели: политику туризма создают также и негосударственные учреждения типа туристских союзов и объединений.

Государственная политика туризма создается на всех уровнях: страны, области, района, коммуны.

Существует несколько составных элементов в мире политики, так или иначе влияющих на туризм. Это экономическая политика, политика пассажирских перевозок, социальная политика, территориальная политика, политика культуры и политика досуга.

*Экономическая политика.* Политико-экономические решения часто носят всеобщий характер и касаются развития экономики в целом. Они влияют и на туристскую отрасль народного хозяйства. Очень часто законы и постановления, которые на начальном этапе их введения в действие не касались туристской отрасли, в конце концов начинают оказывать на эту отрасль более широкое влияние, чем законы, разработанные специально для туризма.

*Политика пассажирских перевозок.* В данной сфере существует обоюдная связь, ведь не только туризм зависит от перевозок пассажиров, но и они сами в значительной степени зависят от

развития туризма, так как он является важной предпосылкой процесса пассажирских перевозок. Эта взаимосвязь особенно сильно проявляется в период массовых отпусков, когда движение заполняет автомагистрали и другие пути сообщения и приводит к пробкам на автодорогах.

В политике пассажирских перевозок можно выделить три составные части: *политику путей сообщения, политику транспортных средств и политику тарифов.*

*Социальная политика* оказывает также существенное воздействие на развитие туризма. Мероприятия социально-политического характера могут управлять спросом на туристские услуги. Различаются три направления этой политики: законодательное регулирование рабочего времени и отпусков, перераспределение дохода и стимулирование развития социального туризма.

При этом государство занимается *перераспределением дохода*, используя различные рычаги и стимулы.

В рамках социальной политики государство управляет туристским спросом через *стимулирование развития социального туризма.*

*Территориальная политика.* Относительно туризма задачей территориальной политики является, с одной стороны, создание наилучших условий для развития туризма, а с другой – устранение вредных для природы его последствий.

*Политика культуры.* Туризм создает опасность окультуривания осваиваемых стран. Противодействие процессу окультуривания может оказать политика, способствующая сохранению культурной идентичности, традиций и обычаев народа. Одна из задач такой политики – в сохранении исторических памятников.

*Политика досуга.* Последним элементом политической сферы, окружающей систему туризма, является политика досуга. Политика досуга состоит из мероприятий, разрабатываемых управлениями и учреждениями по улучшению организации свободного времени населения или отдельных групп.

Технологии, обслуживающие туристскую отрасль, подразделяются на три сферы: транспортная техника, оснащение гостиниц и ресторанов, коммуникационная техника.

## **Вопрос 6. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Функции управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы.**

Принято считать, что в процессе управления выполняются четыре основные функции – **планирование, организация, мотивация и контроль.**

**Функция планирования.** Управление системой туризма должно базироваться на стратегическом (спроецированном в будущее) видении и предвидении. На основе видения (своего рода «рисунков», которые показывают нас в будущем), являющегося ведущей идеей менеджмента, разрабатывается политика туристской фирмы, которая представляет общие цели и нормы отношений, обеспечивающие жизнеспособность и развитие этой структуры. Формирование политики предприятия осуществляется чаще всего на высшем уровне управления. Все положения политики туристской фирмы представляются, как правило, в виде ведущего туристского образа. Ведущий образ содержит в себе долгосрочные цели, философию, политику (принципы взаимоотношений с различными заинтересованными группами), культуру предприятия и его законодательные права.

Под планированием деятельности туристского предприятия мы понимаем систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия.

**Организационная функция.** В любом плане, составленном в туристской фирме, всегда присутствует организационный этап, т.е. этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Организационная функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любого туристского предприятия (организации). Она нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, то посредством этой функции определяется тот, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий и какие для этого потребуются средства.

**Мотивация как функция управления.** При рассмотрении данного вопроса менеджмент ориентируется на два аспекта этой проблемы: мотивацию (мотивы) путешествий и мотивацию трудовых отношений.

Целесообразно выделить пять основных групп мотивации путешествий: физическая, психологическая, межличностная, культурная мотивация и мотивация престижа и статуса.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

**Функция контроля.** Контроль, как правило, ассоциируется с властью, командованием: «поймать», «уличить», «схватить». Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания этой функции. Понятие «контроль» выходит за пределы понятия «контролирование (проверка) как вид административной деятельности». Оно охватывает собой и активную деятельность менеджера – управление.

В самом общем виде контроль означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

## ***Вопрос 7. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ***

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации этого процесса. Управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения менеджера.

Таким образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению ими управленческих функций.

Все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы: общие и частные.

Общие принципы управления.

*Принцип применимости* означает, что менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих на фирме сотрудников.

*Принцип системности* означает, что менеджмент охватывает

всю систему, учитывая ее внешние и внутренние взаимосвязи, взаимозависимости и открытость собственной структуры или системы туризма в целом.

*Принцип многофункциональности* означает, что менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда) и смысловые (достижение конечной цели).

*Принцип интеграции* предполагает, что внутри системы различные способы отношений и взгляды сотрудников должны интегрироваться, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

*Принцип ориентации на ценности* означает, что менеджмент туризма включен в окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п.

#### **Вопрос 8. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ЧАСТНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ**

В отечественной теории управления частные принципы управления народным хозяйством были сформулированы еще в 20-е годы. Многие из них не потеряли своего значения и в наши дни, а в рыночной экономике значимость их неизмеримо возросла.

Основным принципом менеджмента является *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении*. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.

*Принцип научной обоснованности* управления предполагает наличие у руководителя научного предвидения, умения планировать во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов. Научная обоснованность управления означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов. Цель его состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

*Суть принципа плановости* состоит в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

*Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности* предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами и несет ответственность за порученное ему дело.

*Принцип частной автономии и свободы* предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т.п.

*Принцип иерархичности и обратной связи* заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те же в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Соответственно, цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.

*Суть принципа мотивации* такова: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют ее по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотиваций.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является *демократизация управления* – участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т.п.

*Принцип государственной законности системы менеджмента.* В соответствии с этим принципом организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства.

*Принцип органической целостности объекта и субъекта управления.* Управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления должно составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.

*Принцип устойчивости и мобильности системы управления.* При изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется прежде всего качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента прежде всего к изменениям во внешней среде. Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. должны быть максимально полно учтены изменения и требования потребителей туристских услуг.

## **Вопрос 9. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**

**Современные теории мотивации.** Различные теории психологического и организационно-экономического направления в изучении мотивации можно разделить на две группы:

*содержательные теории мотивации*, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (теории А.Маслоу, Ф.Герцберга и др.);

*процессуальные теории мотивации* – это более современные теории, базирующиеся в первую очередь на определении того, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера – Лоулера).

*Содержательные теории мотивации*, или иерархия потребностей по Маслоу. Маслоу из всего разнообразия потребностей выделяет пять: физиологические потребности; потребности в безопасности и уверенности в будущем; социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе и т.д.); потребность в уважении; потребность самовыражения.

По теории Маслоу, все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижнего уровня требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека быстрее, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высокого уровня.

*Теория потребностей Мак Клееланда.* Представители этой теории основное внимание уделяют потребностям высшего уровня, которых выделяют три типа – власть, успех и причастность:

*потребность власти* – желание воздействовать на других людей. Оно не обязательно присутствует у рвущихся к власти карьеристов. Это скорее всего проявляется у энергичных работников, стремящихся отстаивать свои позиции;

*потребность успеха* удовлетворяется не провозглашением успеха конкретного человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения;

*потребность в причастности* схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т.п.

*Двухфакторная теория Герцберга.* Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг разработал модель мотивации, основанную на потребностях. Он выделил две категории факторов:

*гигиены* – это политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой;

*мотивации* – это успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможность творческого и делового роста.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Его мотивации сравнимы с потребностями высшего уровня по Маслоу.

*Процессуальные теории мотивации.* В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет свои усилия для достижения конкретных целей и как он выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными мотивами. Существуют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера – Лоулера.

В идеале основная мысль *теории ожиданий* состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Последователи *теории справедливости* утверждают, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения и затраченных ими усилий: они сравнивают свой заработок с вознаграждением других людей,

выполняющих аналогичную работу.

Согласно модели Портера – Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от приложенных им усилий, способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения, а также от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние, так и внешние вознаграждения. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

### ***Вопрос 10. ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ТУРИСТСКОГО ПРОИЗВОДСТВА***

Туристский продукт – совокупность вещественных (предметы потребления), невещественных (услуги) потребительских стоимостей, необходимых для полного удовлетворения потребностей туристов, возникающих во время их путешествия.

Туристский продукт состоит из трех элементов: тур, дополнительные туристско-экскурсионные услуги, товары.

Туристский пакет – это только часть туристского продукта, точнее – обязательная часть тура (тур больше или равен туристскому пакету).

Тур – первичная единица туристского продукта, реализуемая клиенту как единое целое, продукт труда туроператора на определенный маршрут и в конкретные сроки.

Тур не покрывает всего времени путешествия и оставляет туристу много свободного времени для выбора собственной программы. Эта «своя» программа может быть реализована с помощью многих альтернатив.

Обязательную программу – турпакет и комплекс услуг на маршруте, т. е. тур, туроператор оформит в виде туристской путевки или ваучера – документа, в котором гарантированы все обязательные для фирмы и клиента услуги.

Товары – специфическая материальная часть туристского продукта, включающая туристские планы и карты городов, открытки, буклеты, сувениры, туристское снаряжение и т. п., и неспецифическая часть туристского продукта, куда входит большое число товаров, которые являются дефицитными или более дорогими в местах постоянного проживания туристов.

Дополнительные туристско-экскурсионные услуги – услуги, не предусмотренные ваучером или путевкой, доводимые до потребителя в режиме его свободного выбора. Дополнительные услуги не входят в основную стоимость путевки. К ним относятся: прокат, телефон, бытовое обслуживание, почта, обмен валюты, дополнительное питание, общественный транспорт, хранение вещей, развлечения, резервирование мест, коммерческое ТВ, видео, приобретение билетов, пользование мини-баром и т. п. Эти услуги приобретаются туристами за дополнительную плату.

Комплектацией туристского продукта, т. е. формированием набора услуг под названием «тур», занимаются туроператоры. Туроператор (в некоторых странах его называют турорганизатором) производит дифференцированные туристские продукты из составляющих услуг в соответствии с потребностями и пожеланиями клиентов.

Турагент реализует туристский продукт клиенту в виде комплексов (инклюзив-туры) или в виде свободного набора услуг (заказные туры).

Туроператор – это организация, занимающаяся комплектацией туров и формированием комплекса услуг для туристов.

Туроператор разрабатывает туристские маршруты, насыщает их услугами посредством взаимодействия с поставщиками услуг, обеспечивает функционирование туров и предоставление услуг, подготавливает рекламно-информационные издания по своим турам, рассчитывает цены на туры, передает туры тур-агенту для их последующей реализации туристам.

Турагент – это организация-посредник, занимающаяся продажей сформированных туроператором туров.

Турагент приобретает туры у туроператора и реализует их потребителю. Турагент добавляет к приобретаемому туру проезд туристов от места их проживания до первого по маршруту пункта размещения, от последнего на маршруте пункта размещения и обратно.

Туристское предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, обладающим правами юридического лица, который на основании использования имущества трудового коллектива производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

*Хозяйственные товарищества* – это такая форма предпринимательской деятельности, при которой имущество предприятия формируется за счет вкладов нескольких граждан и юридических лиц, которые объединяются для совместной хозяйственной деятельности на основе учредительного договора.

*Хозяйственное общество* – это юридическое лицо, созданное по соглашению юридических лиц и граждан, путем объединения их имущества с целью осуществления хозяйственной деятельности.

Виды хозяйственных обществ: *общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество.*

Под *производственным кооперативом* понимается коммерческая организация, участники которой обязаны внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие в ее деятельности и нести субсидиарную ответственность по обязательствам производственного кооператива в равных долях, в пределах, установленным уставом, но не меньше величины полученного годового дохода в производственном кооперативе.

Унитарным предприятием является коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В форме унитарных предприятий могут быть созданы государственные (республиканские или коммунальные) или частные унитарные предприятия. Имущество такого предприятия находится в государственной либо частной собственности физического или юридического лица.

## **Вопрос 11. ПЕРСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Стратегическое управление** можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения, и позволяют организации выживать в долгосрочной перспективе.

Процесс стратегического управления начинается с определения бизнеса и миссии организации. Далее осуществляется постановка стратегических целей по четырем уровням управления. Этап разработки стратегии состоит из нескольких подэтапов. *Первый подэтап* – анализ конкуренции, *второй подэтап* – анализ внутренней среды организации, *третий подэтап* – формирование портфеля стратегий. Этап реализации стратегии включает два подэтапа: *первый* – адаптация (формирование) структуры организации к требованиям стратегического плана, *второй* – адаптация культуры к требованиям стратегического плана. Так как процесс стратегического управления является непрерывным, то его цикл – замкнутый. На последнем этапе осуществляется сравнение достигнутых результатов с запланированными и выполняется коррекция предшествующих этапов.

Разработка стратегии на каждом уровне заканчивается созданием стратегического плана.

Определение способов достижения стратегических целей осуществляется на основе формирования стратегий. Стержнем любого стратегического плана развития регионального туристского комплекса является его базовая стратегия.

Наиболее распространенными типами базовых стратегий являются:

- Стратегия роста;
- Стратегия стабилизации или ограниченного роста;
- Стратегия выживания.

В туристских исследованиях последних лет подробно рассматриваются отмеченные типы базовых стратегий развития

туризма. Предлагается использовать следующие стратегические подходы:

1) стратегия кардинального изменения, предполагающая концентрацию усилий общественного и частного сектора с целью уточнения причин падения численности посетителей, активное инвестирование развития, эффективное планирование развития, формирование поддерживающих мер;

2) стратегия сохранения роста - при неблагоприятных внешних условиях возможна стратегия, направленная на поддержание низкого уровня роста за счет привлечения посетителей дополнительным обслуживанием;

3) стратегия достигнутого роста принимается на стадии достигнутого развития с ограниченным набором нового продукта и проектов развития, когда туристское предприятие или регион не способен переработать новый рынок;

4) стратегия избирательного роста - только определенный туристский сегмент подлежит целевому направлению усилий.

Выбор того или иного стратегического подхода в качестве базового зависит от результатов, полученных на стадии стратегического анализа и целеполагания.

## ***Вопрос 12. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА***

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Слово «метод» греческого происхождения (methodos), что в переводе означает «способ достижения какой-либо цели». Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. По существу, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, и выступают как методы менеджмента. При решении той или иной задачи менеджмента разные методы предоставляют в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

*Направленность* методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирму, отдел, подразделение, компанию и т.д.).

*Содержание* – это специфика приемов и способов воздействия.

*Организационная форма* – воздействие на конкретно

сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

Направленность методов управления всегда одна – на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. В конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов: обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.); согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов); рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.). Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов.

Экономические методы управления.

Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников трудового процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы были бы действенны и целенаправленны.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих

планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

**Социально-психологические методы управления.**

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Для этих целей применяются *социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.* Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

**Самоуправление.**

Самоуправление трактуется нами как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность в различных формах участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в фирме. Понятие «самоуправление» выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.

Полностью самоуправляемой считается система, если она не имеет над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная туристическая фирма).

Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие коллективом тех или иных решений, но и их обязательное выполнение его членами.

### **Вопрос 13. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА ТУРИСТСКОЙ ФИРМОЙ**

Работа менеджера в туристской индустрии представляется как выполнение управленческих функций в системе «человек-человек».

Более полное определение понятия «стиль руководства»: это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К.Левиним, который выделял авторитарный, демократический и анархический стили. Данный подход и положен автором в основу классификации стилей руководства.

Для авторитарного (автократического) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы обо всех делах докладывали только ему. Этому стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным. Он категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. В этом случае вся власть сосредоточена в руках руководителя-автократа. Даже размещение людей в процессе проведения совещаний подчинено его идеологии – все постоянно должны быть на виду (рис. 15). Это создает напряженную обстановку, так как подчиненные в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким менеджером.

Руководитель с *либеральным* (невмешательским) стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлены полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее

принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Либералов отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. На этом положении основана система ГРИД.

#### **Вопрос 14. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА ГРИД**

В управленческой решетке ГРИД наглядно представлены различные способы реализации руководителем своих полномочий. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (рис. 2):

*забота о производстве* (ось X) – стремление к получению положительных производственных результатов;

*забота о людях* (ось Y) – стремление к достижению конечных результатов на основе уважения работников, симпатии друг к другу, взаимного понимания и поддержки. Руководитель создает благоприятные условия труда, ходатайствует о повышении зарплаты, премировании и т.п.

Взаимосвязь двух измерений для определения типов управления схематически может быть представлена в виде таблицы с девятибалльной оценкой. В таблице ГРИД один балл – низкая, а девять баллов – высокая степень измерения. Другие показатели обозначают промежуточные степени того или иного измерения.

Конкретный тип руководства базируется на конкретной системе допущений в отношении способов использования власти и полномочий в интересах объединения людей в пределах трудового коллектива. Из всей совокупности типов руководства можно выбрать пять таких, которые характеризуются индивидуальными свойствами поведения руководителей:

9.1 – максимальная забота об эффективности производства (девять баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (один балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать;

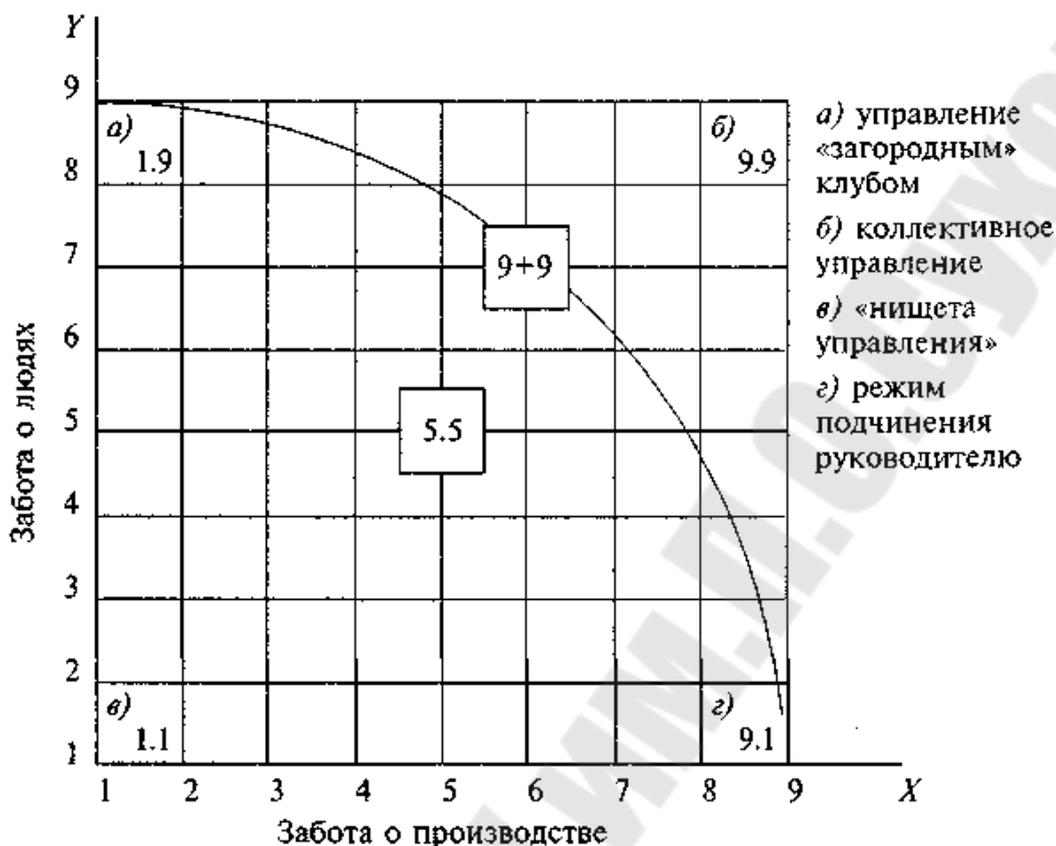


Рисунок 2.2 – Таблица ГРИД для определения типов управления

1.9 – минимальная забота о производстве (один балл) сочетается с максимальной заботой о людях (девять баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей;

1.1 – минимальная забота и о производстве, и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, требующиеся для того, чтобы сохранить свое место в организации;

5.5 – это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных;

9.9 – высокий уровень заботы и о людях, и о производстве. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

## **Вопрос 15. ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ (ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ)**

### ***Элементы управления (поведенческие факторы)***

Хотя управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы. К их числу относятся инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций и критический анализ.

Каждый элемент (поведенческое действие руководителя) характеризует (аттестует) шесть высказываний типа *A, B, C, D, E, F*. Эти высказывания играют определенную роль при описании управления как процесса взаимодействия людей при решении различных вопросов деятельности организации.

*Инициативность* проявляется во всех случаях, когда усилия руководителя направлены на конкретную деятельность или на то, чтобы начать работу, которой до сих пор не занимались, изменить направление и характер усилий подчиненных. Следовательно, руководитель может проявлять инициативу или избегать ее проявления в условиях, когда другие ждут от него конкретных действий.

*Информированность* позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Одни руководители фактору информированности придают основное значение, а другие – второстепенное.

*Защита своего мнения* предполагает занятие определенной позиции. Один руководитель может иметь сильное убеждение, но опасается отстаивать ту или иную точку зрения; другой избегает отстаивать свои взгляды из-за отсутствия убеждений или их слабости; третий может смело принять ту или иную точку зрения, чтобы встать в оппозицию или получить какое-либо преимущество.

*Разрешение конфликтных ситуаций* – в зависимости от способа их разрешения конфликты могут играть роль факторов, порождающих «разрушение» либо способствующих развитию творческих или консервативных начал. Руководитель, способный разрешить конфликтную ситуацию, вызывает уважение к себе; в противном же случае авторитет его у подчиненных падает.

*Принятие решений* – эффективность управленческого труда зависит от типа управления через процессы принятия решений.

Решение может приниматься руководителем единолично либо такое право предоставляется другим членам коллектива, т.е. осуществляется коллективная работа в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

*Критический анализ* – это совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет, прежде всего, о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда. Это изучение предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе «руководитель – подчиненный».

### **Вопрос 16. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

К дополнительным стилям управления относятся патернализм, оппортунизм и фасадизм.

**Патернализм (материализм).** Графически патернализм в ГРИД представлен в виде дуги, соединяющей углы 1.9 и 9.1. Данный стиль управления характеризуется сочетанием высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, дополняющим его. Он не является интеграцией заботы о производстве и заботы о людях, как это характерно для ориентации 9.9, а является сочетанием того и другого, и поэтому обозначается как 9+9. Материализм отличается от патернализма полом (женский) руководителя. Одна из характеристик руководителя типа 9+9 – великодушный автократ.

Распознать патерналистское поведение своего руководителя можно по следующим признакам: великодушный диктатор; снисходительный; постоянно дает советы; выполняет обязательства; ожидает слепой лояльности; снисходительно предъявляет требования; ревностно отстаивает прерогативы; руководит, проявляя вдохновенный энтузиазм; управляет толпой; заставляет чувствовать свою вину всех тех, кто с ним не согласен; мучитель; моралист; покровитель; любит поучать; сторонник предписаний; самодовольный; терпим к конфиденциальному высказыванию несогласия, но не терпит публичных возражений.

**Оппортунизм.** Имеет место тогда, когда полагаются на все стили ГРИД, не основываясь на определенных принципах. Каждое действие руководителя-оппортуниста осуществляется по «тактическим» причинам и является средством для достижения

личного успеха.

Признаки оппортунистического поведения – стремление угодить всем и каждому; надменность по отношению к тем, кто ниже по рангу; стремление привлечь внимание; хвастовство; уклончив в ответах; заискивает перед другими; оказывает внимание, ставя условия; от него трудно добиться обещаний; льстив; знает слабости людей и использует их в своих целях; хвастает знаменитыми знакомыми; заранее обдумывает каждое действие; обещает все, но выполняет только тогда, когда ему это выгодно; ловкий делец; учтливое отношение к тем, кто выше по рангу, но притеснение тех, кто ниже; предпринимает те действия, которые показывают его с хорошей стороны; считает, что очень важно быть первым номером.

**Фасадизм.** Имеет место, когда нужно показать внешнюю сторону явлений и процессов (фасад).

Распознать поведение фасадиста позволяют следующие признаки: неясные амбиции; расчет; предпочитает окольные пути; пользуется доверием человека против него самого; постоянно играет роль, чтобы произвести эффект; хитрость; двурушничество; тайно упивается властью; фальшивый фасад; скрывает истинные намерения; лицемер; уклончив; манипулятор; охотно слушает похвалы, но не выносит критики; чрезмерно развито чувство личной власти; практичный; склонен к обману; дорожит своей положительной репутацией; нарушает законы и боится разоблачения.

### ***Вопрос 17. ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРУ: ЛИЧНОСТЬ, ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ***

Теория и практика менеджмента в туризме позволяет спроектировать некую модель современного менеджмента.

*Знания и умения менеджера.* Поскольку менеджер достигает результата своего труда, воздействуя на других лиц, то главные профессиональные знания, нужные менеджеру, находятся в области социальной психологии. Дополняет эти знания владение отраслью.

*Личные качества* – нестандартное мышление, решительность и настойчивость в достижении цели, инициативность, умение выполнять обязательства и обещания, высокий уровень эрудиции, твердость характера, справедливость, тактичность, опрятность и аккуратность, умение расположить к себе, чувство юмора и хорошее здоровье.

*Этические нормы* – это соблюдение норм прежде всего деловой этики, т.е. этические нормы поведения менеджера в рыночной экономике, его нравственные принципы и идеалы.

*Личные ресурсы менеджера.* Основными ресурсами менеджера являются информация и информационный потенциал в целом, время и люди.

*Навыки и способности менеджера эффективно управлять.* На эффективность управления влияют: умение определить темперамент и характер подчиненных; умение управлять собой; умение оценить и подобрать работоспособный персонал; умение видеть и обеспечивать перспективу развития своего коллектива; изобретательность и способность к инновациям; высокая способность влиять на окружающих; знание современных управленческих подходов.

*Ограничения в саморазвитии менеджера.* Выделяются следующие одиннадцать потенциальных ограничений в деятельности руководителя:

- Неумение управлять собой.
- Размытые личные ценности.
- Неясные личные цели.
- Заторможенное личное развитие.
- Неумение решать проблемы (принимать решения).
- Отсутствие творчества в работе.
- Неумение влиять на людей.
- непонимание специфики управленческого труда.
- Низкие организаторские способности (неспособность руководить).
- Неумение обучать.
- Неумение формировать коллектив.

### ***Вопрос 18. ВЛАСТЬ И ЛИЧНОЕ ВЛИЯНИЕ***

Обладать властью – значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей.

Выделяют три основные формы власти: утилитарную, авторитарно-нормативную и объединенную.

*Утилитарная власть* – это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что если он выполнит «то-то», то получит «это».

*Авторитарно-нормативная власть* – законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – строго их выполнять.

*Объединенная власть* – власть группы. Эта власть огромна и часто неосознанна. Нормы устанавливаются группами, и поэтому наше поведение должно вписываться в нормы и культуру организации.

Выделяют семь разновидностей власти:

*принуждение* – побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу и т.д.;

*влияние*. Взаимодействие менеджера с влиятельными лицами (с шефом, с вышестоящими эшелонами руководства) дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим начальником, ощущают не только властную функцию непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним;

*компетенция*. Менеджер в силу своей профессиональной подготовленности наделен правом выступать в качестве эксперта и «судьи» практически по всем профессиональным вопросам. Подчиненные воспринимают это как разновидность власти;

*информация*. Люди постоянно испытывают потребность в самой различной информации. Менеджер регулирует доступ информации к своим подчиненным. Тем самым он осуществляет на них властное воздействие: какова информация, таков и характер деятельности людей;

*должностное положение*. Чем выше должностная позиция менеджера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, сталкиваясь с руководителем в процессе общения, прежде всего имеют дело с должностью;

*авторитет*. Менеджер, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет свое влияние на них без демонстрации своей уполномоченности властвовать. Люди без протеста повинуются авторитетному руководителю;

*награждать (и миловать)*. Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать (и миловать). Все хотят больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием. Власть человека, обладающего таким правом, может

подняться до значительных высот.

### **Вопрос 19. СПОСОБЫ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ВЛИЯНИЯ НА ПОДЧИНЕННЫХ**

Существуют следующие способы положительного влияния на подчиненных:

*«Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием.* Если в разговоре с вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные «атаки» ровным, спокойным, а главное – доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией). Вы скоро увидите, как ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойный тон. Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. («Не позволяйте мухе выбить вас из седла.» Д. Карнеги.)

*Концентрированное внимание на одном из подчиненных.* Заставьте себя сосредоточить свое внимание на каком-нибудь из ваших подчиненных – желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой – и вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. Вам станет легко общаться с ним на неформальной основе, и вскоре вы ощутите доверие со стороны этого человека.

*«Насилие» над собственным мнением.* Заставьте себя в подчиненном, которого вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у вас были самые веские основания. Если вы сможете так сделать, у вас с ним будет достигнуто взаимопонимание.

*Неожиданное решение.* Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Откажитесь от них. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит. Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверил материальные ценности тому, кому, казалось

бы, никак нельзя было их доверять, – бывшему вору.

*Авансированная похвала.* Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить его: дескать, никому другому вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время вы убедитесь, что ваша похвала – аванс попала в цель: подчиненный будет старателен.

*«Поставьте себя на мое место».* Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты – принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

## **Вопрос 20. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ТЕМПЕРАМЕНТОВ**

Основные виды темпераментов: *Сангвиник.* Ему по душе живая, подвижная работа, требующая смекалки и находчивости. Целеустремлен и поэтому настойчиво и терпеливо добивается своей цели. *Холерик.* Проявляет излишнюю поспешность. Недослушав объяснение, задает вопросы, стремится все схватить «на лету». В работе бывает очень старателен и увлечен, но, допустив несколько ошибок и встретив препятствия, может приуныть. *Флегматик.* Сильные стороны флегматика – усидчивость, выдержка, умение долго сохранять значительное напряжение. *Меланхолик.* Похож на флегматика, однако еще более медлителен, хотя за этим скрывается большая эмоциональность, возбудимость и впечатлительность. Успешно работает в спокойной и безопасной обстановке, не требующей быстрых, ответственных действий.

Существует несколько типов характеров.

*Истероидный* (показной, демонстративный). Человек с таким характером старается любыми способами обратить на себя внимание.

*Неустойчивый.* Человек с таким характером строит серьезные, грандиозные планы, но они часто не выполняются.

*Конформный.* Конформизм – это подсознательное соглашательство в условиях постоянства. В постоянной среде такой человек очень общителен, добродушен; его любят окружающие.

*Гипертимный.* «Гипер» означает сверх, «тима» – себя (интимный – в себе, гипертимный – сверх себя). Его отличает

неиссякаемая энергия, заразительный энтузиазм.

*Циклоидный.* В основном это такой же тип характера, как и гипертим. Однако гипертимная основа этого типа характера прерывается цикличностью психологической деятельности. Фазы спада активности называют часто «черными неделями».

*Лабильный.* Сходен с гипертимным. Однако спады у человека такого типа носят не циклический, а календарный характер. Такие спады часто называют состоянием транса: они образуются в случайные моменты времени по слабо мотивированным поводам.

*Сенситивный.* Чувственный тип характера. Сильно развита впечатлительность.

*Психолого-астенический.* Он формируется на слабой (астено) психике (флегматик-меланхолик). Его трудно вывести из себя, у него удивительное упорство. Он талантлив в мелкой, кропотливой работе.

*Шизоидный.* Скрытный. Никакого отношения к шизофрении не имеет. Обладает замечательными организаторскими способностями. Рано присваивает себе право командовать другими (еще в детском возрасте). Его девиз: «только власть».

*Эпилептоидный тип.* «Бесчувственный». Никакого отношения к эпилепсии не имеет. Действия такого человека часто граничат с жестокостью. Обладает замечательными творческими способностями.

## ***Вопрос 21. АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА***

Авторитет – это заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценностей и результатов работы. Авторитет руководителя, связанный с выполнением основных функций согласно занимаемой им должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника авторитета (статуса): официальный авторитет, определяемый занимаемой должностью (должностной статус); реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя – это не только его личное дело, но и задача высшего руководства,

руководителя одного с ним уровня и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление и повышающий его эффективность.

А.С.Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

*авторитет расстояния.* Руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он находится «подальше» от подчиненных и держится с ними официально;

*авторитет доброты.* «Всегда быть добрым» – таков девиз такого типа руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает так, что добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу;

*авторитет педантизма.* В этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненными, там самым сковывая их творчество и инициативу;

*авторитет чванства.* Руководитель высокомерен, гордится своими бывшими или мнимыми нынешними заслугами и везде старается их подчеркнуть. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

*авторитет подавления.* Менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность.

## **Вопрос 22. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Выработка и принятие решений включает в себя ряд стадий: выработку и постановку цели; изучение проблемы; выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений; рассмотрение вариантов решений; выбор и окончательное формулирование решения; принятие решения; доведение решений до исполнителей; контроль за выполнением решений.

**Управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих**

***действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.***

Обычно решения принимаются или в обстановке определенности, или в обстановке риска (неопределенности).

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений: *по сроку действия последствий решения*: долго-, средне- и краткосрочные решения; *по частоте принятия*: однократные (случайные) и повторяющиеся; *по широте охвата*: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные; *по форме подготовки*: единоличные, групповые и коллективные; *по сложности*: простые и сложные; *по жесткости регламентации*: контурные, структурированные и алгоритмические.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные.

*Неформальные (эвристические) методы принятия решений.* Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. *Коллективные методы обсуждения и принятия решений.* Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой штурм*», или «*мозговая атака*» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений). Примером коллективного принятия решений может служить *метод Дельфы*. Метод Дельфы – многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение. *Японская (кольцевая) система принятия решений* – «кингисё», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями.

*Количественные методы принятия решений.* В основе их лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших

массивов информации: линейное моделирование, динамическое программирование, вероятностные и статистические модели и т.д.

Решение должно быть *эффективным*, т.е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

**Контроль за исполнением решений** является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла. Главное назначение контроля – в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также в своевременном принятии мер по их ликвидации.

### ***Вопрос 23. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ТРУДА В ТУРИЗМЕ***

**Управление персоналом** – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение целей предприятия.

Без высококвалифицированных, культурных, знающих свое дело управленческих кадров немислимы глубокие качественные изменения в области менеджмента. Это связано с тем, что из чистого администратора, слепо выполнявшего команды «сверху», менеджер туристской фирмы превращается в творческую личность, деятельность которой направлена на реализацию политики мотивации, приобретающей в переходный к рыночным отношениям период решающее значение.

Происходящие изменения в экономике преобразуют и подходы в области управления человеческими ресурсами. Появляются руководители нового типа, мышление и стиль работы которых в определенной мере соответствуют новым задачам и условиям развития организаций. Значительно повышается и роль кадровых служб, которые должны более активно вовлекаться в процесс подготовки и реализации стратегии организации в направлении управления персоналом.

*Управляющие персоналом* – это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых – повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

С учетом изменений в системе управления персоналом

выделяют четыре группы факторов: *техничко-технологические, личностные, экономические и социально-политические, развитие теории управления* (формирование целостного «видения» управления персоналом, понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации; повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов).

**Планирование потребности в персонале** – это процесс определения потребностей туристской фирмы в кадрах.

В управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд методов. Наибольший интерес для менеджмента в туризме представляют *эконометрический метод* и метод *проектирования тенденций*.

Посредством *эконометрического* метода потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем. Метод *проектирования тенденций* предполагает перенос прошлых тенденций к изменению величины совокупной рабочей силы и ее структуры на прогнозируемый период.

#### ***Вопрос 24. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА***

Когда разработан план функционирования фирмы, составной частью которого является план трудовых ресурсов, наступает время для выполнения важнейшей работы менеджера – **подбора персонала**. Суть этого процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь более или менее подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.

В процедуре подбора персонала используются внешний и внутренний рынки рабочей силы, т.е. привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны. Работники своей организации представляют внутренний рынок, а работники, привлеченные для работы извне, – внешний. Весьма важно в этой связи определиться, каким будет набор – внутри организации или извне. Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. Мы лучше знаем «своего». «Свой» уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и профессиональный феномен (желание каждого работника двигаться по служебной лестнице). А это шанс сделать карьеру. И если организация не предоставит такой возможности

«своим» работникам, то лучшие из них уйдут.

Однако при наборе нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность отдельных «своих» работников (а это случай, когда можно от них избавиться). В этом аспекте привлечение работника из внешнего рынка предпочтительнее. Считается, что набор извне, как правило, обходится для организации дороже. Совершенно ясно, что если мы предлагаем работу человеку из другой организации, то одновременно нужно предложить ему и большую зарплату.

Оценка персонала – установление соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

*прогностический метод.* При таком методе широко используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы и психологические тесты;

*практический метод.* Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

*имитационный метод.* Претенденту предлагается решить конкретную ситуацию (ситуации).

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

Для экспертизы предлагается следующая система оценки труда претендента, включающая пять основных критериев:

*количество труда* – определяется объем, результативность, интенсивность труда, количество затраченного времени;

*качество труда* – устанавливается доля ошибок в работе, качество туристского продукта, его соответствие лучшим мировым образцам и т.п.;

*отношение к работе* – инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым, и т.п.;

*тщательность в работе* – отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья

и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;

*готовность к сотрудничеству внутри предприятия* – участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества.

В основу экспертной оценки свойств и деловых качеств кандидата положены количественные параметры и оценочные критерии, полученные в результате интервью. Хотя здесь и присутствуют элементы условности и субъективизма, однако при хорошей разработке шкалы оценок и внимательном (профессиональном) подходе экспертов оценить испытуемых можно с высокой степенью достоверности.

Суть количественной оценки претендента на руководящую должность состоит в том, что его деятельность подразделяется на отдельные функции и качественные характеристики, каждая из которых оценивается независимо от других (например, в баллах). На основе этих независимых частных оценок рассчитывается итоговый показатель эффективности и качества труда будущего руководителя.

Любое туристское предприятие – открытая система, поэтому его персонал находится в постоянном движении. Такое движение кадров в фирме следует рассматривать в двух аспектах. Первый аспект выражается понятием *«текучесть кадров»*, а второй – *«развитие персонала, или управление карьерой»*.

*Текучесть кадров* – уход работников с предприятия как по собственной инициативе, так и по инициативе администрации. Кроме того, происходит демографическое движение персонала – перемещение работников в связи с возрастными изменениями, по производственной необходимости (внутрифирменное движение) и др.

Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны. Сила их влияния изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. По степени управляемости факторы выделяются трех групп:

*факторы, возникающие на самом предприятии (производственные)* – величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации производства, перспектива профессионального роста и т.п.;

*личностные факторы* – возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т.п.;

*факторы, внешние по отношению к предприятию, – экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.*

## **Вопрос 25. СОДЕРЖАНИЕ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В ТУРИЗМЕ**

Менеджмент туристской организации (предприятия) выполняет двойную задачу. С одной стороны, с его помощью решаются управленческие проблемы и достигаются цели туристского предприятия, а с другой – он служит целям развития туристского региона.

Управленческий труд – вид общественного труда, основная задача которого – обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на общих принципах – уровне оплаты и стимулирования труда; разделении и кооперации труда; техническом обеспечении и механизации; нормировании труда; благоприятном режиме и хороших условиях труда.

Новая система управления туризмом, новый хозяйственный механизм призваны создать мощные стимулы для развертывания экономической состязательности. Совместная деятельность, основанная на кооперации труда, способствует возникновению и развитию у людей чувства коллективизма и состязательности.

Для оценки результатов деятельности трудовых коллективов в туризме целесообразно использовать следующие критерии:

- эффективность труда (размер дохода (прибыли));
- качество труда;
- сплоченность коллектива (определяется по известным в социальной психологии формулам);
- уровень управляемости коллектива (определение готовности к предстоящим переменам).

Среди основных элементов менеджмента одним из наиболее ярких является управленческая культура. Слово «культура» (от лат. cultura) буквально означает воспитание, образование, развитие. В широком смысле термин «управленческая культура» употребляется

для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Управленческую культуру можно представить как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в основе ее лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

- *юридические* нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом отношении состоит в знании и выполнении юридических норм;

- *моральные* нормы, регулирующие поведение менеджера в области нравственности и морали;

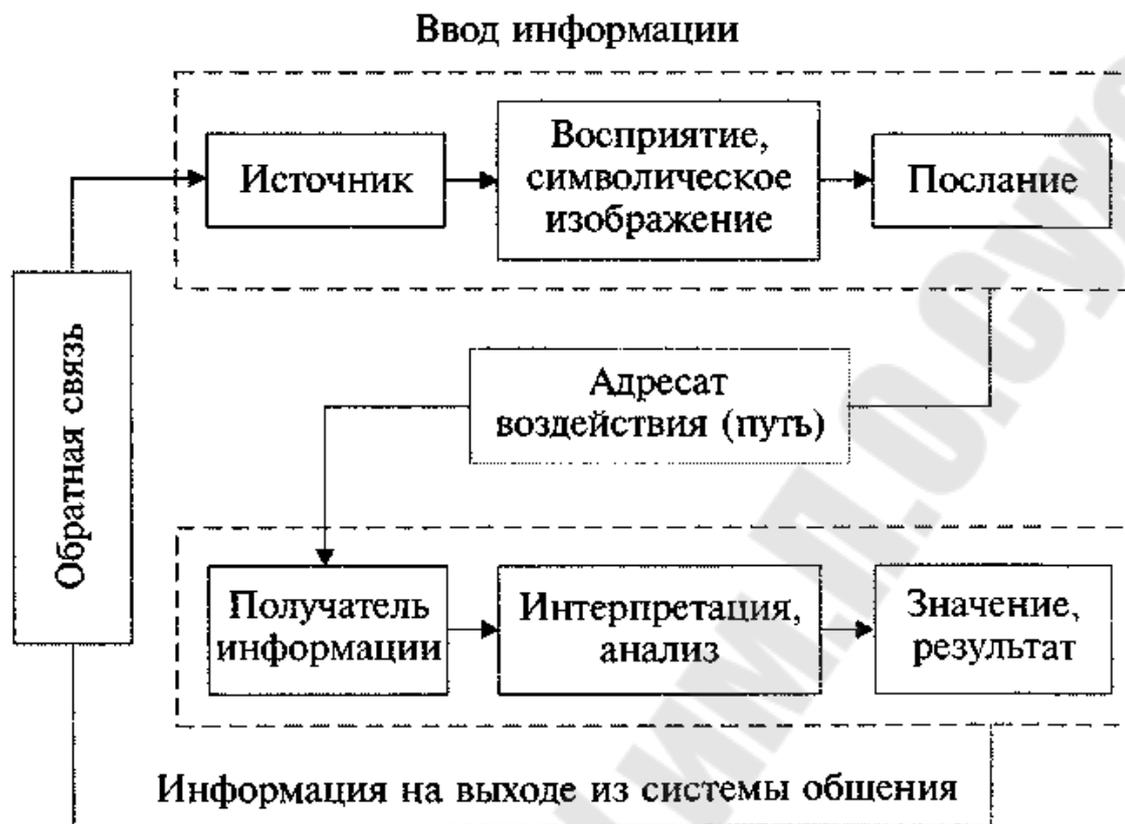
- *организационные* нормы, устанавливающие структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей, а также правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;

- *экономические* нормы – регулируют экономическую деятельность организации.

## ***Вопрос 26. ИСКУССТВО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ***

Общение – основная форма человеческого бытия, извечное свойство человека. Французский писатель Антуан де Сент-Экзюпери называл общение людей роскошью. Эта роскошь делает человека человеком. Отсутствие или недостаток общения деформируют человеческую личность.

В процессе общения одни люди передают другим свои идеи. Между ними устанавливается обратная связь, в их поведение вносятся определенные коррективы (рис. 2.3).



*Рисунок 2.3 – Модель процесса общения*

*Форма общения* – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг другу.

Можно выделить две основные формы общения:

опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу, обмен телеграммами и т.п.;

непосредственное (контактное) – вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз».

Выделяют следующие компоненты общения:

коммуникатор – тот, кто инициирует общение, сообщает информацию;

аудитория (реципиенты) – тот, кому сообщают информацию;

сообщение – то, что говорят (содержание информации);

средства общения – технические средства, благодаря которым информация поступает к ее получателю.

Искусство общения проверяется уже после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удастся достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

При анализе беседы следует очень внимательно оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. Просматривая свои записи и итоги, можно установить нерешенные задачи и наметить план будущей беседы.

### ***Вопрос 27. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ***

Самое общее определение конфликта (от лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение – противоречие, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.

Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Причины, порождающие конфликты:

- недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников,
- устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей,
- ограниченность ресурсов,
- недостаточный уровень профессиональной подготовки,
- необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала другим сотрудникам,
- противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя,
- различия в манере поведения и жизненном опыте,
- неопределенность перспектив роста,
- неблагоприятные физические условия,
- недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера,
- психологический феномен.

Основные способы разрешения межличностных конфликтов:

- избегание, уклонение,
- принуждение (противоборство),

- сглаживание (уступчивость),
- компромисс, сотрудничество,
- решение проблемы.

## **Вопрос 28. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ**

*Природа стресса.* Стресс (от лат. «туго натянуть») – это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильного воздействия. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют такие ситуации и такие условия работы, которые вызывают стресс.

Физиологические признаки стресса – язва желудка, болезнь сердца, астма и т.п.; психологические его проявления – раздражительность, потеря аппетита, депрессия. Чрезмерные стрессы снижают работоспособность человека, значительно ухудшают его здоровье.

Основной причиной стрессов являются перемены. Любая, даже позитивная, перемена нарушает тот хрупкий баланс, который мы поддерживаем в своем окружении. Отдельные сотрудники в различных организациях настолько подвержены влиянию стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставлять работу.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс:

*Организационные факторы.* Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка работника, когда ему поручено выполнить непомерное количество заданий.

Конфликт ролей возникает тогда, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т.е. бывают такие ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принятым какой-то группой, а с другой — соблюдать требования руководства. В результате такого душевного разлада у него и возникает ощущение беспокойства и напряжения.

Фактор неопределенности своей роли вызывает у работника неуверенность в себе. В отличие от конфликта ролей требования в этом случае непротиворечивы, но уклончивы и неопределенны, что также нарушает душевное равновесие.

Неинтересная работа – четвертый фактор стресса. Люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть и в

результате плохих физических условий работы – из-за холода, недостатка освещения, чрезмерного шума и т.п.

*Личностные факторы.* Разные события в жизни индивида также могут быть потенциальной причиной стресса у него. Наибольшее влияние на человека оказывают смерть родных, развод, болезнь или телесное повреждение, сексуальные аномалии и т.п.

### ***Вопрос 29. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА***

Правильная оценка эффективности менеджмента в туризме позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития туристских фирм, устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих фирм и их структурных подразделений.

Эффективность управления туризмом рассматривается в двух направлениях: экономическом и социальном.

Определение расходов тесно связано с определением потребления в туризме. В связи с этим потребление в туризме определяется как стоимость товаров и услуг, необходимых для удовлетворения спроса туристов. Таким образом, туристские расходы определяются как общая сумма потребительских расходов туриста при подготовке, в ходе его поездки и пребывания в месте назначения.

Различные компоненты, составляющие туристские расходы, могут быть разделены на три большие группы:

- предварительные расходы, необходимые для подготовки и осуществления поездки;
- расходы, возникающие во время путешествия и в посещаемых туристами местах;
- расходы, производимые в стране выезда после возвращения из заграничной поездки (например, проявление фотопленки, ремонт автомобиля, поврежденного во время путешествия и др.).

Если экономическую эффективность можно выразить количественно – оценить ее в денежном выражении, то систему общих и частных показателей социального плана измерить очень сложно или же просто невозможно. Речь идет прежде всего об удовлетворенности работников и способности их адаптации к условиям внутренней и внешней среды. Таким образом, фирма достигает своей цели за счет эффективного использования трудового

потенциала своих сотрудников посредством интеграции их деятельности, морали, социального климата, повышения взаимного доверия между ними и т.д.

Для определения слагаемых эффективности организационной структуры можно использовать ряд коэффициентов:

коэффициент звенности – отношение количества звеньев существующей оргструктуры к оптимальному количеству звеньев оргструктуры;

коэффициент территориальной концентрации – отношение количества организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации к площади региона, на которой функционируют все организации данного типа;

коэффициент эффективности организационной структуры управления – отношение конечного результата (эффекта), полученного от функционирования оргструктуры управления к затратам на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

### **Вопрос 30. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

В качестве показателей, оценивающих положение фирмы на рынке труда, могут быть использованы следующие:

*уровень удовлетворенности работников своим предприятием (2.1):*

$$K_m = \frac{K_g}{P} * 100, \quad (2.1)$$

где  $K_m$  – коэффициент текучести кадров;  $K_g$  – численность уволившихся работников;  $P$  – среднесписочная численность работников;

*средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника (2.2):*

$$C_u = \frac{Z_o}{K_k}, \quad (2.2)$$

где  $C_u$  – средние издержки на отбор кандидата;  $Z_o$  – расходы на отбор

персонала;  $K_k$  – количество отобранных кандидатов, а также (2.3):

$$C_o = \frac{Ц_o}{K_o}, \quad (2.3)$$

где  $C_o$  – средние затраты на обучение одного работника;  $Ц_o$  – общая стоимость обучения;  $K_k$  – количество человек, прошедших обучение; *уровень укомплектованности кадрами* (2.4):

$$Y_k = \frac{Ч_\phi}{Ч_{ш}}, \quad (2.4)$$

где  $Y_k$  – уровень укомплектованности кадрами;  $Ч_\phi$  – численность фактическая;  $Ч_{ш}$  – численность по штатному расписанию.

Комплексным показателем, характеризующим влияние условий труда на его результативность, является *интенсивность труда*, которая выражается отношением производительных затрат к продолжительности рабочего времени (2.5):

$$I_m = \frac{З_m}{P_\phi}, \quad (2.5)$$

где  $I_m$  – интенсивность труда;  $З_m$  – количество затраченного труда;  $P_\phi$  – рабочее время.

*Средняя заработная плата.* Величина этого показателя рассматривается в динамике. Сравниваются темпы роста средней зарплаты на предприятии с темпами роста средней заработной платы в регионе.

*Качество трудовых ресурсов предприятия.* Оценка данного параметра ведется укрупненно – исходя из социально-демографической структуры трудового коллектива. В этом случае рассчитывают трудоемкость работ по функции управления (2.6):

$$T_n = \sum_{i=1}^K H_m * P_i, \quad (2.6)$$

где  $T_n$  – трудоемкость работ по функции управления персоналом;  $T_m$  – нормативная трудоемкость решения управленческой задачи;  $P_i$  – повторяемость (объем) решения  $i$ -й задачи;  $K$  – количество (состав) управленческих задач.

### 3. ДИСЦИПЛИНА «МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

#### **Вопрос 1. ТУРИСТСКИЙ РЫНОК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ И ЕГО ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА**

Под рынком товаров (продуктов и услуг) принято понимать систему отношений купли-продажи между экономически свободными продавцами и покупателями. Особенностью туристского рынка является профессиональная разобщенность производителя туристских услуг, их потребителя – туриста и исполнителей купленной услуги. Комплексная туристская услуга (пакет услуг), как правило, предлагается туристу и приобретает им в месте его постоянного проживания, а место путешествия, страна пребывания находится за пределами его постоянного места жительства. Субъектами туристского рынка выступают **организаторы и продавцы туров** (туроператоры и турагенты), их **контрагенты - исполнители** услуг (гостиницы, рестораны, компании-перевозчики, экскурсионные бюро и т.д.) и **покупатели (потребители)** туристских услуг.

Продавцами туристских услуг (турпродукта) выступают юридические или физические лица, участники рыночного процесса, уступающие права собственности на услугу (пакет услуг) покупателю в обмен на деньги. Покупатели - юридические или физические лица, участники рыночного процесса, приобретающие права собственности на услугу (пакет услуг) у продавца в обмен на деньги.

При этом под оптовым рынком понимается купля-продажа (для перепродажи) крупной партии турпродукта, в которой участвуют юридические лица, а потребительский рынок продает те же услуги индивидуальным покупателям (в розницу) для удовлетворения их личных потребностей.

Реализация турпродукта осуществляется на основании договора, который заключается в письменной форме и должен соответствовать законодательству.

Важнейшими категориями рынка являются спрос и предложение. Под *покупательским (туристским) спросом* понимается потребность в путешествии (желание и необходимость), обеспеченная деньгами и представленная на рынке. Различаются следующие виды спроса: потенциальный, формирующийся,

сложившийся, сезонный. В своем большинстве туристский спрос носит сезонный характер, который преодолевается специальными маркетинговыми мерами. Потребительский спрос зависит от многих факторов.

К *предложениям* на туристском рынке относятся направления (регионы пребывания) и объем туров (услуг), предназначенных на продажу и предлагаемых покупателям в течение какого-либо периода по определенной цене.

Существует *рынок продавца*, когда спрос превышает предложение и наблюдается дефицит товаров, и *рынок покупателя* - ситуация, при которой предложение соответствует спросу или опережает его. **Ситуация, сложившаяся на рынке на определенный момент времени, называется конъюнктурой рынка.**

## ***Вопрос 2. ДОГОВОРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ТУРИЗМЕ***

Согласно **новой редакции закона «О туризме»** предусмотрена отмена туристического ваучера. Вместо него введен типовой договор оказания услуг.

В основу типовой формы договора заложены принципы двух документов, регулирующих деятельность в сфере туризма уже на протяжении 20 лет в Европейском сообществе. Речь идет о Директиве Совета ЕЭС «О путешествиях, отпусках и поездках, включающих все» от 13 июня 1990 года и типовом контракте, подлежащем подписанию турагентством и клиентом согласно Директиве.

Договор оказания услуг содержит следующие пункты:

**преамбула** (место заключения договора, наименование юридического лица, индивидуального предпринимателя, действующего на основании учредительного документа, доверенности);

**предмет договора** (Исполнитель обязуется по заданию Заказчика в соответствии с программой туристического путешествия оказать туристические услуги, а Заказчик обязуется оплатить эти услуги);

**общие условия** (Количество туристов. Минимальное количество человек, которое необходимо для осуществления туристического путешествия);

**стоимость туристических услуг и порядок их оплаты;**

**права и обязанности сторон;**  
**изменение и прекращение настоящего договора;**  
**ответственность сторон;**

**заключительные положения** (договор вступает в силу с момента его заключения сторонами и действует до полного исполнения обязательств по нему, документы и их копии, подтверждающие факт оплаты стоимости туристических услуг, являются неотъемлемой частью договора);

**реквизиты и подписи сторон.**

В приложении к договору оказания туристических услуг содержится Программа туристического путешествия, содержащая следующие пункты:

туристические услуги (маршрут, дата, время начала и окончания туристического путешествия, порядок встречи и проводов, сопровождения туриста(ов); услуга по перевозке (характеристика транспортных средств, сроки стыковок (совмещений) рейсов, трансфер; услуга по размещению (характеристика объектов для размещения туриста(ов) (их местоположение, классификация по законодательству страны (места) временного пребывания, иная информация); услуга по питанию (порядок обеспечения питания туриста(ов); перечень и характеристика иных туристических услуг; иная информация.

### ***Вопрос 3. РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ***

Международная туристская политика формируется ООН, ЮНЕСКО и ВТО. Можно выделить две основные группы международных правовых актов в сфере туризма: акты, затрагивающие интересы стран СНГ; акты, затрагивающие интересы иных иностранных государств. ВТО является специализированной организацией в системе ООН, созданной в 1975 г., и играет решающую роль в пропаганде и развитии ответственного, устойчивого и общедоступного туризма, призванного способствовать экономическому развитию, международному взаимопониманию, миру, благосостоянию, а также взаимному уважению, безусловному соблюдению гражданских прав и основных свобод. Выполняя эту миссию, ВТО уделяет особое внимание интересам развивающихся стран в сфере туризма. За время

деятельности международных организаций был принят ряд важнейших документов по вопросам туризма.

**Манильская декларация по мировому туризму** была принята всемирной конференцией по туризму, проходившей в Маниле (Филиппины) в 1980 г. Декларация определила место туризма в современном обществе. В частности, туризм понимается как деятельность, имеющая важное значение в жизни народов в силу непосредственного воздействия на социальную, культурную, образовательную и экономическую сферы жизни государств и международных отношений.

**Гаагская декларация по туризму** принята Межпарламентской конференцией по туризму, проведенной в Гааге (Нидерланды) в 1989 г. Содержание декларации сводится к закреплению 10 основных принципов, которые необходимо соблюдать всем участникам отношений в сфере туризма. В каждом принципе закрепляются основополагающий тезис и рекомендации по его реализации. **Глобальный этический кодекс туризма** принят в Сантьяго (Чили) в 1999 г. на 13 сессии Генеральной ассамблеи ВТО. В кодексе освещаются следующие вопросы в сфере туризма: вклад туризма во взаимопонимание и взаимоуважение людей и сообществ; обязанности профессионалов туристического бизнеса; право на туризм; свобода туристских перемещений; права работников и предпринимателей в туристической индустрии.

**Хартия туризма** одобрена в 1985 г. на 6 сессии Генеральной ассамблеи ВТО. Фактически документ содержит рекомендации по деятельности нескольких субъектов туристической сферы: государства, представителей местного населения туристских районов, работников в сфере туризма и самих туристов. Рекомендации для последних содержатся в специальном разделе (Кодекс туриста).

**Осакая декларация по туризму** принята в 1994 г. Всемирной конференцией министров по туризму в Осаке (Япония). Декларация посвящена росту и значению международного туризма, развитию индустрии туризма, воздействию международного туризма на общество и окружающую среду, соотношению международного туризма и мира на земле, а также роли правительств и международных организаций в сфере туризма.

**Осакая декларация тысячелетия** принята в 2001 г. на Конференции лидеров туризма тысячелетия, которая прошла в Осаке (Япония). В данном документе констатируются достижения сферы

туризма к началу XXI в., а также поднимаются проблемы развития рынка международного туризма, сохранения культурного наследия на основе туризма, внедрения в туристическую сферу современных информационных технологий.

#### ***Вопрос 4. РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА НА НАЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ***

Туристская политика – совокупность мер и мероприятий юридического, политического, экономического, социального, культурного и другого характера в целях создания условий для развития туризма, регулирования и координации его деятельности.

В соответствии с уровнем организации и реализации различают международную туристскую политику, национальную туристскую политику, региональную туристскую политику и политику отдельных предприятий.

На национальном уровне туристская политика формируется государственным или общественным органом, ответственным за состояние и развитие отрасли в целом – национальной туристской администрацией.

В сфере разработки и реализации туристской политики НТА взаимодействуют с законодательными и исполнительными органами власти на разных уровнях, с туристскими ассоциациями, научно-исследовательскими организациями.

В РБ органом, ответственным за развитие туристской отрасли, является Министерство спорта и туризма, созданное в 1996 г.

На региональном уровне туристская политика формируется областными управлениями физической культуры, спорта и туризма.

Политика отдельных предприятий заключается в организации турагентской или туроператорской деятельности.

К основным базовым законам, которые в значительной мере регулируют сферу туризма, относятся Конституция Республики Беларусь и Гражданский кодекс Республики Беларусь. В Конституции закреплены права и свободы человека. Гражданский кодекс является законом, содержащим основополагающие нормы гражданского права, в котором определены основные права и обязанности граждан и организаций, создан механизм защиты их экономических и личных прав, установлены правила имущественного оборота.

К законодательным актам, прямо не регулирующим туристскую

деятельность, но во многом определяющим работу организаций туристской индустрии, относятся следующие законы: «О собственности», «О предпринимательстве», «О предприятиях в Республике Беларусь», «Таможенный кодекс Республики Беларусь», «О страховании», «О рекламе», «О защите прав потребителей».

**Закон Республики Беларусь «О туризме».** В настоящем Законе используются следующие основные термины и их определения: маршрут тура, субъекты туристической деятельности, турагентская деятельность, туризм и др.

### ***Вопрос 5. ВЗАИМОСВЯЗЬ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

Функции управления можно охарактеризовать как вид деятельности, необходимый для организации и руководства тем или иным объектом управления в туризме. Иными словами, функции управления - это виды управленческого труда, связанные с воздействием на объект управления, которые осуществляются специальными приемами и средствами, а также сопутствующая организация работы.

Процесс управления является последовательным цепью циклически повторяющихся функций - видов деятельности субъекта, которые определяют содержание управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Специалисты предлагают альтернативно выделять: информационно-аналитическую функцию, планирования, организации, функции координации, регулирования, контроля и руководства.

Информационно-аналитическая функция включает все действия по оперированию информацией и предусматривает сбор, обработку, анализ и оценку информации с целью повышения эффективности деятельности в определенной сфере. Функция планирования заключается в определении и обосновании системы в целом и ее отдельных звеньев направлений деятельности, целей и задач, а также путей их реализации. Организационная функция выражается в формировании и приспособлении субъекта и объекта менеджмента к выполнению поставленных задач. Функция координации должна обеспечивать согласованность действий для успешного достижения цели. Функция регулирования реализуется с целью поддержания

динамического равновесия системы во время деятельности любой организации в любой сфере. Функция контроля - это система наблюдения и проверки для выявления отклонений от плана достижения определенной цели в процессе любой деятельности. Функцию руководства, которая пронизывает всю систему менеджмента, справедливо можно назвать собственно функцией управления.

### ***Вопрос 6. ФУНКЦИИ ТУРИСТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ***

Для оптимизации управления важно знать, чего ожидают различные уровни организаций друг от друга, в том числе местные туристские организации от организаций высшего уровня (региональных и межрегиональных, национальных и т.д.).

К ожиданиям местных туристских организаций относятся: организация информационного бюро для туристов, исследования рынка; ознакомления региона высшего уровня с проблемами развития туризма на локальном уровне формирование бренда региона в целом; консультации по вопросам рынка, программы образования и квалификации кадров, системы бронирования мест в гостиницах; представительство интересов на высших уровнях; совместное участие в ярмарках; общественные связи и связи со СМИ на высших уровнях формирование общественного мнения; маркетинг районы.

Сравнивая ожидания малых и больших туристских мест. Большие по территории регионы выдвигают высокие требования к маркетинговой деятельности организаций высшего уровня, а такие функции, как планирование ведущего имиджа, формирование и координация предложения, ими даже не упоминаются, ведь они сами должны для этого большие возможности. Особо выделяется функция сервисного обслуживания в отдаленных регионах.

Задача местных и субрегиональных объединений зависят от возможностей этих объединений и обязательно включают информационную и маркетинговую деятельность. Последняя в этом случае определяется радиусом досягаемости их бренда. В рыночной деятельности, при разработке самостоятельных мероприятий на рынке соответствующего масштаба, они объединяются и действуют совместно.

Важным для менеджмента туризма является разделение обязанностей и ответственности между различными уровнями

туристских организаций, который определяется такими задачами-функциями для каждой из них.

Функция предложения является приоритетной в деятельности организаций низшего уровня. Они прямо контактируют с отдельными исполнителями услуг и хорошо знают продукт, сооружения и минимальное количество достопримечательностей для размещения и развлечения гостей, имеют необходимый для выполнения такой деятельности кадровый состав.

Функция представительства интересов присуща каждому уровню государственной (политической) структуры организаций с одинаковым географическим радиусом деятельности. В большинстве стран представительские функции выполняют местные, областные и национальные туристские организации (администрации).

Маркетинговые функции должны выполнять организации каждого из уровней в зависимости от имиджа и финансовых возможностей конкретного уровня туристского региона. Как правило, местная туристская организация ориентирована на повышение собственной популярности на региональном и национальном уровнях; региональная организация ориентирована на формирование и поддержание собственного бренда на национальном уровне и на ближайших зарубежных рынках. На туристскую организацию национального уровня возлагается задача продвижения национального бренда на международном рынке, распространения и укрепления туристского имиджа нации.

Функция и сохранение имиджа выполняется организациями каждого из уровней. Национальная организация должна разрабатывать национальную стратегию развития туризма и профессионально следить за национальным туристским имиджем.

## ***Вопрос 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ПЛАНИРОВАНИЕ В ТУРИЗМЕ***

Планирование - это непрерывный процесс определения средств по достижению сроков и последовательности действий, распределения управленческих ресурсов. Его задачами являются:

- Обеспечение целенаправленного развития организации;
- Координация деятельности структурных подразделений и работников;
- Создание базы эффективного контроля и оценки;

- Мотивация трудовой деятельности;
- Информационное обеспечение членов трудовых коллективов.

Различают перспективное (стратегическое), тактическое (среднесрочное) и оперативное (текущее) планирование.

Планирование управления туристической деятельностью начинается с процесса стратегического планирования - разработке стратегических планов, программ.

Для конкретного туристического региона прежде всего определяется его конкурентная способность и формулируется туристический образ.

План - это сложная социально-экономическая модель будущего состояния предприятия. Важное место в этой модели занимают стадии процесса планирования, которые имеют универсальный характер:

- постановка задач планирования;
- разработка плана;
- реализация планового задания.

Процесс планирования осуществляется в соответствии с уровнями. Так, стратегическое планирование (высший уровень) - это попытка определить основные составляющие организации в долгосрочной перспективе; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; выяснить, какой будет вероятная поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить поведение организации в пределах своего сегмента рынка.

Стратегический план туристической компании (на 5 лет и более) является ориентиром для принятия решений на низших уровнях. Процесс стратегического планирования охватывает восемь этапов:

- определение миссии;
- анализ внешней среды;
- анализ внутренней среды (преимуществ и недостатков);
- формулирование целей и задач;
- выбор стратегии (способов, путей достижения цели);
- разработка планов (программ);
- реализация планов (программ);
- контроль и оценка результатов.

Планирование осуществляется и на низком уровне. Его называют оперативным. В таком плане стандарты деятельности,

описание работ и т.п. становится частью такой системы, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Средние и мелкие туристические фирмы, которые не имеют высокого экономического потенциала, как правило, ограничиваются разработкой тактических (1-5 лет) и оперативных (до 1 года) планов, часто нацеленных только на содержание собственных позиций на рынке. План является списком конкретных мер.

### ***Вопрос 8. ОЦЕНКА ТУРИСТСКОГО ОБРАЗА РЕГИОНА***

Управление системой туризма должно базироваться на стратегическом (спроецированном в будущее) видении и предвидении. На основе видения (своего рода «рисунков», которые показывают нас в будущем), являющегося ведущей идеей менеджмента, разрабатывается политика туристской фирмы, которая представляет общие цели и нормы отношений, обеспечивающие жизнеспособность и развитие этой структуры. Формирование политики предприятия осуществляется чаще всего на высшем уровне управления. Все положения политики туристской фирмы представляются, как правило, в виде ведущего туристского образа. Ведущий образ содержит в себе долгосрочные цели, философию, политику (принципы взаимоотношений с различными заинтересованными группами), культуру предприятия и его законодательные права.

Применительно к конкретному туристскому региону речь должна идти, прежде всего, о его конкурентоспособности. Конкретно функция планирования включает в себя следующие виды работ:

- участие в разработке устанавливаемых управлениями туризма целей развития региона;
- текущий анализ конкурентоспособности места (рынок, прямые и косвенные конкуренты, спрос, поставщики, отрасль);
- разработку стратегии конкурентоспособности региона, его особой позиции;
- претворение в жизнь стратегии конкурентоспособности региона – прежде всего оказание консультаций туристским предприятиям, проведение инновационного менеджмента.

Результатом планирования как функции менеджмента может быть туристский образ региона, представленный в табл. 3.1.

Таблица 3.1

## Туристский образ региона А (график условный)

Критерий оценки	Оценка качества				
	5	4	3	2	1
Соответствие качества услуг цене					
Имидж региона					
Виды и качество предлагаемых услуг					
Гостеприимство					
Возможности для развлечений					
Активный отдых					
Гостиницы и рестораны					
Общая инфраструктура					
дороги и их состояние					
режим работы магазинов					
сеть железных дорог					
телефонная связь мест общего пользования					
Социальные факторы (ситуация с преступностью, политическая стабильность)					
Естественные (природные условия)					
ландшафт					
экология					
населенные пункты с особым шармом					
наличие национальных культурных центров					

### **Вопрос 9. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Эффективность планирования как функции управления зависит от того, каким критериям (руководящими правилами) пользуются при его реализации:

- Полнота планирования характеризует полноту учета всех событий и ситуаций, которые могут повлиять на деятельность турфирмы;

- Точность планирования предполагает использование современных методов и средств, которые обеспечивают точность прогнозов;

- Ясность (понятность) планирование характеризует простоту и четкость в формулировании целей и способов планирования;

– Непрерывность планирования определяется постоянным характером целеполагания, в т. ч. путем уточнения, пересмотра, корректировки определенных ориентиров развития турфирмы;

– Экономичность планирования предполагает сопоставимость затрат на планирование с удобствами, которые от него предусмотрено получить.

Современный менеджмент предусматривает несколько эффективных методов планирования, которые позволяют решать как количественные, так и качественные вопросы планирования:

1. Бюджетный метод используется практически во всех туристических фирмах. Его основу составляют описание и характеристика притока и оттока наличности, капитала и других ресурсов, анализ структуры поступлений и расходов средств на обслуживание туристов. Как правило, бухгалтерский баланс любой туристической организации включает такую информацию;

2. Анализ окупаемости позволяет провести оценку и соотнесение затрат, доходов и амортизации производственных мощностей, рассчитать срок окупаемости затрат и инвестиций, вложенных в бизнес, и спрогнозировать прибыль. Анализ окупаемости осуществляется на основе бизнес-плана, составление которого предшествует реализации любого туристического проекта (создание новой организации, модернизация туристической территории, проведение рекламной кампании и т.п.);

3. Метод оперативного исследования позволяет оценить собственную деятельность с помощью современных моделей разработки и принятия управленческих решений (теория очередей, игр, имитационное моделирование). Например, использование SWOT-анализа деятельности туристической организации позволит не только определить недостатки ее функционирования и развития, но и разработать адекватную имеющимся условиям конъюнктуры, стратегию развития.

## **Вопрос 10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Эффективность управления деятельностью зависит от того, насколько правильно сформирована организационная структура управления и насколько она соответствует цели деятельности

организации. Организационная структура - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, с устойчивыми отношениями, обеспечивающих их функционирование и развитие как целого. Можно сказать, что структура управления - это не что иное, как оптимальное распределение работы, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между членами коллектива организации.

Целью организационной структуры управления является обеспечение устойчивого развития социально-экономической системы через формирование, сохранение и совершенствование способов взаимосвязи и взаимодействия системы с внешней средой и внутреннего взаимодействия элементов системы.

Составляющими организационных структур являются:

- Элементы организационных структур управления - службы или органы аппарата управления, а также отдельные работники этих служб (органов);

- Организационные отношения - отношения (связи) между подразделениями организации, уровнями ее управления, персоналом, благодаря которым реализуются функции управления;

- Уровни управления - совокупность прав, обязанностей и ответственности, характерна для должностных лиц, занимающих определенное место в иерархической структуре организации.

Итак, элементами структуры управления являются отдельные сотрудники, службы, звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые делятся на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи имеют одноуровневый и согласующий характер. Вертикальные связи - это связи подчинения, необходимость в которых возникает в случае иерархичности управления.

Связи в структуре управления могут быть также линейными и функциональными. Зависимости от доминирующих связей формируются соответствующие полномочия:

- Полномочия линейных руководителей - право решать все вопросы развития вверенной им организации или подразделения, а также давать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделения) по реализации всех функций. Это полномочия по планированию, организации, мотивации, контролю деятельности персонала;

– Полномочия штабного персонала - право планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выкапывать распоряжения и т.п.;

– Функциональные полномочия - право того или иного работника управленческого аппарата принимать решения и реализовать действия, которые обычно выполняют линейные менеджеры.

Организационная структура управления в туризме, так же как и в любой организации, состоящей из звеньев (отделов), уровней управления и горизонтальных и вертикальных связей между ними. Звена управления в туристической организации выделяются в зависимости от ее масштабов. В небольших туристических организациях с небольшим штатом управленческие звенья могут быть представлены даже отдельными специалистами. Крупные туристические организации подразделяются на структурные подразделения, ориентированные на выполнение соответствующих функций управления. Связи между такими структурными подразделениями имеют горизонтальный характер.

Уровни управления туризмом представлены совокупностью звеньев управления и отражают иерархическое построение организации, отношение руководства и подчинения.

### ***Вопрос 11. ИЕРАРХИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ***

Выделяют следующие типы организационных структур управления:

- иерархический (механистическая модель) и
- органический (органическая модель).

**Линейная структура** управления предприятием подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления. Данный управленец в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу. Линейные связи в организации отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, т.е. лица, полностью отвечающего за деятельность, как правило, небольшой организации или ее структурных подразделений (в крупной организации). Это

одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Линейная структура

**Функциональная структура** - вид организационной структуры, подразумевающий собой группирование конкретных должностей в отделы основывается на основе общих видов деятельности. Функциональные связи в структуре управления осуществляются по линии движения информации и управленческих решений строго по функциям управления. Это значит, что функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Функциональная структура

**Линейно-функциональная структура организации.** Сущность

комбинаций линейных и функциональных связей в организации данного типа состоит в том, что по линии общего руководства каждый работник подчиняется только одному руководителю. Функциональным руководителям предоставлено право непосредственного решения вопросов, отнесенных исключительно к их компетенции. В связи с этим при такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

**Дивизиональная структура** управления подразумевает собой то, что критерием группирования должностей в дивизионы (отделы) выступают виды выпускаемой предприятием продукции, группы потребителей или регионы.

**Дивизионально-продуктовая ОС.** Каждое подразделение создает, производит, продает и т.д. продукт определенного вида.

**Дивизионально-региональная ОС.** Подразделения специализируются на регионах, всеми способами приспособляясь к их специфике.

## **Вопрос 12. АДАПТИВНЫЕ (ОРГАНИЧЕСКИЕ) ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**Адаптивные организационные структуры** – гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) к требованиям среды (по аналогии с живыми организмами). Именно адаптивные организационные структуры способны, используя все эффективные аспекты линейных и функциональных структур, успешно функционировать в постоянно изменяющемся мире.

Выделяются следующие типы адаптивных организационных структур:

- **проектная** – временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл этой структуры состоит в том, чтобы для решения задачи собрать в одну команду всех специалистов, осуществить проект качественно и в короткий срок, после чего проектная структура распускается (рис. 3.3);

- **матричная** – функционально-временно-целевая структура. Это особый вид организации, целиком построенной по проектному типу, действующей длительное время, что характерно для организаций, постоянно существующих в проектной форме (рис. 3.4).

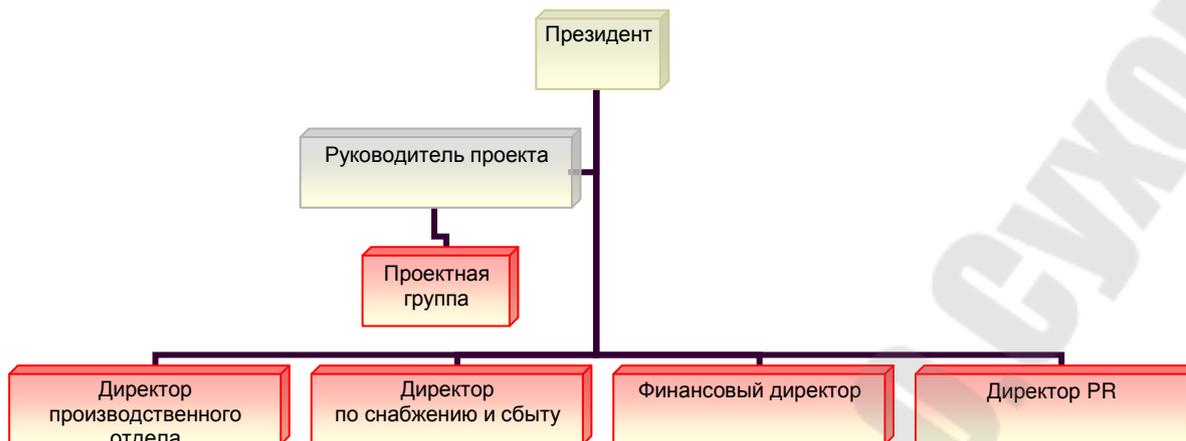


Рисунок 3.3 – Проектная структура



Рисунок 3.4 – Матричная структура

По вертикали строится управление по отдельным сферам деятельности организации, по горизонтали осуществляется управление проектами. Для матричной структуры характерны создание связей между специалистами, организация работ по определенным задачам, вне зависимости от позиции в организации, включенности в конкретное подразделение.

Комбинированная структура управления предполагает группирование по различным критериям.

### **Вопрос 13. ПРОЦЕСС ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**

Этапы проектирования организационной структуры. Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех основных этапов:

*Первый этап* – анализ организационных структур. Анализ действующей структуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации, т.е. насколько эта структура рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся следующие факторы:

*принципы управления* – соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? каковы их последствия? какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?);

*аппарат управления* – перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание необходимых промежуточных звеньев и т.д.;

*функции управления* – усиление стратегического планирования (корректировка «бизнес-плана»), усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и пр.;

*хозяйственная деятельность* – изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.п.

*Второй этап* – проектирование организационных структур. В процессе проектирования структуры управления организацией решаются, как правило, следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; численность административно-управленческого персонала; характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления. В конечном итоге для каждого структурного подразделения устанавливаются управленческие функции, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

Все модели проектирования организационной структуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:

*метод аналогий* предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;

*экспертный метод* базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) структуры, разработанные другими проектировщиками;

*структуризация целей* предусматривает выработку системы целей, преследуемых организацией, и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае организационная структура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний данной структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

*организационное моделирование* позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Суть его состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

*Третий этап – оценка эффективности организационных структур.* Степень совершенства организационных структур проявляется в быстродействии системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

#### **Вопрос 14. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Понятие организации. Организация – имущественный комплекс, объект гражданских прав и одна из организационно правовых форм юридического лица; это группа людей, действующих совместно для достижения общих целей. Туристское предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, обладающим правами

юридического лица, который на основании использования имущества трудового коллектива производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Классификация организаций в зависимости от формы собственности:

- частная;
- государственная;
- общественная;
- организации со смешанной собственностью.

По организационно-правовой форме в соответствии с Гражданским кодексом в Республике Беларусь могут создаваться:

- хозяйственные товарищества и общества,
- производственные кооперативы,
- унитарные предприятия.

*Хозяйственные товарищества* – это такая форма предпринимательской деятельности, при которой имущество предприятия формируется за счет вкладов нескольких граждан и юридических лиц, которые объединяются для совместной хозяйственной деятельности на основе учредительного договора. Отличительной особенностью хозяйственных товариществ является неограниченная ответственность по своим обязательствам. Имущество хозяйственных товариществ формируется за счет вкладов участников. В зависимости от степени ответственности различают: полные, коммандитные, акционерно-коммандитные товарищества.

Полным называется товарищество, все участники которого несут по его обязательствам полную, неограниченную ответственность.

Коммандитным называется товарищество, в котором хотя бы один из участников имеет полную ответственность, и хотя бы один (вкладчик, коммандит) – ограниченную ответственность перед кредиторами, который несет риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных им вклада и не принимает участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Акционерно-коммандитное товарищество является разновидностью коммандитного товарищества и отличается от него тем, что вкладчики вносят свою долю в уставный фонд предприятия,

путем приобретения акций.

*Хозяйственное общество* – это юридическое лицо, созданное по соглашению юридических лиц и граждан, путем объединения их имущества с целью осуществления хозяйственной деятельности.

Отличительной особенностью хозяйственных обществ является ограниченная ответственность по своим обязательствам, либо имуществом общества и личным имуществом участников в пределах установленных уставом.

Виды хозяйственных обществ:

1. *Общество с ограниченной ответственностью* – это общество, учрежденное двумя или более лицами, уставной фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах сумм внесенных ими вкладов. Учредительными документами ООО являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Уставной фонд ООО формируется из стоимости вкладов его участников. Высшим органом является общее собрание участников. Участник ООО вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном фонде общества одному или нескольким участникам данного общества.

2. *Общество с дополнительной ответственностью* – это общество, учрежденное двумя или более лицами, уставной фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в пределах, определяемых учредительными документами общества. (Участники ОДО несут ответственность по обязательствам общества в размерах, превышающих их долю в имуществе общества, т.е. дополнительную ответственность. Размер дополнительной ответственности оговаривается в учредительных документах общества).

3. *Акционерным* признается хозяйственное общество, уставный фонд которого разделен на определенное число акций. Отличительной особенностью данного общества является то, что уставный фонд формируется за счет продажи акций. Акция – это ценная бумага, свидетельствующая о вкладе ее владельца в уставный фонд акционерного общества и дающая собственнику право на получение дивидендов.

Ответственность участников ограничена стоимостью принадлежащего им пакета акций. Учредители акционерного общества заключают между собой договор, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по созданию общества, размер УФ общества, категории выпускаемых акций и порядок размещения. Учредительным документом АО является устав, утвержденный учредителями.

Различают ОАО и ЗАО. Акционерное общество, участник которого может отчуждать принадлежащие ему акции без согласия других акционеров неограниченному кругу лиц, признается ОАО. Такое АО вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и свободную продажу их на условиях, устанавливаемых законодательством. ОАО обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибыли и убытков.

АО, участник которого может отчуждать принадлежащие ему акции с согласия других акционеров и (или) ограниченному кругу лиц, признается ЗАО. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Наиболее популярной формой в туризме является общество с ограниченной ответственностью.

Преимущества хозяйственных обществ:

- делимость уставного фонда позволяет привлечь внешние инвестиции,
- безвозвратность акций способствует реальному сохранению капитала акционерного общества,
- привлечение денежных средств путем продажи акций означает для хозяйствующего субъекта бессрочный и безвозвратный заем, что значительно выгоднее банковского кредита.

4. Акционерное общество представляет собой наиболее устойчивую форму объединения капиталов. Вкладчик имеет право в любой момент продать свои акции, и выбытие одного из вкладчиков не влечет за собой закрытие общества.

Под *производственным кооперативом* понимается коммерческая организация, участники которой обязаны внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие в ее деятельности и нести субсидиарную ответственность по обязательствам производственного кооператива в равных долях, в

пределах, установленным уставом, но не меньше величины полученного годового дохода в производственном кооперативе. Учредительным документом производственного кооператива является устав, утверждаемый общим собранием его членов. Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на пай его членов в соответствии с уставом кооператива.

Унитарным предприятием является коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В форме унитарных предприятий могут быть созданы государственные (республиканские или коммунальные) или частные унитарные предприятия. Имущество такого предприятия находится в государственной либо частной собственности физического или юридического лица.

К государственным унитарным предприятиям относятся предприятия с неделимым уставным фондом, имущество которых принадлежит государству. Оно (имущество) создается за счет бюджетных ассигнований, вкладов других государственных предприятий.

Имущество республиканских унитарных предприятий находится в собственности РБ и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения.

Имущество коммунальных унитарных предприятий находится в собственности административно-территориальных единиц и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения.

Классификация предприятий по размеру и масштабам деятельности: *микронпредприятия* – до 15 работников; *малые предприятия* – до 100 работников включительно; *средние предприятия* – от 101 до 250 работников включительно.

Национальное предприятие – предприятие, капитал которого принадлежит предпринимателям своей страны. Национальная принадлежность определяется также местоположением и регистрацией основной компании.

Иностранное предприятие – предприятие, капитал которого принадлежит иностранным предпринимателям, полностью или в определенной части обеспечивающих их контроль.

Иностранные предприятия образуются либо путем создания акционерного общества, либо путем скупки контрольных пакетов акций местных фирм, ведущих к возникновению иностранного контроля.

Формальная и неформальная организации. В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива. Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются *формальными*. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различными нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д. Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели), признается неформальной группой (организацией). Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

### ***Вопрос 15. ТУРОПЕРАТОРСКАЯ И ТУРАГЕНТСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ***

Термины «турагент» и «туроператор» определяют направление предпринимательской деятельности туристской фирмы или компании.

Основные различия между туроператором и турагентом.

1. По системе доходов:

Туроператор покупает некоторый туристский продукт, и его прибыль формируется из разницы между ценой покупки и ценой продажи; очень часто туроператор приобретает отдельные услуги, из которых затем формирует комплексный туристский продукт со своим механизмом ценообразования. В то же время турагент действует как розничный продавец, и его прибыль получается из комиссионных за продажу чужого туристского продукта; турагент реализует туристский продукт (часто и отдельные услуги, например авиабилеты, номера в гостиницах) по реальным ценам туроператоров или производителей услуг.

2. По принадлежности туристского продукта:

Туроператор всегда имеет запас туристского продукта для продажи, а турагент запрашивает определенный продукт (услугу), только, когда клиент выражает покупательский интерес.

Турагенты. Туристские агентства могут иметь разнообразные формы:

– чисто туристские агентства по продаже туров, сформированных туроператорами, на условиях комиссионного вознаграждения;

– транспортно-туристские агентства по организации транстуров. Здесь возникают перспективы для создания совместных предприятий с транспортными организациями: авиационно-транзитными предприятиями, авиакомпаниями, железными дорогами. Вариантом взаимодействия с перевозчиками также являются агентские соглашения по реализации транспортных билетов;

– турагентства (бюро реализации) при туроператоре, реализующие в основном собственные продукты, но продающие и приобретенные туры.

С точки зрения специализации турагентства могут быть многопрофильными (наиболее распространены), т. е. осуществляющими комплексное обслуживание любых видов клиентов, включая отпускников, командированных и группы. Существуют также и специализированные турагентства, специализирующиеся на организации деловых поездок для крупных компаний.

Туроператоры. По виду деятельности туроператоры бывают:

1) операторы массового рынка они продают большое число турпакетов, в которых часто используются чартерные авиарейсы в определенные места назначения, главным образом в места назначения массового туризма.

2) специализированные операторы это туроператоры, специализирующиеся на определенном продукте или сегменте рынка (на определенной стране, на определенном виде туризма и т. д.). В свою очередь, такие специализированные операторы подразделяются на туроператоров:

а) специального интереса (например, спортивно-приключенческий туризм, организация сафари в Африке и др.);

б) специального места назначения (например, Англия, Франция и т. д.);

в) определенной клиентуры (молодежные, бизнес-туры, семейные туры и т. д.);

г) специальных мест размещения (например, дома отдыха, турбазы и т. д.);

д) использующие определенный вид транспорта (авиационный транспорт, теплоходы, ж/д поезда, автобусы).

По месту деятельности туроператоры бывают:

1) местные (внутренние) операторы – они ориентируют турпакеты назначением в пределах страны происхождения;

2) выездные операторы – они ориентируют турпакеты на зарубежные страны;

3) операторы на приеме они базируются в месте назначения (в стране назначения) и обслуживают прибывающих иностранных туристов в пользу других операторов и агентов.

Кроме того, в более общем смысле туроперейтинга принято разделять туроператоров на инициативных и рецептивных.

Инициативные туроператоры – это операторы, отправляющие туристов за рубеж или в другие регионы по договоренности с принимающими (рецептивными) операторами или напрямую с туристскими предприятиями. Отличим их от туристских агентств, занимающихся исключительно продажей чужих туров, является то, что они занимаются комплектацией туристского продукта, состоящего (по нормам ВТО) из не менее чем трех услуг: размещение, транспортировка туристов и любая другая услуга, не связанная с первыми двумя. Рецептивные туроператоры – это туроператоры на приеме, т. е. комплектующие туры и программы обслуживания в месте приема и обслуживания туристов, используя прямые договоры с поставщиками услуг (гостиницами, предприятиями питания, досугово-развлекательными учреждениями и т. д.). Это чистая форма туроперейтинга.

Паушальный тур – это стандартизированный, предварительно организованный комплекс туристских услуг. Признаки: комплекс услуг, серийный тур, ориентация на массы.

## **Вопрос 16. ТУРПРЕДПРИЯТИЯ СПЕЦИАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ**

Гостиницы классифицируются:

а) по уровню сервиса (обслуживания), ассортименту и стоимости услуг отели бывают класса «люкс», 1-го класса,

экономкласса, отели с ограниченным сервисом (ночлег и завтрак), а также дешевые отели типа студенческих общежитий;

б) по месту размещения городские (центральные, окраинные), транзитные (у магистралей), пригородные, сельские, а также отели, расположенные вблизи географических особенностей (берега рек, озера, моря, океана, в горах и т. д.);

в) по природным зонам размещения (в лесах, горах, пустынях и т. д.);

г) по времени функционирования – круглогодичные, сезонные;

д) по числу номеров гостиницы (малые (до 100-150 номеров), средние (от 100 до 300-400 номеров), большие (от 300 до 600-1000 номеров), гиганты (более 1000 номеров).

Современный туристский комплекс (полносервисный отель) располагает значительной материально-технической базой, обеспечивающей полносервисное комплексное, централизованное обслуживание туристов, отдыхающих, путешественников.

Существующий стандарт (ГОСТ Р 50764-95) устанавливает классификацию предприятий общественного питания, общие требования к предприятиям питания различных типов и классов. Стандарт предусматривает следующие типы предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная. Тип предприятия общественного питания определяется характерными особенностями обслуживания, ассортиментом реализуемой кулинарной продукции и номенклатурой предоставляемых потребителям услуг. Класс предприятия общественного питания определяется совокупностью отличительных признаков предприятия определенного типа, характеризующих качество предоставляемых услуг, уровень и условия обслуживания. В зависимости от способа обслуживания различают предприятия: обслуживаемые официантами; самообслуживания; смешанного обслуживания.

По режиму питания туристов данные предприятия предоставляют услуги в виде завтрака, полного пансиона, полупансиона, специального питания, питания для детей и др. По ассортименту питания туристов данная услуга подразделяется на комплексное питание, питание по выбору, питание по предварительному заказу, в том числе по обслуживанию торжественных актов, приемов, юбилеев, банкетов и др.

Сложились исторические типы предприятий питания:

Кабак – питейное заведение для простого люда, где подавалась только выпивка (водка, пиво, медовуха). Кабак представлял собой большую комнату с простой обстановкой.

Харчевня предприятие питания, в котором можно было отведать первые и вторые блюда, закуски, а также выпить водки.

Чайная – предприятие питания, в котором торговали только вторыми блюдами и буфетной продукцией (без алкогольных напитков).

Трактир (от польского слова «тракт» дорога) предприятие питания, обслуживаемое официантами, расположенное у дороги, с широким ассортиментом закусок, горячих первых и вторых блюд и буфетной продукцией.

Виртуальные организации – представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций.

Сетевые организации являются прообразом виртуальной. Сетевая организация относится к организационным схемам высших поколений и пока что не получила широкого практического применения. Основными элементами этого вида организаций являются *информационный экран, информационные каналы и формирующие единицы.*

Обучающиеся организации. Концепция Питера Сенге базируется на пяти «умениях организации»: Первое «умение» – это мастерство в совершенствовании личности. Второе «умение» – это интеллектуальные модели. Третье «умение» – это общее видение. По мнению Сенге, благодаря общему видению люди учатся «не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется». Четвертое «умение» – это групповое обучение, диалог между сотрудниками приводит к таким прозрениям, которые могут быть абсолютно недоступны для каждого в отдельности. Пятое «умение» – это системное мышление.

### **Вопрос 17. ПОНЯТИЕ ФИНАНСОВ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ ФУНКЦИИ**

*Финансовые ресурсы туристского предприятия* – это денежные средства, находящиеся в распоряжении туристского предприятия и предназначены для выполнения финансовых обязательств и

осуществления затрат по обеспечению расширенного воспроизводства.

Функции финансов: распределительная; контрольная.

На уровне предприятия **финансовые отношения состоят из следующих элементов:**

- отношения, связанные с формированием первичных доходов, образованием уставного капитала;
- отношения между предприятиями;
- отношения между предприятием и банками;
- отношения между предприятием и государством;
- отношения между предприятием и страховыми компаниями;
- отношения между предприятием и его подразделениями или вышестоящими структурами, союзами и ассоциациями;
- отношения между предприятием и отдельными работниками.

Классификация компонентов денежных потоков представлена в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Классификация компонентов денежных потоков

Вид деятельности	
<b>Текущая</b>	<u>Поступления:</u> выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг; авансы, полученные от покупателей (заказчиков); прочие поступления <u>Расходы:</u> оплата приобретенных товаров, оплата работ, услуг; расчеты с бюджетом. прочие выплаты
<b>Инвестиционная</b>	<u>Поступления:</u> продажа основных средств и нематериальных активов; дивиденды, проценты по финансовым вложениям; прочие поступления <u>Расходы:</u> оплата долевого участия в строительстве; приобретение основных средств; долгосрочные финансовые вложения; выплата дивидендов, процентов

<b>Финансовая</b>	<u>Поступления:</u> продажа краткосрочных ценных бумаг; размещение собственных краткосрочных ценных бумаг <u>Расходы:</u> приобретение краткосрочных ценных бумаг; краткосрочные (до 1 года) финансовые вложения
-------------------	---

Принципы организации финансов предприятий: принцип хозяйственной самостоятельности, принцип самофинансирования, принцип материальной заинтересованности, принцип материальной ответственности, принцип обеспечения финансовых резервов, принцип экономической эффективности, принцип финансового контроля.

*Выручка от реализации* – сумма денежных средств, полученных туристским предприятием за проданный туристский продукт или оказанные услуги. Под доходами туристского предприятия признается увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества). В соответствии с действующими руководящими документами доходы предприятия для целей учета принято разделять на доходы от видов деятельности, на операционные доходы и на внереализационные доходы. *Прибыль* – это превышение доходов от хозяйственной деятельности предприятия над его расходами. Основными показателями прибыли на предприятии являются: прибыль за отчетный период; прибыль от реализации; прибыль от операционных доходов и расходов; прибыль от внереализационных доходов и расходов; налогооблагаемая прибыль; нераспределенная прибыль.

Показателем, характеризующим эффективность работы туристского предприятия, является *рентабельность* (прибыльность). В практике работы туристского предприятия применяется ряд показателей рентабельности. При расчете рентабельности в любом случае отражается % отношение суммы полученной или ожидаемой прибыли к одному из следующих показателей: себестоимость продукции, стоимость основных средств, оборотных средств, объем продукции.

## **Вопрос 18. ПЛАНОВАЯ КАЛЬКУЛЯЦИЯ СТОИМОСТИ ТУРА**

Ценообразование представлено в двух вариантах: формирование отпускной цены туроператором и определение цены агентом. Последний механизм достаточно прост. *Агентская цена* назначается на условиях комиссии – работа по цене брутто либо (что встречается очень редко) на условиях надбавки к цене нетто.

Затраты, связанные с оказанием и реализацией туристических услуг, при прогнозировании себестоимости туристических услуг рекомендуется группировать по следующим статьям затрат:

- основная заработная плата;
- дополнительная заработная плата;
- начисления на оплату труда;
- общехозяйственные расходы;
- прочие затраты;
- коммерческие расходы.

Пример калькуляции тура представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Пример калькуляции тура

№	Наименование статей затрат	Сумма
<b>Собственные расходы организации</b>		
1	Заработная плата всего	288 769
2	Начисления на заработную плату	99 914
	* фонд социальной защиты 34%	98 182
	* госстрах 0,6%	1 733
3	Накладные расходы	433 154
4	Итого расходов	821 838
6	Итого себестоимость	823 892
7	Рентабельность %	40%
8	Прибыль	329 557
9	Итого	1 153 449
10	Налоги и отчисления (если предусмотрено законом)	
	НДС, ставка %	20%
	Сумма НДС	-
11	<b>Отпускная цена с НДС</b>	1 153 449
12	<b>Услуги сторонних организаций</b>	
	Транспортные услуги	4 700 000
	Экскурсионное обслуживание	475 000
	Входные билеты 1 чел	51 000
	Входные билеты группа	2 346 000
13	<b>Полная стоимость</b>	8 674 449

### **Вопрос 19. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Управление персоналом – сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с её сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.

Процесс комплектования кадров включает следующие этапы: поиск; отбор; наем; распределение по рабочим местам.

**Подбор персонала** – это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Можно выделить следующие необходимые условия профессионального подбора:

- 1) существование потребности в подборе работников определенного профиля;
- 2) наличие лиц, из кого можно подбирать;
- 3) участие лица, осуществляющего профессиональный подбор.

Для поиска требуемого кандидата менеджер по персоналу (или другой работник отдела кадров) может использовать либо внутренние, либо внешние **источники поиска**. Внутренние источники представляют собой собственные информационные ресурсы компании, позволяющие «выйти» на кандидата (свой банк данных; объявления внутри компании о вакансии; информация от работников компании, через которых можно выйти на их знакомых или родственников, нуждающихся в подобной работе). К внешним источникам относят любые сторонние информационные ресурсы по кадрам.

Основные способы поиска кандидатов: использование собственного банка данных, поиск в кадровых базах данных (на сайтах) Интернета, подача объявления о вакансии в СМИ, обращение в районные центры занятости, обращение в кадровые агентства, распространение объявлений о вакансии по почтовым ящикам и на улицах, заявки на выпускников учебных заведений, информирование

знакомых о вакансиях, участие в ярмарках вакансий, учет возможностей карьерного роста собственных работников.

С позиций современной теории управления персоналом, служба персонала (даже представленная одним должностным лицом) обязана иметь как концепцию отбора персонала, так и средства для ее осуществления. Концепция отбора персонала напрямую связана с провозглашаемой и рекламируемой концепцией деятельности фирмы (организации), ее организационной культурой.

Важными критериями отбора являются: социальный статус и возраст кандидата, его профессиональный опыт, профессионально важные качества и личностные особенности.

Этапы отбора:

- 1) анализ представленных документов,
- 2) предварительная беседа,
- 3) ознакомление с резюме кандидата,
- 4) собеседование,
- 5) тестирование,
- 6) проверка рекомендаций,
- 7) анализ результатов,
- 8) принятие решения о пригодности кандидата для приема на работу и представление его руководителю,
- 9) подготовка проекта трудового договора,
- 10) заключение трудового договора и оформление необходимых документов.

К методам, которые наиболее часто используются при профотборе, относятся биографический метод, наблюдение, интервью, тестирование, экспертный опрос. Не имея специальной психологической подготовки, руководители, как правило, прибегают к биографическому методу.

### ***Вопрос 20. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ***

Для поддержания качества обслуживания многие туристские организации разрабатывают стандарты обслуживания – комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания туристов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества для всех производимых операций. Стандарт определяет критерии, по которым оцениваются уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала организации.

Нормативно-методическое обеспечение процесса управления – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие правила, нормы, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утверждённые в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Штат службы управления персоналом рассчитывается по формуле (3.1):

$$Ч = (T_1 * K_1) / \Phi_n, \quad (3.1)$$

где

$T_1$  – суммарная трудоёмкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (квартал), ч;

$K_1$  – численность персонала;

$\Phi_n$  – фонд оплаты труда;

$Ч$  – количество сотрудников кадровой службы.

Среди основных элементов менеджмента одним из наиболее ярких является управленческая культура. Слово «культура» (от лат. cultura) буквально означает воспитание, образование, развитие. В широком смысле термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Элементы корпоративной культуры:

- 1) цель организации и место её в социальной среде – миссия,
- 2) программа – перспективы организации – описание желаемого будущего организации,
- 3) представление о клиентах,
- 4) партнёры организации,
- 5) специфика деятельности,
- 6) сотрудники,
- 7) основные правила поведения в организации.

Силу корпоративной культуры позволяет определить ряд показателей корпоративной культуры: толщина, разделяемость, ясность приоритетов.

Кризисная ситуация – такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений. Типология ситуаций собственного кризиса: работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально; работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально; работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально; работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием.

### ***Вопрос 21. ВЛАСТЬ. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО***

Лидерство – это способность человека оказывать влияние на людей и тем самым направлять их действия для достижения конкретных целей.

Качества лидера: Честность, Высокий интеллект, Способность понимать людей, Устойчивость взглядов, Уверенность в себе, Скромность в быту, Эрудированность.

Влияние – это любое поведение индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида.

Обладать властью – значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей.

Выделяют семь разновидностей власти: принуждение, влияние, компетенция, информация, должностное положение, авторитет, награждать (и миловать).

Формы власти и влияния:

- власть, основанная на принуждении,
- власть, основанная на вознаграждении,
- экспертная власть,
- эталонная власть,
- законная власть.

Административная власть (основанная на принуждении) – влияние через страх. Даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Власть, основанная на вознаграждении. Положительные стороны: продолжительное влияние на персонал, развитие его деловой активности, формирование позитивных установок по отношению к менеджеру. Отрицательная сторона: есть вероятность ошибок в действиях менеджера (финансовых экономических и т.д.).

Экспертная власть – влияние через разумную веру: исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием. Сила экспертной власти определяется уровнем компетентности, которую демонстрирует руководитель или сотрудник.

Эталонная власть – власть, основанная на личном примере.

Законная власть – это влияние через традиции.

Харизма – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера.

Выделяют также и такие формы власти: утилитарную, авторитарно-нормативную и объединенную.

## **Вопрос 22. МЕНЕДЖМЕНТ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ**

*Деловое совещание* – способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. *Переговоры* предназначены для достижения соглашения между людьми, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Обобщенная схема проведения переговоров включает этапы: подготовка переговоров, решение проблемы, (завершение переговоров), анализ итогов деловых переговоров.

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы: вариационный метод; метод интеграции; метод уравнивания; компромиссный метод.

*Вариационный метод.* Используется при подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противоположной стороны). Может быть реализован на подготовительном этапе переговоров. При планировании их результатов заранее предусматриваются варианты: идеальное решение проблемы; оптимальное решение и выбор аспектов проблемы, которыми можно пренебречь; вынужденное решение и его сроки; предложения партнера, которые обязательно следует отклонить.

*Метод интеграции* предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающей отсюда потребности в развитии кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях: пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные интересы и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

*Метод уравнивания* сосредоточивает внимание участников переговоров на пристальном анализе системы контраргументов партнера. Принцип его применения – четкая эмоциональная и информационная реакция на контраргументы партнера с использованием цифр, фактов, результатов расчетов и т. д.

*Компромиссный метод.* Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов следует добиваться соглашения поэтапно. При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения).

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их завершение. В связи с этим на последней стадии ведения переговоров необходимо остановиться на содержании договора, в котором должны найти отражение все интересы партнеров.

### ***Вопрос 23. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

Система информационных технологий, используемых в туризме, состоит из компьютерной системы резервирования, системы проведения телеконференций, видеосистем, компьютеров, информационных систем управления, электронных информационных систем авиалиний, электронной пересылки денег, телефонных сетей, подвижных средств сообщения и т.д. Крупнейшими компьютерными системами резервирования (бронирования) на международном рынке туризма являются системы AMADEUS, Worldspan и Galileo.

Сейчас агентствам предлагается 3 варианта подключения к Amadeus. Первый – телефонная версия Dial Up, не требующая

дополнительного оборудования кроме компьютера и модема, подходит для малых агентств. Средние агентства больше устроит стандартная версия, устанавливаемая в офисе и включающая, помимо программного обеспечения, особые компьютеры и принтеры для печати билетов, программное обеспечение. Крупным агентствам, располагающим собственными локальными компьютерными сетями, устанавливается система клиент-сервер. Через шлюз, сервер локальной сети, агентства связываются с центральным сервером Amadeus.

Galileo – одна из самых передовых систем бронирования в техническом отношении. Именно Galileo одной из первых предоставила агентствам Windows-версию системы резервации. Программа Premier позволяет агентствам полностью автоматизировать работу по обслуживанию клиентов. Например, вести клиентские базы данных, создавать собственные экранные формы и меню, сохранять наиболее часто повторяющиеся запросы.

#### **Программное обеспечение для автоматизации технология работы туроператора и турагента**

**Создание офф-лайновой системы.** В этом случае турагентство заполняет форму заявки, расположенную на сайте туроператора. Эта заявка попадает в почтовую систему туроператора, откуда транслируется непосредственно в его базу данных.

**Создание полноценного электронного магазина.** В этом случае агентству доступны только реально существующие на данный момент предложения туроператора. Кроме того, в такой системе должен быть реализован поиск предложений туроператора по всем необходимым критериям. Заявка, сделанная в подобной системе, попадает непосредственно в базу данных туроператора.

**Дополнительный сервис – возможность выбрать и скачать данные о ценах (в том числе о специальных предложениях).** Помимо этого туроператор может отправлять свои спецпредложения на Интернет-ресурс, объединяющий данные от многих туроператоров. Выбранные данные турагентство может загрузить в свое агентское программное обеспечение. Заявка, оформленная и сохраненная агентством в своем программном обеспечении, сохраняется и в базе данных туроператора. В случаях, когда используется система on-line бронирования, после отправки заявки турагентство может просмотреть состояние своих заявок (подтверждена, оплачена, отменена) на сайте туроператора.

**Программа V-PRICE** – автоматизация расчета цен туристических путевок и оформления прайслистов. Программа представляет собой “макрос” EXCEL, который автоматически пересчитывает стоимость одного дня проживания в отеле (конфиденциальные тарифы принимающей стороны) в стоимость готового турпакета.

**Программа Turwin MultiPro.** Ценность для турфирмы заключается и в том, что за счет интеграции с офисным пакетом программ MS Office, эффективность использования персональных компьютеров в локальной сети компании повышается в несколько раз.

**Программный комплекс САМО-Тур.** Комплекс предназначен для оказания помощи менеджеру при работе с клиентами турфирмы: выбор стандартного или подбор индивидуального маршрута, подбор периода тура, формирование анкет туриста, бронирование услуг тура, оформление скидок, комиссий, доплат и формирование суммарной стоимости тура для клиента или партнера.

**Программный комплекс Мастер-Тур.** Он позволяет формировать турпродукт, просчитывать ожидаемую прибыль от реализации по туру и размер комиссионных агенту, комплектовать группы туристов, генерировать весь набор документов для оформления продажи услуги: авиаперелет, трансфер, проживание в гостинице, несколько экскурсий, визы, страховка и специфические для тура дополнительные услуги.

#### ***Вопрос 24. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ЭТАПЕ ФОРМИРОВАНИЯ, ПРОДВИЖЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ТУРОВ***

В процессе планирования и формирования тура можно выделить ряд последовательных этапов: разработка и формирование замысла тура, поиск и отбор партнеров и поставщиков, формирование основного и дополнительного комплекса услуг, экспериментальная проверка тура.

1. На этапе разработки и формирования замысла тура туристская компания формирует идею тура, определяет его целевую направленность, ориентируется на определенного потребителя, выбирает сезон, страну и примерное основное содержание тура.

Могут быть использованы такие методы, как мозговой штурм (целенаправленный процесс генерирования идей), наблюдение за другими предприятиями и регионами с целью адаптирования идей к местным условиям, личный опыт руководителя.

2. На втором этапе происходит поиск и отбор поставщиков и партнеров для реализации идей. Основными критериями при выборе партнеров могут быть уровень и качество предоставляемых услуг. Поиск и отбор поставщиков должен завершаться заключением соответствующих договоров и соглашений.

3. Процесс формирования основного и дополнительного комплекса услуг представляет действия по комплектации тура из услуг партнеров или поставщиков на основе их реального предложения. Основа тура включает в себя следующие элементы: целевое назначение тура, разработку маршрута, планирование услуг проживания и питания, транспортировку туристов, программу тура, услуги медицинского страхования и др.

На этом этапе осуществляется определение и корректировка продажной цены будущего тура. Разрабатываются основные подходы и тематика будущей рекламной кампании, а также определяются каналы сбыта и участники этих каналов. Разрабатываются средства визуализации тура (наглядная информация: буклеты и т.д.).

4. Наиболее часто встречающаяся форма экспериментальной проверки тура – рекламные туры и стади-туры. Рекламный тур должен рассматриваться как часть рекламной кампании. Стади-туры (обучающие туры) формируют представление о качестве тура, его достоинствах и недостатках у сотрудников предприятия. Они включают не только выполнение всех программных мероприятий, но и ознакомление с технологическими особенностями оказания услуг. Зачастую к процессу проверки туров относят так называемые пробные продажи, организованные для небольших групп туристов по льготным ценам.

### ***Вопрос 25. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

Система качества – совокупность организационной структуры, ответственности, процедур, процессов и ресурсов, необходимых для организации общего руководства качества.

Менеджмент качества – совокупность принципов, функций и методов осуществления управленческой деятельности, направленной на обеспечение требуемого уровня качества определенного объекта.

Основные принципы МК: системности; ориентации на потребителя; вовлечения всех подсистем; комплексной мотивации обеспечения качества; предупредительной направленности; процессного подхода; первоочередности участия руководства; объективности руководства; непрерывного развития.

Выделяют четыре типа качества. Первый тип: качество – это свойства и характерные особенности услуги, вызывающие чувство удовлетворения у потребителя, или отсутствие недостатков, усиливающее состояние удовлетворенности у клиента. Второй тип качества может рассматриваться как техническое и функциональное качество. Третий тип качества – социальное качество, это качество культуры, которое формируется поведением сотрудников гостиницы по отношению к гостям. Четвертый тип качества – общественное качество (этическое).

Выделяют стратегический, тактический и оперативный уровни решения задач в области обеспечения качества. На стратегическом уровне управления качеством разрабатываются миссия и политика фирмы в области качества, формируются долгосрочные цели, обуславливающие стратегию развития компании. определяются требования к системе менеджмента качества и условия ее эффективности, осуществляются стратегический контроль и анализ достигнутых результатов. На уровнях тактического и оперативного управления предприятием производится управление обеспечением ресурсами, проектированием и разработкой нового продукта, персоналом, процессом обслуживания клиентов, документацией.

Методы управления качеством:

- методы оценки показателей качества;
- статистические методы контроля качества;
- методы управления затратами на обеспечение качества;
- методы анализа факторов качества.

Под **системой менеджмента качества** в стандартах ИСО 9000 понимается часть системы управления предприятием, базирующаяся на документированных процедурах управления и выполнения бизнес-процессов.

## **Вопрос 26. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Конкурентная борьба** – соперничество участников рыночного хозяйства за лучшие условия купли-продажи товаров. Основным инструментом управления развитием фирмы и основой стратегического управления является стратегия. Стратегия предприятия – интегрированная модель действий, направленных на достижение целей предприятия.

**Стратегия минимизации издержек** заключается в том, что организация, имеющая минимальные издержки, при прочих равных условиях обеспечивает более высокую рентабельность продаж, по сравнению с конкурентами. У такой организации появляется возможность завоевать значительную долю рынка, за счет большей рентабельности, и как следствие более низких цен на производимые товары.

**Стратегия дифференциации** подразумевает изготовление продукции функционально не сильно отличающийся друг от друга. А широта ассортимента достигается за счет незначительных изменений в цвете, форме, технических характеристиках и т.д. Это позволяет фирме обслуживать большее число потребителей, за счет предоставления покупателем возможности широкого выбора и как следствие, более полного удовлетворения их потребностей.

**Стратегия фокусирования** направлена на удовлетворение потребностей потребителей в узком сегменте рынка, для которого присуще наличие особых потребностей отличных от среднестатистических, т.е. захват определенной ниши на рынке и получение прибыли за счет полного удовлетворения потребностей данной ниши.

**Стратегия инновации** подразумевает приобретение конкурентных преимуществ за счет разработки и внедрения принципиально новых товаров, технологий или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей клиентов новыми способами.

Фирмы, реализующие **стратегию немедленного реагирования** на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях

бизнеса. Основным принципом поведения – выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях.

Проанализировав деятельность крупнейших компаний на мировом рынке, можно выделить основные виды применяемых международных стратегий:

- следование глобальной стратегии низких издержек,
- усиление национального производства и вывоз продукции на зарубежные рынки,
- следование глобальной стратегии дифференциации,
- передача права на использование собственных технологий фирмы,
- следование многонациональной стратегии,
- стратегия фокусирования.

### ***Вопрос 27. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА***

Мотивирование как социально-психологический метод руководства – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов (персональных побудителей).

Стимулы – рычаги воздействия, которые вызывают мотивы (предметы, люди, обещания, пр.). Стимулирование – использование различных стимулов для мотивирования.

Выделяют три стадии в динамике мотивации. Первая стадия мотивационного процесса – формирование мотива, вторая – достижение объекта потребности и третья стадия – удовлетворение потребности.

Факторы, формирующие поведение (поступки) людей: внешняя среда, потребности, интересы, мотивы поведения, решение действовать, установка, поступок.

Выделяют два типа мотивации:

- 1) определение имеющихся мотивов, которые могут побудить сотрудника выполнить задание, и способов вызова этих мотивов,
- 2) формирование новой определенной мотивационной структуры человека (усиление нужных мотивов и ослабление ненужных мотивов).

Факторы, усложняющие планирование и реализацию мотивирования:

- неочевидность мотивов,

- изменчивость мотивационного процесса,
- разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей.

Критерии оценки эффективности стимулирования:

- экономические (показатели прибыли и производительности труда),
- социально-экономические (состояние трудовой дисциплины и текучесть кадров),
- социально-психологические (удовлетворенность сотрудниками работой).

### ***Вопрос 28. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАБОТОЙ КОМАНДЫ***

Команда – группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, максимально согласовывая свою работу

В работе группы производительность зависит от индивидуального вклада в работу, оценка результатов труда индивидуальная, члены заинтересованы в достижении поставленных целей, работа определяется целями, поставленными вышестоящими руководителями.

В работе команды производительность зависит от индивидуального и группового вклада, оценка результатов труда индивидуальная и групповая, члены заинтересованы в формулировании и достижении целей, работа определяется общими целями и обязательствами.

Организационные факторы командообразования: внутренние и внешние проблемы организации, обоснование образования команды или группы для решения проблем, выбор типа команды, отбор членов команды и руководителя, определение уровня полномочий команды, выбор оптимального подхода в работе и использовании ресурсов при совершенствовании процессов: либо эксперимент, либо поэтапное преобразование, либо полная реорганизация, возможность привлечения других специалистов или руководителей для консультаций или помощи.

Управленческие факторы командообразования: определение цели команды и ожидаемых результатов, выбор направления

деятельности, получение необходимых ресурсов, анализ прогнозируемых проблем и выбор стратегических действий их преодоления, готовность делегировать и принимать полномочия и ответственность членами команды.

Индивидуальные факторы командообразования: определение требований к членам команды, подбор специалистов по профессиональным, деловым и личностным компетенциям, необходимость дополнительного развития членов команды, факторы мотивации членов команды, определение роли для каждого члена команды.

Стадии образования команды: подготовка, создание рабочих условий, формирование и построение команды, содействие в работе.

Основные этапы развития команды – формирование, бурление, нормирование, функционирование.

Командные задачи и цели должны быть четкими, сфокусированными и непременно создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху.

Принципы работы команды: практический опыт, лидерство, восприимчивость, любознательность, амбициозность, эффективность.

Эффективность работы команды зависит от разработки стратегий в условиях высокой неопределенности среды, размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов, одновременной реализации нескольких стратегий, необходимости координации сложных работ, большого разброса во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив, конфликта интересов заинтересованных сторон, высокой степени сопротивления стратегическим изменениям.

### ***Вопрос 29. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КОМАНДЫ***

При организации работы над проектом необходимо решить две главные задачи: формирование команды проекта; организация эффективной работы команды.

В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций и отдельных специалистов. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию.

Команда проекта – одно из главных понятий управления проектами. Это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего; основной элемент его структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию его замысла. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается.

Взаимоотношения участников проекта внутри команды проекта, создаваемой для управления последним, раскрывает ее организационная структура команды проекта.

Суть команды – в общем для всех ее членов обязательстве, определяемом наличием некоего назначения, в которое верят все члены команды: ее миссии, которая для проекта заключается в его эффективной реализации.

«Построение». «Построение» – один из методов подсознательного воздействия на человека, который дает возможность пробуждать в собеседнике уважительное отношение и стремление брать пример с говорящего.

Атмосфера в коллективе. Атмосфера и настроения в коллективе – это немаловажный фактор, влияющий на продуктивность и результаты работы.

Карьерная лестница. Требования и параметры, определяющие темпы продвижения по служебной лестнице, должны быть реально определены в условиях специфики работы компании.

Социальное обеспечение. Наличие социальной программы компании оказывает большое психологическое влияние на будущих и настоящих сотрудников.

Оплата труда. Человек, ощущая ежемесячное, пусть и незначительное, увеличение выплат, будет воодушевлен и настроен на максимальную самоотдачу.

Обратная связь. Каждому сотруднику следует дать возможность участия в жизни и деятельности компании, чтобы он смог ощутить свою персональную значимость в общем процессе.

### ***Вопрос 30. МЕНЕДЖМЕНТ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ***

Переговоры – это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Переговоры выполняют функции: принятие решения посредством обсуждения возникших проблем, информационная функция, которая осуществляется через обмен мнениями без принятия решений, коммуникативная, деструктивная (имеющую цель сорвать переговоры), регулирующая, пропагандистская функции.

Переговоры состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств.

Обобщенная схема проведения переговоров включает этапы: подготовка переговоров, проведение переговоров, решение проблемы (завершение переговоров), анализ итогов деловых переговоров.

Содержательная подготовка переговоров включает следующее: анализ проблемы и диагностика ситуации, формирование общего подхода, основных целей и задач, определение переговорной позиции, возможных вариантов решение проблемы и согласование интересов, формирование предложений и их аргументация.

Организационная подготовка переговоров предусматривает следующее: формирование делегации, методов подготовки к переговорам, определение функций каждого участника переговоров.

При проведении деловых переговоров используются следующие методы: вариационный метод, метод интеграции, метод уравнивания, компромиссный метод.

Передача информации состоит в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить партнера по переговорам в том, что он поступит мудро, согласившись с нашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

Следующий шаг в процедуре проведения деловых переговоров состоит в том, чтобы выявить интересы и устранить сомнения (нейтрализация, опровержение замечаний), заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение.

Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и дать характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, несут значительную нагрузку в решении

поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их неудачи.

Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты; приняты необходимые меры для их реализации; сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ:

### **«Маркетинг в туризме»:**

2. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебник для вузов / И. Л. Акулич. - 7-е изд. - Минск: Вышэйшая школа, 2010 – 524 с.

3. Акулич, И. Л. Маркетинг взаимоотношений: учебно-методическое пособие для вузов / И. Л. Акулич. - Минск: Вышэйшая школа, 2010 – 251 с.

4. Бондаренко Г.А., Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие для Вузов.- М.: ФАИР\_ ПРЕСС, 2005.- 151 с.

5. Буйленко В. Ф. Туризм: учебник. - Ростов-на-Дону ; Краснодар : Феникс : Неоглори, 2008 - 416 с.

6. Горбылева, З. М. Экономика туризма : практикум : учеб. пособие. - Минск: БГЭУ, 2002 - 144 с.

7. Дурович А. П. Маркетинг туризма: учебное пособие / А. П. Дурович. - Минск: Современная школа, 2010 – 318 с.

8. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учебное пособие / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. - 3-е изд., перераб. и доп.. - Минск : Новое знание, 2002 - 368 с.

9. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма: учебник / Н. И. Кабушкин. - 7-е изд., стер. - Минск; Москва: Новое знание, 2007 - 408 с.

10. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов / пер с англ. Под ред. Р.Б.Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787с.

11. Саак, А.Э., Пшеничных Ю. А. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме. — СПб.: Питер, 2007. — 480 с.

12. Туризм и гостиничное хозяйство: Учебное пособие. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: , 2003. – 352 с.

13. Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь : статистический сборник / редкол.: Е. И. Кухаревич [и др.]. - Минск : Нац. стат. комитет Респ. Беларусь , 2012 - 130 с.

14. Туристские регионы Беларуси / под общ. ред. И. И. Пирожника. - Минск: БелЭн, 2008 - 608 с.

15. Янкевич, В. С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / под ред. В. С. Янкевича. - Москва: Финансы и статистика, 2003 - 416 с.

#### **«Менеджмент в туризме»:**

1. Андреев В. И. Конфликтология. Искусство спора, конфликты. Казань, 2002.

2. Беляцкий Н. П. и др. Техника работы менеджера: Учеб. пособие. Мн., 2007.

3. Браймер Роберт А. Основы управления в индустрии гостеприимства. М.: Аспект, 1995.

4. Виханский О.С., Наумов И.А. Менеджмент: Учебник / 3-е изд. М.: Гардарики, 1998, 528 с.

5. Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом в международных корпорациях. М.: Дело, 1993.

6. История менеджмента: Учеб. Пособие / Под ред. В.Д. Валового. М.: ИНФА-М, 1997.

7. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. Мн.: Финансы, учет, аудит, 2006.

8. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие. — Мн.: БГЭУ, 2005. - 644 с.

9. Карданская Л. Н. Основы принятия управленческих решений. М.: Русская Деловая Литература, 2010. 288 с.

10. Лебедев М. М. Вам предстоят переговоры. М.: Экономика, 1993.

11. Менеджмент в сфере услуг: Учебник для вузов/ Под ред. В.Ф. Уколова. М.: Луч, 2008.

12. Менеджмент организации: Учеб. Пособие / Под ред. З.П. Румянцевой. М.: ИНФА-М, 1996.

13. Менеджмент туризма: Учебник для студентов. М.: РМАТ, 2009.

14. Основы менеджмента туризма: Учеб. пособие (3 о-р и н И. В. и др.). М.: РМАТ, 2009.

15. Приходченко О. И., Оганесян А. Н. Методы оценки деловых

качеств руководителя. Мн.: БелИПК, 2008.

16. Удальцова М. В. Социология управления: Учеб. пособие. М.: Инфа-М, Новосибирск, 2009. 144 с.

17. Управление персоналом организации. Учебник/Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФА-М, 2009.

18. Фахутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. М.: Интел-Синтез, 1997.

19. Фахутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ, 2009.

#### **«Менеджмент туристской организации»:**

1. Антонов В.Г. Корпоративное управление: учебное пособие/под ред. В.Г. Антонова, В.В. Крылова, А.Ю. Кузьмичев и др.- 2-е перераб. и доп. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010.-288 с.

2. Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А. Системный анализ в управлении: Учебное пособие /Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.

3. Валевич, Р. П. Управление качеством товаров и услуг: учеб. пособие для студ. вузов/Р.П. Валевич, О.Б. Пароля.- Минск : БГЭУ, 2008. - 301 с.

4. Виханский О.С., Наумов И.А. Менеджемент: Учебник / 3-е изд. М.: Гардарика, 1998. – 528 с.

5. Генкин, Б.М., Конакова, Г.А., Кочетков, В.И. и др. Основы управления персоналом. – М.: Высш.шк., 2005. – 383с.

6. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. Пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.

7. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие. — Мн.: БГЭУ, 1999. - 644 с.

8. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2008. – 147с.

9. Карданская Л. Н. Основы принятия управленческих решений. М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 288 с.

10. Кузнецов В.П., Лапаев Д.Н. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в отрасли. Учебное пособие. – Нижний Новгород: ВГИПУ, 2010. – 273 с.

11. Мазур, И.И. Управление качеством: учеб. пособие для студ. вузов/И.И. Мазур, В.Д. Шапиро.- 2-е изд.- М. : Омега-Л, 2005. - 399 с.

12. Менеджмент в сфере услуг: Учебник для вузов/ Под ред. В.Ф. Уколова. М.: Луч, 1995.

13. Менеджмент организации: Учеб. Пособие / Под ред. З.П. Румянцевой. М.: ИНФА-М, 1996.

14. Орехов С.А. Основы корпоративного управления: учеб./С.А. Орехов, В.А. Селезнев.-2-е изд., перераб и доп.-М.: Маркет ДС, 2010.-320 с.

15. Основы менеджмента: Учебник для ВУЗов//под ред. А.И. Афоничкина. –М. –2008. – с.528

16. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 491 с.

17. Удальцова М. В. Социология управления: Учеб. пособие. М.: Инфа-М, Новосибирск, 1998. – 144 с.

18. Управление качеством: учеб.- метод. пособие / В.Е. Сыцко, В.В. Садовский, Л.В. Целикова; под общ. ред. В.Е. Сыцко.- Минск : Выш. шк., 2008. - 192 с.

19. Управление качеством: учебник для студ. вузов, обучающихся по экономическим спец./ Кол. Авт.: С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян; Под ред. С.Д. Ильенковой.- 2-е изд, перераб. и доп.- М. : ЮНИТИ, 2004. - 334 с.

20. Управление персоналом организации. Учебник/Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФА-М, 1997.

21. Фахутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ, 1997.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1 ДИСЦИПЛИНА «МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМЕ»	3
2 ДИСЦИПЛИНА «МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ»	113
3 ДИСЦИПЛИНА «МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»	160

**Лизакова Роза Алексеевна  
Карчевская Елена Николаевна**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ  
ДЛЯ ПОДГОТОВКИ  
К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ**

**Пособие  
для слушателей специальности 1-89 02 71  
«Менеджмент туристской организации»  
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 29.04.16.

Рег. № 64Е.

<http://www.gstu.by>