

Министерство образования Республики Беларусь

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

Институт повышения квалификации и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

Е. Н. Карчевская

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ПОСОБИЕ

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

Гомель 2016

УДК 338.486(075.8)
ББК 65.443я73
К27

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»
ИПКиП ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 1 от 25.09.2015 г.)*

Рецензент: зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого канд. экон. наук, доц. *Л. М. Лапицкая*

Карчевская, Е. Н.

К27 Менеджмент туристской организации : пособие по одной дисциплине для слушателей специальности 1-89 02 71 «Менеджмент туристской организации» заоч. формы обучения / Е. Н. Карчевская. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2016. – 155 с. – Систем. требования: РС 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.

Курс «Менеджмент туристской организации» направлен на приобретение слушателями теоретических знаний и практических навыков в области регулирования индустрии туризма, планирования деятельности туристской организации, кадрового менеджмента, менеджмента ведения деловых переговоров, менеджмента контроля качества туристских услуг, менеджмента туристской организации на этапе формирования, продвижения и реализации туров.

УДК 338.486(075.8)
ББК 65.443я73

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

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. Поэтому на рынке туристских услуг особую роль приобретают рекламные, информационные и правовые аспекты для его нормального функционирования, гарантирующие предоставление той услуги (пакета услуг), которая была оплачена [19].

Принято считать, что рынок эффективно функционирует в том случае, если соблюдаются три основных условия: свободная конкуренция производителей, наличие одинаковых правил для всех в области качества и безопасности выпускаемой продукции и оказываемых услуг, возможность свободного выбора потребителей.

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 [19].

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 [19]. В своем большинстве туристский спрос носит сезонный характер, который преодолевается специальными маркетинговыми мерами. Потребительский спрос зависит от многих факторов. К их числу могут быть отнесены:

- демографические – численность и возраст населения, половозрастная структура, размер и состав семьи, урбанизация, культурный уровень покупателя;
- социально-экономические – занятость, уровень оплаты труда, пенсионного обеспечения, распределение населения по уровню дохода;
- географические и климатические особенности страны;
- национальный состав покупателей;
- политическая и экономическая стабильность государства;
- безопасность пребывания;
- прочие случайные воздействия (погода, конфликты и др.).

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.

Между предложением и спросом наблюдается определенная связь. Иногда спрос не только порождает предложение, но и предложение некоторым образом влияет на спрос.

Продавец и покупатель являются рыночными партнерами с разными целями. У продавца цель – продать тур по более дорогой цене и получить прибыль, а у покупателя – купить тур по более низкой цене и удовлетворить соответствующую потребность в путешествии. Стремление продавца получить максимальную прибыль и желание покупателя заплатить за покупку минимальную (в условиях немонопольного рынка) цену уравниваются в соответствии с законом спроса-предложения. Наличие на рынке

большого числа независимых покупателей и продавцов порождает конкуренцию.

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** [19]. Существование (жизнь) большинства турпродуктов на рынке ограничено: новый продукт появляется на рынке, завоевывает признание покупателей, активно продается. В дальнейшем объем продаж стабилизируется, затем начинает падать, а на смену устаревшего продукта приходит новый. Этот отрезок времени носит название *жизненного цикла турпродукта* [19].

Цена тура претерпевает изменения на разных этапах его жизненного цикла: выведение на рынок, рост продаж, зрелость (стабильность продаж) и т. д. Этап выведения на рынок требует значительных затрат. По мере нарастания продаж прибыль начинает расти. При этом необходимо гибко оперировать ценами с учетом тенденции потребительского спроса. На этапе стабильности появляется точка насыщения рынка (максимальная емкость туристского рынка), а затем уровень продаж имеет тенденцию к сокращению. Однако интенсивные маркетинговые операции (реклама, снижение цены тура, льготы покупателям и т. п.) могут на какое-то время реанимировать рост или даже привести к повторному циклу роста. Иногда при существенном спаде принимается решение о прекращении продаж некоторых туров.

Один из главных ограничителей на рынке – покупательная способность граждан. Рынок туристских товаров и услуг, как правило, эффективно работает при достаточно высоком уровне жизни населения, в условиях нормальной конкуренции, политической и экономической стабильности жизни общества.

Изучение и анализ рынка туристских услуг выявили необходимость сегментирования различных типов рынков. Изучение рынка каждой конкретной страны эксперты рекомендуют проводить по следующим показателям [2, 3, 27]:

1. Население. Сегменты: половозрастная структура, численность работающих, учащихся и пенсионеров, число и структура семей, темпы роста.

2. Социально-экономические условия. Сегменты: структура доходов и расходов населения, уровень социального обеспечения, система отпусков, включая их продолжительность и оплату, число нерабочих дней.

3. Цели поездок. Сегменты: виды отдыха, продолжительность, сезонность, направление выезда, структура расходов туристов одной страны при поездках в другие страны. Имидж страны, безопасность поездок.

4. Цены на туристские услуги. Сегменты: индивидуальные и групповые поездки, стандартные туры, отдельные услуги, в том числе гостиничные тарифы, цены на питание, стоимость перевозок, осуществляемых национальными и международными перевозчиками, соответствие предлагаемых услуг международным стандартам.

5. Конъюнктура рынка. Сегменты: конкурирующие фирмы, виды предложений, программы пребывания, уровень цен.

6. Уровень и состояние материально-технической базы. Сегменты: число и состав средств размещения, количество мест и номеров, предприятий питания и мест в них, природные и культурные достопримечательности, пропускная способность объектов показа.

7. Средства транспорта и инфраструктура. Сегменты: наземный, воздушный и водный транспорт, классификация транспортных маршрутов, смешанные перевозки.

8. Средства рекламы. Сегменты: радио, пресса, электронные СМИ, каталоги и буклеты, затраты на рекламу (в том числе по таким сегментам рынка, как молодежный и рынок лиц «третьего возраста»).

9. Организация и уровень развития национального и международного туризма, роль туроператоров и турагентов, монополии, общественные туристские организации, статистика туризма, туристские формальности, правила выезда и въезда.

10. Товары туристского спроса (аудио- и видеоаппаратура, компьютеры, автомобили, часы, парфюмерия, одежда, напитки и т. д.).

Механизм туристского рынка имеет определенную неполноту, для устранения которой государство должно формировать туристскую политику и регулировать сферу туризма.

Предложение услуг туризма обусловлено определенными предпосылками, среди которых наиболее важными являются наличие производителей услуг туризма, уровень развития туристской индустрии, объем туристских ресурсов.

Производители услуг туризма – это туристские фирмы (туроператоры, турагенты), которые работают с целью получения прибыли и для удовлетворения потребностей туристов.

Туристская индустрия включает совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, представляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков.

Туристские ресурсы представляют собой природные, исторические, социально-культурные объекты, включающие объекты туристского показа, а также иные объекты, способные удовлетворить духовные потребности туристов, содействовать восстановлению и развитию их физических сил. Классификация и оценка туристских ресурсов, режим их охраны, порядок сохранения целостности туристских ресурсов и меры по их восстановлению, порядок использования туристских ресурсов с учетом предельно допустимых нагрузок на окружающую природную среду определяются законодательными актами Республики Беларусь.

Функционирование туристского рынка можно представить схемой на рис. 1 [20].

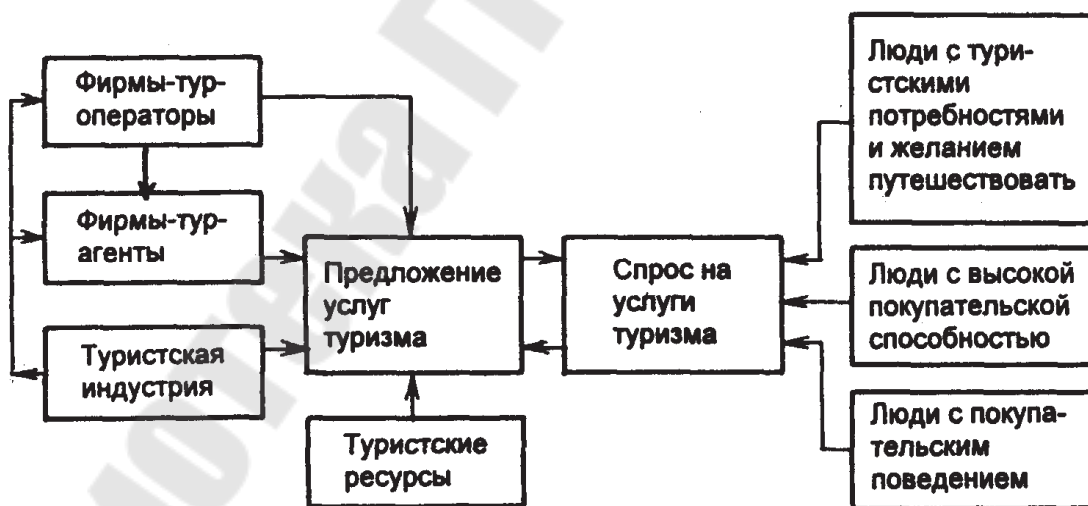


Рисунок 1 – Схема функционирования туристского рынка

Приведенная схема показывает, что спрос на услуги туризма обусловлен определенными предпосылками туристов как предъявителей спроса: людьми с туристскими потребностями и желанием путешествовать; людьми с высокой покупательной

способностью, спрос которых направлен на самые престижные туры, оригинальные путешествия, высокий уровень туристского обслуживания (комфорт, особое внимание обслуживающего персонала, предоставление индивидуального гида-переводчика и автотранспорта и т.п.); людьми с покупательским поведением. Турист – это покупатель услуг туризма. Покупательское поведение туриста касается всех тех природных, психологических, социальных и других причин, которые заставляют его реагировать определенным образом на рекламу. Это очень важный фактор эффективного функционирования туристского рынка. Он требует разделения туристского рынка на отдельные секторы, изучение которых помогает в достижении самого оптимального сочетания предложения и спроса на услуги туризма.

Развитие туризма и туристского рынка имеет большое экономическое значение, так как помогает решить общие экономические проблемы. Развитие туризма требует также динамического развития всех отраслей хозяйства.

Туристский рынок по отношению к экономике любой страны характеризуется двухциклическостью (рис. 2) [20]. Это выражается в том, что высокоразвитый туристский рынок ведет к богатству государства, и наоборот.

Развивающаяся экономика туризма не имеет возможностей удовлетворить все потребности и желания туристов. Изобилие туристских ресурсов предполагает создание довольно сложной и многообразной материально-технической базы туризма. При увеличении экономической отдачи от туристской индустрии одна часть дохода используется для удовлетворения новых туристских потребностей, а другая часть может быть направлена для развития других сфер экономики, в том числе и промышленности.

В туристской экономике, которая не дает увеличения дохода, решение проблемы роста становится возможным только после удовлетворения нужд и потребностей туристов. Проблемы в этой ситуации возникают тогда, когда рост числа туристов дает небольшой рост дохода.

Экономическая активность туризма напрямую связана с развитием составляющих его отраслей. Важным фактором развития туризма является социальная стабильность, так как туризм зависит от развития всей экономики и политической обстановки в стране. Кроме

того, большинство форм туризма связаны с сезонностью спроса на услуги туризма.

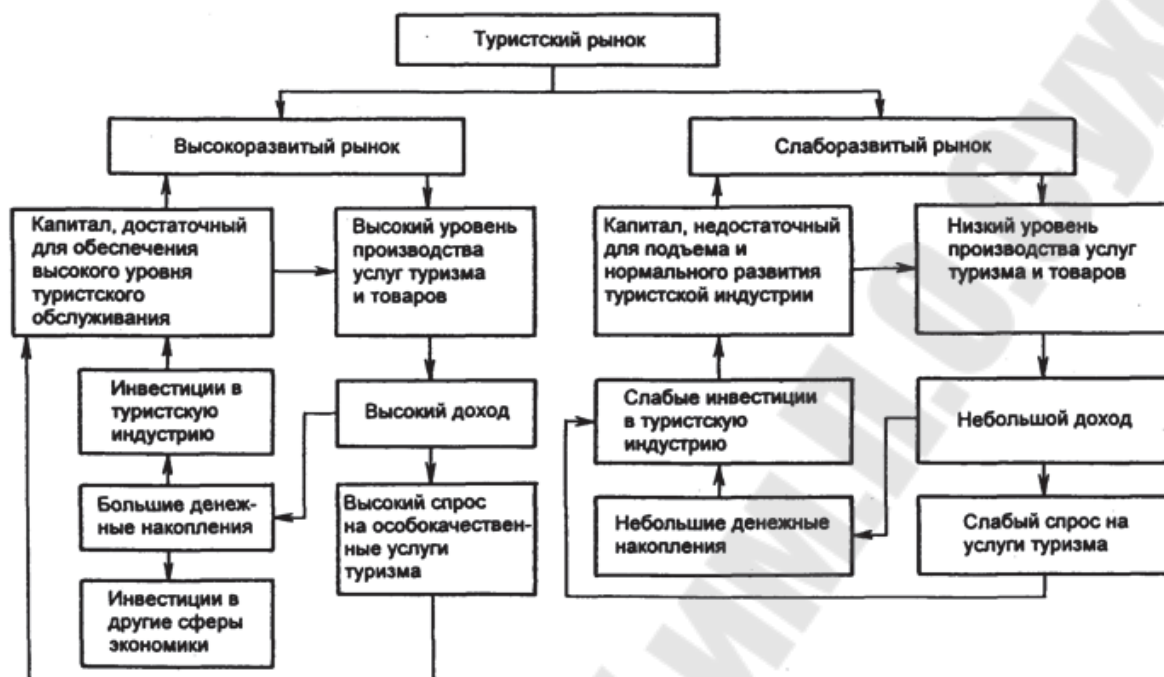


Рисунок 2 – Двухцикличность туристского рынка

Нельзя односторонне развивать туризм. Для быстрого подъема туризма требуется гармоничное развитие всех отраслей экономики страны и одновременное увеличение их экономической активности.

Формирование у организации конкурентных преимуществ невозможно без знания особенностей рынка, на котором она работает. Туристский рынок – это рынок услуг, так как услуги выступают основным предметом обмена и составляют 80% всего объема продаж на развитых туристских рынках. Туристская услуга – совокупность целенаправленных действий в сфере обслуживания, которые ориентированы на обеспечение и удовлетворение потребностей туриста или экскурсанта, отвечающие целям туризма, характеру и направленности туристской услуги, тура, туристского продукта, не противоречащие общечеловеческим принципам морали и доброго порядка. Туристским услугам присущи четыре характеристики, которые отличают услугу от товара: неосвязаемость, неразрывность производства и потребления, изменчивость и неспособность к хранению. Однако туристские услуги наряду со специфическими характеристиками услуг имеют и отличительные особенности [20]:

– выделение достаточно четко выраженных туристских зон (например, «солнце – море» – Кипр, Болгария, Турция; «отдых-лечение» – Карловы Вары, Ессентуки; «спорт» – Домбай, Чехия, Югославия, Швейцария и т.д.);

– создание туристского пакета усилиями многих организаций, каждая из которых имеет собственные методы работы, специфические потребности и различные коммерческие цели. Достижение успеха на рынке возможно лишь в том случае, если все участники туристского обслуживания выработают и будут придерживаться общих целей;

– преодоление покупателем расстояния, отделяющего его от туристской услуги и места ее потребления;

– зависимость туристской услуги от таких переменных, как время и пространство. Большое значение имеет фактор сезонности (маркетинговые мероприятия туристской организации будут отличаться в пик сезона и межсезонье). В межсезонье необходимы дополнительные меры стимулирования спроса: низкие цены, различные дополнительные услуги и т.д.;

– значительное влияние на качество туристской услуги оказывают внешние факторы, имеющие форсмажорный характер, т.е. не зависящие от воли и действий продавца и покупателя: погода, природные условия, политика, международные события и т.д.

Эти специфические особенности, присущие туристским услугам, отражаются и на деятельности организаций индустрии туризма (табл. 1) [20].

Таблица 1

Характеристики услуг и связанная с этим специфика управления организациями индустрии туризма

Отличительная характеристика	Содержание характеристики	Специфика управления организациями индустрии туризма
Неосязаемость услуг	Неуловимость или нематериальный характер услуг означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать, транспортировать, хранить, упаковывать или изучать до момента получения этих услуг	Для укрепления доверия клиентов организация, предоставляющая услуги, может по возможности повышать осязаемость своих услуг путем рекламной деятельности (брошюры, каталоги, сайты в Интернет и т.д.), подчеркивать значимость своей услуги, привлекать внимание потребителей к получаемым

Отличительная характеристика	Содержание характеристики	Специфика управления организациями индустрии туризма
		выгодам от покупки, пригласить какую-нибудь знаменитость для рекламы своей услуги и т.д.
Неразрывность производства и потребления	Оказать услугу можно только тогда, когда появляется клиент. С этой точки зрения производство и потребление тесно взаимосвязаны и не могут быть разорваны	Многие услуги требуют тесного прямого контакта с тем, кто их предоставляет. Клиент не просто потребляет услугу – он подключается к ее производству. Участие покупателя в сфере услуг обслуживания означает, что поставщик должен заботиться о том, что он производит и как. Поведение продавца, его профессиональный опыт и знания во время потребления клиентом услуги определяют вероятность повторения услуги
Изменчивость	Качество оказания услуг варьируется и зависит от уровня профессионализма производителя, его компетентности, доброжелательности, вежливости и коммуникабельности персонала, а также от учета индивидуальных требований каждого покупателя	Соблюдение стандартов обслуживания и разработка собственной политики контроля за качеством обслуживания потребителей. Разработка фирменного стиля организации: название организации, товарный знак, фирменный цвет, логотип. Проведение систематического обучения персонала для повышения профессионального уровня и качества обслуживания
Неспособность к хранению	Услугу невозможно произвести впрок или складировать. Возникает проблема достижения равновесия между спросом и предложением	Установление дифференцированных цен, скидок, использование иных стимулов, позволяющих равномерно распределить спрос во времени. Введение системы предварительных заказов на услуги

При выявлении особенностей туристского рынка важное место должно отводиться не только категории «туристское предложение» и рассмотрению понятия «туристская услуга», но и понятию «туристский спрос», в концепции которого приоритетное место

отводится потребителю, чьи нужды и желания туристские организации предполагают удовлетворять.

Сложности функционирования организаций индустрии туризма заключаются в том, что оценка качества туристских услуг потребителем достаточно субъективна и зависит от различных факторов: общеэкономических, культурного и общественно-психологического характера, социально-демографических, личностно-поведенческих.

При создании и реализации туристской услуги организации должны учитывать соотношение главного и вторичных мотивов путешествия, которые определяют выбор туриста. Это позволит туристской организации эффективно построить систему планирования, разработки и реализации туристской услуги. Эксперты следующим образом классифицируют мотивационные исходы [19, 20]:

- единый, четко преобладающий и обоснованный мотивационный исход является решающим при выборе места туристской дестинации. Главная цель путешествия – основная, все остальные цели вторичны и не имеют решающего значения при выборе туристской услуги;

- один превалирующий мотивационный исход и несколько вторичных или ожидаемых исходов, решение о выборе которых может быть принято при соответствующем стечении обстоятельств во время поездки (например, при проведении познавательных туров набор экскурсий и развлечений часто формируется исходя из индивидуального выбора туриста);

- главный мотивационный исход и несколько четко выделенных сопутствующих исходов (например, пляжный отдых туристы часто дополняют развлекательной и экскурсионной программой, активными видами отдыха) [19, 20].

Таким образом, перед организациями индустрии туризма стоит задача предложения потребителям такой туристской услуги, которая бы максимально учитывала туристские мотивы и была уникальна в своем роде. Этого можно достичь путем разработки туристской услуги с учетом индивидуальных особенностей потребителей, а также удовлетворения их ключевых потребностей. Однако в настоящее время в организации индустрии туризма для сохранения потребителей (создания лояльных клиентов) очень важно

удовлетворение туриста от поездки. Потребитель удовлетворен, если его ожидания оправдались.

Проблема эффективного воздействия туристских организаций на повышение привлекательности своей работы в глазах клиента состоит в преодолении у клиентов различных страхов и опасений от предстоящего путешествия и, как следствие, в повышении степени удовлетворенности потребителя.

Специалисты выделяют шесть групп барьеров, каждая из которых характеризует психологические препятствия, возникающие у туристов [19]:

- физический барьер характеризуется опасениями, связанными с климатической адаптацией, плохим самочувствием, непереносимостью метеоусловий и болезнью длительных перемещений;

- психоэмоциональный барьер возникает из-за боязни нервного напряжения, эмоциональных расстройств, стрессовых ситуаций, психического дискомфорта, связанного с опасениями по поводу условий проживания, обслуживанием и еще целого ряда факторов;

- психологический барьер формируется на основе негативной информации, полученной из официальных источников и средств массовой информации, а также нелестных отзывов людей, побывавших в стране;

- коммуникативный барьер возникает из-за незнания языка, неумения пользоваться местными средствами передвижения и боязни неблагоприятной криминогенной обстановки в стране пребывания;

- экономический барьер характеризуется опасениями в связи с предстоящими финансовыми затратами, возможной нехваткой денег в поездке, дороговизной или элементарным обманом;

- культурный барьер формируется из-за незнания или непереносимости национально-культурных особенностей страны пребывания.

Специалисты выделяют два важных показателя, непосредственно связанных с проблемой воздействия данных барьеров на психологию туриста в стране пребывания: с одной стороны, это продолжительность пребывания в стране, с другой – степень эмоционального воздействия от пребывания в чужой стране [19].

Взаимодействие данных показателей и определяет границы и степень воздействия, возникшего в результате столкновения с культурой народа чужой страны.

Влияние данных барьеров на туриста получило специальное название «культурный шок» (culture shock), определяемое как тревожное состояние, возникающее вследствие оторванности от привычных и знакомых явлений, традиций, неидентичности правил социальных взаимодействий.

Целесообразно выделить следующие степени «культурного шока» [19]:

- психологическое потрясение, возникшее в результате попытки приспособиться к новой и непривычной культуре;
- возникновение чувства растерянности и неуверенности из-за временной оторванности от друзей и близких;
- возникновение чувства невосприимчивости к чужой культуре, включая и образ жизни населения страны посещения;
- возникновение чувства слабости и бессилия вследствие невозможности восприятия новой окружающей среды пребывания.

Восприятие туристом чужой страны и ее культуры можно разделить на пять стадий [19]:

- 1) первый контакт (восхищение, состояние приятного возбуждения, душевного подъема);
- 2) спад (появление напряженности в общении с местным населением, стеснение и замешательство, депрессия и отчуждение от элементов чужой культуры);
- 3) вторичное восприятие (более близкое знакомство с культурой чужой страны, ее жителями и т.д.);
- 4) некоторая автономия (однако с меньшей чувствительностью по сравнению со второй стадией);
- 5) ровное отношение к чужой культуре (но сохранение осознанности в различии культур).

Перечисленные стадии восприятия туристом чужой культуры постепенно меняются от состояния восхищения к депрессии (пик) и опять к состоянию восхищения, но на другом уровне восприятия.

Временной интервал при переходе от одной степени психологического возбуждения к другой зависит от индивидуальных особенностей человека. Однако исследования доказывают, что и короткое пребывание в другой стране может привести к депрессии и спаду.

Поскольку реакция туриста на чужую культуру в значительной степени зависит от его индивидуальных особенностей, то при формировании маршрута необходимо учитывать: как и почему именно данный маршрут выбрал турист (для отдыха от надоевших повседневных забот, знакомства с новыми интересными людьми); психическое и физическое состояние человека до поездки, так как во многом реакция индивида на чужую культуру связана с тем, в какой мере он был подготовлен к поездке, какой у него был настрой и ожидания от поездки.

Воздействие чужой страны и ее культуры может сказаться на расстройстве здоровья туриста в большей степени, чем перемена климата, отсутствие привычной пищи и санитарных условий. На психическое состояние туриста оказывают влияние его контакты с местными жителями. К основным преградам для свободного общения туриста с местным населением относятся [19]:

- языковой барьер. Часто турист (особенно находящийся на отдыхе) с трудом говорит, а то и вовсе не понимает языка страны пребывания. Но даже если он довольно сносно знает язык данной страны, языковой барьер все равно существует из-за специфических особенностей национальной культуры, оказывающей влияние на язык и языковое общение;

- нормы поведения. Правила общественного поведения часто различаются, а с ними-то в первую очередь и сталкивается турист. И поскольку турист впервые с ними знакомится, то он не пытается приспособиться к ним или изменить свои взгляды специально на время пребывания;

- различия в подходе разрешения таких вопросов, как классовые позиции и семейные отношения;

- различия в оценке ценностных категорий.

Кроме общих барьеров, туристским организациям целесообразно в своей деятельности учитывать особенности каждого туриста, а именно: национальность, социально-экономическое положение в обществе, возраст, пол, язык, образование и туристский опыт (частоту совершения путешествий) [19].

Национальность. Отмечается, что разница в национальных культурах обратно пропорциональна приспособляемости к новой культуре.

Так, туризм между странами Северной Америки и Западной Европы практически безболезненный с точки зрения воздействия на

психическое состояние прибывшего туриста, тогда как туристы из стран Дальнего Востока уже менее приспособлены, а из стран Африки и Латинской Америки имеют еще меньшую степень приспособляемости к традициям стран Западной Европы.

Социально-экономическое положение в обществе – также важный показатель для характеристики туриста (чем оно ниже, тем ниже и приспособляемость к изменившимся условиям). Однако некоторые психологи считают, что никаких различий в поведении туристов в зависимости от социально-экономического положения нет.

Язык. Даже при знании туристом языка использование его в стране пребывания иногда затруднено, поскольку в языке существуют различные диалекты, акценты, сленги, сопроводительная жестикуляция.

Возраст, пол и образование. Молодежь, лица мужского пола, туристы с более высоким уровнем образования лучше воспринимают культуру страны пребывания. Женщины, как показали исследования, в меньшей степени, чем мужчины, приспособлены к восприятию чужой культуры.

Туристский опыт. Чем его больше, тем лучше турист адаптируется в новой для него обстановке.

Учет туристской организацией столь сложных факторов влияет на повышение ее имиджа, говорит о высоком профессионализме. Поэтому отношение туристских организаций к мотивации потребителя, учет возможных барьеров для путешествий становится существенным в борьбе за клиента и приводит к дальнейшей диверсификации туризма и персонификации запросов потребителей, созданию туристских услуг с отличительным качеством, новизной и имиджем. В конечном итоге конкурентное преимущество получают те туристские организации, которые всесторонне учитывают особенности потребительского восприятия услуг и в полной мере используют маркетинговые технологии воздействия на этот процесс [19].

Туристский рынок выполняет многочисленные функции: информационную, посредническую, регулирующую, ценообразующую, стимулирующую, созидательно-разрушительную, дифференцирующую [19, 20]. Но в качестве основополагающих функций туристского рынка можно выделить следующие [18, 19, 20]:

– реализация стоимости и потребительской стоимости, заключенных в туристском продукте;

– организация процесса доведения туристского продукта до потребителя (туриста);

– экономическое обеспечение материальных стимулов к труду. В процессе выполнения туристским рынком первой функции происходит движение стоимости, которое отражается посредством обмена: деньги – туристский продукт.

Завершение этого обмена означает законченность акта товарно-денежных отношений, реализацию стоимости, заключенной в туристском продукте, и общественное признание его потребительской стоимости. В результате обеспечивается нормальный ход общественного воспроизводства, появляются и накапливаются денежные средства для развития туристской индустрии.

Функция организации процесса доведения туристского продукта до потребителя осуществляется через создание сети турагентов и туроператоров по его реализации.

Функция экономического обеспечения материальных стимулов к труду заключается в том, что в процессе обмена «деньги – туристский продукт» на туристском рынке распределение как необходимая фаза воспроизводства предстает в завершенном виде. У работников туристской фирмы, получающих за свой труд денежное вознаграждение, создаются материальные стимулы к повышению качества и увеличению количества туристского продукта, производству его в соответствии с запросами потребителей [18].

Как и всякий другой товарный рынок, рынок туризма неоднороден. В его структуре выделяются более мелкие по своим масштабам рынки. В связи с этим существует достаточно много признаков классификации туристского рынка.

С точки зрения пространственных характеристик (территориального охвата), выделяют рынки:

– пригородного туризма (поездки горожан за город в период отпусков или в выходные дни);

– внутрирегионального туризма (путешествия в рамках какого-либо региона);

– внутригосударственного туризма (путешествия, ограниченные рамками государственных границ страны);

– международного туризма (поездки за пределы страны).

С точки зрения особенностей и содержания маркетинговой деятельности, выделяются следующие рынки:

- целевой, т.е. рынок, на котором фирма реализует или собирается реализовывать свои цели;
- бесплодный, т.е. рынок не имеющий перспектив для реализации определенных услуг;
- основной, т.е. рынок, где реализуется основная часть услуг предприятия;
- дополнительный, т.е. рынок, на котором обеспечивается продажа некоторого объема услуг;
- растущий, т.е. рынок, имеющий реальные возможности для роста объема продаж;
- прослоенный, т.е. рынок, на котором коммерческие операции нестабильны, но имеются перспективы превращения в активный рынок при определенных условиях. Однако может стать и бесплодным рынком [18].

2. РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА НА НАЦИОНАЛЬНОМ И МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ. МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТУРИЗМА

Важное значение для эффективного правового регулирования туризма имеет международный правовой опыт. При этом международное правовое регулирование связано не только с международным туризмом; оно оказывает существенное влияние на национальное законодательство в данной области.

Общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Республики Беларусь являются составной частью ее правовой системы.

Можно выделить две основные группы международных правовых актов в сфере туризма: акты, затрагивающие интересы стран СНГ; акты, затрагивающие интересы иных иностранных государств.

Всемирная туристская организация (ВТО) играет ключевую роль в международном правовом регулировании туризма. 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 [6, 29, 32].

Всемирная туристская организация имеет следующую структуру:

- генеральная ассамблея – высший орган;
- исполнительный совет – руководящий орган;
- региональные комиссии;
- комитеты;
- секретариат.

За время деятельности международных организаций был принят ряд важнейших документов по вопросам туризма; основные из них [3, 4, 6]:

- Манильская декларация по мировому туризму;
- Гаагская декларация по туризму;
- Глобальный этический кодекс туризма;
- Хартия туризма и ее раздел «Кодекс туризма»;
- Осакская декларация по туризму;
- Осакская декларация тысячелетия.

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.

В данном акте подчеркивается неразрывная связь между туризмом и правами граждан на отдых, отпуск и свободные передвижения. Учитывая широкое распространение этих прав как прямого следствия права на труд, правительства и общество должны переосмыслить понятие туризма и предоставлять гражданам реальные возможности доступа к туризму.

В декларации рассматривается экономическая составляющая туризма. Он признается одной из основных отраслей мировой экономической деятельности. Развитие внутреннего туризма положительно сказывается на внутренней экономике страны,

поскольку балансирует ее, что должно способствовать деятельности государств по поощрению соответствующих капиталовложений.

Однако участники конференции отметили, что туризм нельзя оценивать только с экономической точки зрения. Важное значение в сфере туризма имеют чувство принадлежности к какой-либо культуре и народу, солидарность с соотечественниками, возможность гражданина реализовать свое право на отпуск, ознакомиться с тем, что его окружает, укрепить национальное сознание.

Декларация устанавливает приоритет духовных ценностей в туристской сфере, к которым относятся:

- полное и гармоничное развитие человеческой личности;
- постоянно возрастающий познавательный и воспитательный вклад;
- равные права народов в определении своей судьбы;
- освобождение человека (как право на уважение его достоинства и индивидуальности);
- признание самобытности культур и уважение моральных ценностей народов.

Особое внимание уделяется социальному туризму, рассматриваемому как цель, к которой должно стремиться общество, путем поддержки молодежного туризма, туризма лиц преклонного возраста и инвалидов [3, 4, 6].

В указанной декларации отмечено, что туризм имеет влияние на сферу занятости в государствах, поскольку способствует созданию новых рабочих мест.

В документе также отмечается международное значение туризма как фактора, содействующему взаимопониманию между народами.

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 [3, 4, 6]:

Первый принцип содержит определение туризма, под которым понимаются не только все свободные перемещения людей, но и сфера услуг, созданная для удовлетворения потребностей, возникающих в результате этих перемещений. Здесь же определяется значение туризма для жизни человека и общества.

Второй принцип посвящен социально-экономической составляющей туризма: «Туризм может быть эффективным средством содействия социально-экономическому росту всех стран». Подчеркивается, что условием этого является приемлемый уровень самообеспечения туристской сферы, при котором страна не должна тратить больше того, что она надеется получить от туризма.

Третий принцип закрепляет необходимость охраны окружающей природной среды и иных туристских ресурсов.

Четвертый принцип содержит определение иностранного туриста.

Пятый принцип говорит о возможности разумного ограничения прав человека на отдых и свободное время только в случаях, предусмотренных законом.

Шестой принцип посвящен вопросам упрощения туристских формальностей.

Седьмой и восьмой принципы затрагивают взаимосвязанные проблемы безопасности в туризме и угрозы терроризма.

Девятый принцип определяет, что качество туристских услуг зависит от уровня образования не только специалистов в сфере туризма, но и общества в целом.

Десятый принцип закрепляет основные составляющие взаимодействия между туризмом и публичными властями, которые выражаются в особом внимании, необходимом в сфере туризма со стороны государства, наделении туристских администраций расширенными полномочиями, а также в проведении адекватной национальной политики и международного сотрудничества.

Глобальный этический кодекс туризма принят в Сантьяго (Чили) в 1999 г. на 13 сессии Генеральной ассамблеи ВТО [3, 4, 6].

В кодексе освещаются следующие вопросы в сфере туризма: вклад туризма во взаимопонимание и взаимоуважение людей и сообществ; обязанности профессионалов туристского бизнеса; право на туризм; свобода туристских перемещений; права работников и предпринимателей в туристской индустрии.

Туризм рассматривается как двигатель индивидуальной и коллективной самореализации; фактор устойчивого развития; пользователь и творец культурного наследия; полезная активность для принимающих стран и сообществ.

Хартия туризма одобрена в 1985 г. на 6 сессии Генеральной ассамблеи ВТО [3, 4, 6]. Фактически документ содержит

рекомендации по деятельности нескольких субъектов туристской сферы: государства, представителей местного населения туристских районов, работников в сфере туризма и самих туристов. Рекомендации для последних содержатся в специальном разделе (Кодекс туриста).

Поскольку право на отдых признается во всем мире, государствам следует разрабатывать и проводить политику внутреннего и международного туризма, включающую в себя:

- развитие туризма на различных уровнях – местном, региональном, национальном и международном;
- обеспечение доступности туризма;
- защиту туристской среды;
- содействие росту туристского сознания и контактам местного населения с посетителями;
- обеспечение свободы передвижения, отсутствия какой-либо дискриминации и безопасности туристов;
- создание условий для беспрепятственного доступа туристов к службам здравоохранения, административным и юридическим службам;
- принятие мер по противодействию использованию туризма для эксплуатации других в целях проституции и распространения наркотиков.

При этом местное население само должно иметь возможность доступа к туристским ресурсам. Оно также вправе ожидать понимания и уважения к своим обычаям, религиям и прочим сторонам своей культуры, что должно обеспечиваться распространением соответствующей информации среди туристов. Местное население также должно принимать туристов «с лучшим гостеприимством» [3, 4, 6].

Работники в сфере туризма, от которых зависит качество туристского продукта, также вправе рассчитывать на содействие со стороны государства, выражающееся в создании благоприятных условий их деятельности, обеспечении возможности профессиональной подготовки, сотрудничества между собой и с публичными властями.

Кодекс туриста закрепляет основные права и обязанности туристов. Туристы должны способствовать взаимопониманию между народами; проявлять уважение к укладу жизни и законодательству стран пребывания; с пониманием относиться к обычаям, верованиям

и поступкам местного населения; воздерживаться от подчеркивания различий, существующих между ними и местным населением; быть восприимчивыми к культуре местного населения; препятствовать эксплуатации кого-либо в целях проституции и распространению наркотиков. Туристы имеют право на: смягчение административного и финансового контроля; возможно лучшие условия на транспорте; свободный доступ к районам туристского интереса; надлежащую информацию об условиях путешествия; личную безопасность и безопасность своего имущества; возможность пользоваться средствами общественной гигиены и предоставления информации по предупреждению распространения инфекционных заболеваний; доступ к средствам связи и административным и юридическим процедурам; возможность исповедания своей религии; обращение в законодательные органы и общественные организации для наилучшего осуществления права на отдых [3, 4, 6, 21, 23].

Осакская 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 [3, 4, 6].

Осакская 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 туристскую сферу современных информационных технологий.

Существует ряд документов, посвященных отдельным аспектам туризма, например:

– Заявление ВТО в области предотвращения организованного секс-туризма (Мадрид (Испания) и Сент Винсент, Балле-д’Аоста (Италия), 1995 г.);

– Документы Международной конференции по безопасности туризма и уменьшению рисков при путешествиях (Эстерсунд (Швеция), 1995 г.);

– Монреальская декларация, принятая Генеральной ассамблеей Международного бюро социального туризма (Монреаль (Канада), 1996 г.), посвященная вопросам социального туризма;

– Материалы Мадридского семинара ВТО по вопросам подготовки кадров для сферы туризма (Мадрид (Испания), 2000 г.).

Международные договоры в области туризма можно классифицировать на: многосторонние международные договоры в сфере туризма и путешествий (например, Шенгенские соглашения Европейского союза «О едином визовом и туристском пространстве»); двусторонние договоры в туризме [3, 4, 6].

Наиболее эффективным и перспективным признается многостороннее сотрудничество государств по правовому регулированию международной туристской деятельности; двустороннее же – не обладает такой характеристикой. «При этом в силу регионального/субрегионального характера процессов интеграции, культурной общности, расположения туристских ресурсов наиболее адекватное регулирование присуще этому уровню межгосударственного взаимодействия».

В соответствии с решением глав правительств Содружества Независимых Государств в сентябре 1994 г. образован Совет по туризму стран СНГ [3, 4, 6]. Основными актами о сотрудничестве государств – участников СНГ в области туризма являются:

Межправительственное соглашение от 23 декабря 1993 г. «О сотрудничестве в области туризма»;

Рекомендательный законодательный акт Межпарламентской ассамблеи государств-участников СНГ от 29 октября 1994 г. «Об основных принципах сотрудничества государств-участников СНГ в области туризма»;

Межгосударственная целевая программа от 14 февраля 1996 г. «Развитие туристских связей между государствами-участниками СНГ» (концепция).

Значение и роль туристской политики в развитии туризма

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 [6, 23, 26].

В соответствии с уровнем организации и реализации различают международную туристскую политику, национальную туристскую политику, региональную туристскую политику и политику отдельных предприятий [6, 23, 26].

Международная туристская политика формируется ООН, ЮНЕСКО и ВТО. Всемирная туристская организация (ВТО) была создана при участии ООН на основе Международного союза официальных туристских организаций (МСОТО).

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».

Организационными формами туризма являются международный и внутренний туризм.

Международный туризм включает в себя:

– выездной туризм – путешествие граждан Республики Беларусь, а также иностранных граждан и лиц без гражданства, постоянно проживающих в Республике Беларусь, за пределы территории Республики Беларусь;

– въездной туризм – путешествие иностранных граждан и лиц без гражданства, за исключением постоянно проживающих в Республике Беларусь, в пределах территории Республики Беларусь.

Внутренний туризм – путешествие граждан Республики Беларусь, а также иностранных граждан и лиц без гражданства, постоянно проживающих в Республике Беларусь, в пределах территории Республики Беларусь.

Особенности организации отдельных видов туризма (агротуризм, самодетельный, социальный, экологический и другие виды) регулируются законодательством.

Государственное регулирование в сфере туризма осуществляется Президентом Республики Беларусь, Парламентом Республики Беларусь, Советом Министров Республики Беларусь, Министерством спорта и туризма Республики Беларусь, местными Советами депутатов, исполнительными и распорядительными органами и иными государственными органами в пределах их полномочий в соответствии с законодательством.

Президент Республики Беларусь определяет единую государственную политику в сфере туризма.

Совет Министров Республики Беларусь обеспечивает проведение единой государственной политики в сфере туризма.

Министерство спорта и туризма Республики Беларусь проводит государственную политику в сфере туризма, осуществляет координацию деятельности в сфере туризма других республиканских органов государственного управления.

Местные Советы депутатов, исполнительные и распорядительные органы в пределах своей компетенции решают вопросы местного значения в сфере туризма.

Основными принципами государственного регулирования в сфере туризма являются:

- защита прав и законных интересов физических лиц, в том числе обеспечение их безопасности в сфере туризма;
- развитие туризма и туристской индустрии;
- поддержка малого предпринимательства в сфере туризма;

– развитие конкуренции, предупреждение, ограничение и пресечение монополистической деятельности на рынке туристских услуг;

– гласность и открытость разработки, принятия и применения мер государственного регулирования в сфере туризма.

Основными целями государственного регулирования в сфере туризма являются:

– обеспечение прав физических лиц на отдых, свободу передвижения и иных прав, реализуемых в сфере туризма;

– формирование представления о Республике Беларусь как о стране, привлекательной для туристов;

– обеспечение доступности туризма;

– рациональное использование туристских ресурсов;

– создание необходимых условий для обмена товарами, работами и услугами в сфере туризма в соответствии с международными договорами Республики Беларусь с учетом интересов участников туристской деятельности и субъектов туристской индустрии Республики Беларусь;

– развитие туристских зон;

– развитие международных контактов.

Приоритетными направлениями государственного регулирования в сфере туризма являются поддержка и развитие туристской индустрии, международного въездного и внутреннего туризма.

3. ВЗАИМОСВЯЗЬ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Сущность и взаимосвязь функций менеджмента

Реализацию деятельности предприятий и организаций в любой сфере называют функционированием, то есть когда происходит процесс планирования деятельности (на день, месяц, год и т.д.) Организуются ресурсы, необходимые для выполнения планов. В производственном процессе происходит преобразование ресурсов и выполнение определенных задач. В связи с этим возникает необходимость оценить степень достижения поставленных целей (сформулированных планов) благодаря решению соответствующих

задач, эффективность средств (технологий) их реализации, внести определенные коррективы. Такая повседневная работа предполагает выполнение ряда конкретных управленческих действий, на практике циклически повторяются – это функции управления [13, 14, 16, 19].

Функции управления можно охарактеризовать как вид деятельности, необходимый для организации и руководства тем или иным объектом управления в туризме [21, 22]. 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.

Функции менеджмента по-разному проявляются на разных стадиях управленческой деятельности и являются действиями, направленными на решение проблемы, которая возникает. При этом на каждой стадии управления реализуются все функции, но ведущей из них является одноименная со стадией, а другие играют роль вспомогательных. Функции составляют один из основных компонентов, определяет содержание управления, а стадии – последовательность реализации функций в пределах единичного управленческого цикла. Таким образом, процесс управления является последовательным цепью циклически повторяющихся функций – видов деятельности субъекта, которые определяют содержание управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль [21, 22].

Специалисты предлагают альтернативно выделять: информационно-аналитическую функцию, планирования организации, функции координации, регулирования, контроля и руководства [21, 22].

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. Эта функция полностью соответствует указанным критериям: управленческие действия, которые ее образуют, относительно обособленные в процессе управления и не с чисто техническими. Они однозначно однородные, поскольку сбор, обработка, анализ и оценка связаны единым предметом (информацией) и направлены на достижение одной цели – создание условий для реализации других функций управления. Эти

действия стабильные, поскольку являются атрибутами каждой стадии любого управленческого цикла.

Функция обусловлена тем, что все операции, действия и мероприятия в любой организации реализуются на основе информации, которая попадает из внешней среды и аккумулируется в самой организации. Субъект управления также требует информации, которая будет основой для дальнейших управленческих действий и на стадии принятия решения, и на стадии его реализации. Именно поэтому информационно-аналитическую функцию составляют прежде действия по сбору информации, которая затем подлежит анализу. Анализ информации, в свою очередь, – это эмпирическое исследование, результатами которого оценочные выводы о сложившейся ситуации. Инструментами такого исследования являются общие и специальные научные методы, позволяющие сформулировать репрезентативные и достоверные выводы, а в случае, когда не удастся собрать полную информацию о ситуации, – гипотетические [21, 22].

Функция планирования заключается в определении и обосновании системы в целом и ее отдельных звеньев направлений деятельности, целей и задач, а также путей их реализации. Эта функция призвана обеспечить целенаправленную деятельность и предполагает формулирование целей и разработку программы ее достижения. Основой для планирования становятся результаты реализации информационно-аналитической функции, на основе которых все субъекты управления на всех уровнях менеджмента определяют и обосновывают цели и задачи, разрабатывают проекты планов, рассматриваются и утверждаются в дальнейшем. Следовательно, планирование реализуется путем выбора оптимальных вариантов действий в необходимом направлении [21, 22].

Организационная функция выражается в формировании и приспособлении субъекта и объекта менеджмента к выполнению поставленных задач. Для этого принимают меры по привлечению финансовых, технических, кадровых и других ресурсов, а также ориентируют их на решение поставленной задачи. Задачи, стоящие перед организацией, можно успешно решить только тогда, когда эффективно и правильно использовать все ресурсы.

Функция координации должна обеспечивать согласованность действий для успешного достижения цели. В процессе координации

прежде устанавливается и поддерживается пропорциональность в деятельности различных элементов системы на всех стадиях процесса управления. Реализуется она путем уточнения функций, согласование целей и задач, планов и действий. Это одно из основных средств повышения эффективности деятельности, поскольку позволяет сосредоточить усилия в необходимом направлении, избегать параллелизма и дублирования [21, 22].

Функция регулирования реализуется с целью поддержания динамического равновесия системы во время деятельности любой организации в любой сфере. Регулирование способствует адаптации организации к постоянным изменениям ситуации, обеспечивает предотвращение отклонением от запланированных действий и их устранение [21, 22].

Довольно часто функцию регулирования включают в организационной. Впрочем, следует помнить о существенной отличие управленческих действий по каждой из функций: организационная функция обеспечивает конструирование (создание) системы и подготовку для выполнения поставленных задач, установка необходимых для этого отношений между структурными единицами, а регулирование направлено на своевременную коррекцию действий исполнителей. Значительную роль при регулировании играет связь между субъектом и объектом управления, поскольку хорошо налажена система обмена информацией позволяет не только устранять отклонения в деятельности, но и предотвращать их. Регулировка осуществляется преимущественно путем распорядительной деятельности субъекта в форме приказов, указаний, распоряжений.

Функция контроля – это система наблюдения и проверки для выявления отклонений от плана достижения определенной цели в процессе любой деятельности. Неотъемлемой частью контроля является учет изменений в процессе деятельности [21, 22].

Основанием для контроля является информация о функционировании объекта. Контроль, который должен обеспечивать единство управленческого решения и его реализации, направляется на повышение эффективности, поскольку в результате оказываются не только недостатки, но и положительный опыт, который в дальнейшем можно распространить в деятельности всей организации.

Функцию руководства, которая пронизывает всю систему менеджмента, справедливо можно назвать собственно функцией

управления. Она отражает отношение между субъектом и объектом управления как индивидами. В руководстве проявляется человеческий фактор, характеризующий социально-психологический сторону менеджмента. От эффективности выполнения этой функции руководства зависит уровень реализации других функций менеджмента. Руководящее начало подчиняет весь процесс разработки и принятия управленческого решения, сопровождает все состояния менеджмента [21, 22].

Все функции одинаково важны для любой организации. Каждая из них имеет специфический характер, особое содержание, и все они взаимообусловлены и взаимосвязаны. Одна функция влияет на другие и наоборот.

На практике мы довольно часто видим подтверждение такого единства и целостности. Для того чтобы обеспечить будущее предприятия (организации) менеджер должен спланировать деятельность. Спланированную работу необходимо организовать, подготовить рабочих для ее выполнения. Качество труда в значительной мере зависит от побудительных мотивов, которые предложит менеджер. Наконец, чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда. Таким образом, реализуется взаимообусловленность и взаимосвязь и все управленческие функции становятся единым, целостным процессом.

Каждая функция менеджмента является жизненно важной для организации. Функция планирования, фактически, закладывает основы для реализации других функций и считается главным, поскольку функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов предприятия. Менеджеры высшего уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля; менеджеры низкого уровня (линейные) заняты подбором кадров и организацией их работы. Но на всех уровнях управления выполняются все четыре функции, ведь любого менеджера оценивают по двум основным критериям: результативности (возможностью достичь желаемого результата) и эффективности (возможностью достичь этого результата при наименьших затратах).

Кроме того, функции менеджмента универсальные для всех типов организаций независимо от сферы их деятельности, поэтому они обязательно присутствуют в менеджменте туризма. Их выражения в процессе управления в этой сфере имеет свою

специфику, которая определяется спецификой менеджмента туризма и его отличием от классического менеджмента [21, 22].

Функции туристских организаций

Практика менеджмента туризма свидетельствует о необходимости функционирования туристских организаций различных территориальных уровней – областей, территориальных единиц, регионов, стран (групп стран). Зависимости от уровня (города, региона, страны) задачи менеджмента для всех типов организаций одинаковые, но разница в том, что они распространяются на различные по размерам территории, имеют неодинаковую значимость и решаются по-разному.

Раньше основой деятельности было то, что низкий уровень организации должен выполнять свои задачи по примеру высшего. Сегодня такое утверждение весьма относительное, ведь 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.).

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 района [25, 29].

Сравнивая ожидания малых и больших туристских мест, стоит отметить, что больше 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.

С точки зрения менеджмента региональной организации в организации высшего и низшего уровней выдвигают разные требования.

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 [25, 29].

От туристской организации высшего ранга требуют формирования имиджа крупного региона; координацию совместной деятельности по проведению маркетинга за рубежом; представительство местных туристских организаций на различных сегментах туристских рынков.

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 [25, 29].

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 [25, 29].

Функция и сохранение имиджа выполняется организациями каждого из уровней. Национальная организация должна разрабатывать национальную стратегию развития туризма и профессионально следить за национальным туристским имиджем, а задачи местных туристских объединений в этом смысле можно детализировать так [25, 29]:

- разработка и воплощение местной курортной и региональной туристской политики;
- общая политика развития, которая учитывает рыночные условия;
- обеспечение общих интересов заинтересованных сторон региона в транспортном сообщении;
- формирование туристского самосознания;
- организация культурной, фольклорной, общественной и спортивной жизни;
- выполнение задач по формированию и координации туристской предложения;
- эксплуатация курортных и туристских сооружений и участие заинтересованных сторон региона в их развитии;
- налаживание и укрепление связей с управлениями, гостиничными предприятиями, транспортными и туристскими организациями, различными объединениями, прессой, радио, телевидением, организациями всех видов собственности [25, 29].

При разделении функций между туристскими организациями разных уровней необходимо, чтобы между ними было налажено сотрудничество, ориентированное на выполнение общих задач. Чисто иерархическое разделение обязанностей, царившее в сфере деятельности отечественных туристских организаций в советское время, сегодня должно быть рассмотрено по нескольким причинам:

- 1) изменилось поведение гостей. Туристы больше не запрашивают информацию устаревшим способом: сначала страна, затем регион и, наконец, определенное место. Зависимости от мотива, информационной осведомленности и цели путешествия турист останавливает свое внимание на одном из этих уровней;
- 2) новые требования предъявляются и к маркетингу. Сугубо информационная реклама, изготовленная простыми средствами, больше не удовлетворяет потребителей. Маркетинг, как центральная

задача функционирования туристских организаций, должен проводиться профессионально, на что требуется много кадровых и финансовых ресурсов;

3) выдвигаются новые требования к формированию предложения. Чтобы сформировать качественное и конкурентное предложение необходимо иметь большой штат сотрудников и совершенные программы обслуживания гостей;

4) новое значение приобретает функция представительства интересов. В связи с новыми экологическими и социальными приоритетами учета их в профессиональном представительстве интересов заинтересованных сторон становится все более важным [21, 22].

4. 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 [21, 22, 25].

Планирование управления туристской деятельностью начинается с процесса стратегического планирования – разработке стратегических планов, программ.

Для конкретного туристского региона, прежде всего, определяется его конкурентная способность и формулируется туристский образ.

Туристский образ региона оценивается по таким критериям, как гостеприимство, качество услуг, имидж, наличие возможностей для активного отдыха, развитие транспортной инфраструктуры, соответствие качества услуг цене и др. Каждый критерий оценивается

для конкретного региона, и ему присваивается определенный количественное выражение. В результате можно наглядно оценить преимущества и недостатки туристского региона и предложить пути и методы его совершенствования.

Учитывая эту функция планирования охватывает следующие виды работ:

- участие в разработке целей развития региона, которые определяют органы управления развитием туризма определенной территории;

- текущий анализ конкурентоспособности места (рынок, прямые и косвенные конкуренты, спрос, поставщики, отрасль);

- разработка стратегии достижения / поддержания конкурентоспособности региона, его особой позиции;

- воплощение в жизнь стратегии конкурентоспособности региона;

- предоставление консультаций.

Управления территориальными туристскими системами разного уровня (глобальными, региональными, локальными) должно базироваться на понимании стратегического, ориентированного на будущее видение развития и предвидения. При этом содержание поэтапного плана развития туризма определяется десятью основными составляющими:

- 1) определение туристского продукта требует четко и однозначно выявить основные особенности и / или достопримечательности региона, которые с наибольшей вероятностью могут заинтересовать и привлечь туристов;

- 2) инвентаризация ресурсов позволяет определить, какие именно возможности размещения, питания, транспортного обслуживания, развлечений, образования, информационных и других услуг предоставить туристам, посещать регион;

- 3) рынок предполагает выявление типов посетителей и / или рынков, которые с наибольшей вероятностью реагируют на туристский продукт региона, а также оценки масштаба конкуренции с другими регионами в пределах и за пределами страны;

- 4) налаживание международных контактов требует выяснения внешних целевых рынков и сфер, из которых «средний» турист начнет подготовку к первому посещения «новых» местностей, и наилучшего предоставления им необходимой и полезной информации;

5) организация работы требует создания эффективного административного механизма для координации прямых и косвенных усилий по привлечению туристов в регион;

6) совершенствование внутренних ресурсов имеет целью осуществление модернизации инфраструктуры, которые способствовали бы потому, что посетители, которые впервые прибыли сразу же почувствовали гостеприимство. Это будет способствовать тому, что посетители после возвращения будут поощрять друзей, родственников и коллег на отдых в этой местности;

7) обработка информационных источников обеспечивает оперативность реакции на маркетинговые усилия, что позволит адаптировать будущие программы отдыха в переменных стереотипов путешествий, задач и условий рынка;

8) разработка рекламных материалов требует создания широкого разнообразия печатных и электронных источников, которые были бы полезны как специалистам, занимающиеся планированием туризма, так и туристам, которые выбирают маршруты для путешествий;

9) привлечение специалистов предусматривает налаживание контактов с фирмами, имеющими опыт деятельности в регионах и странах, где осуществляются маркетинговые операции, с целью повышения эффективности продвижения турпродукта;

10) выход на рынок основывается на тщательном отборе и применении методов, которые позволяют максимизировать финансовые ресурсы, направленные на продвижение турпродукта региона.

На следующем этапе планирования разрабатываются тактические и оперативные планы, которые определяют промежуточные цели на пути решения стратегических задач и реализуются на среднем и нижнем уровнях управления, что также предполагает участие персонала.

Перспективное видение является основой разработки политики туристской фирмы. Такая политика должна включать определение общих целей и норм отношений, обеспечивающих существование и развитие турфирмы.

Планирование деятельности туристского предприятия – это систематический процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия [21, 22, 25].

Для менеджера важно представлять перспективы развития бизнеса, согласно которым формируется политика туристской фирмы. Этим вопросом, как правило, занимается высшее руководство. Однако это не означает, что о планах турфирмы должны знать только представители высшего звена руководства. Четко сформулированная политика, должен осознавать весь персонал турфирмы, дает оптимизм каждому работнику, определяя перспективы развития и успеха туристского предприятия. Положение туристской политики приобретают вид туристского образа, который включает долгосрочные цели, философию, политику (принципы отношений с различными заинтересованными группами), внутрифирменную (корпоративную) культуру и соответствующие законодательные права.

По сути, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны сделать ее сотрудники для их достижения. 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 [21, 22].

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 туристской компании (на 5 лет и более) является ориентиром для принятия решений на низших уровнях [21]. 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.

Общие цели фирмы, определенные в стратегическом плане, конкретизируются в тактических и оперативных планах. Тактическое планирование реализуется на среднем уровне управления и определяет промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Планирования на этом уровне вроде стратегического. Разница заключается в том, что такие планы должны определять пути координации горизонтального разделения труда в рамках одного управленческого уровня с целью воплощения идей, определенных стратегическим планированием.

Планирование осуществляется и на низком уровне. Его называют оперативным. В таком плане стандарты деятельности, описание работ и т.п. становятся частью такой системы, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Средние и мелкие туристские 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, которые содержат ответы на следующие вопросы:

- Что делать? (Содержание мероприятий);
- Когда делать? (Дата, период);
- Кто делает? (Конкретный исполнитель);
- Какие средства используются? (Ресурсы и технологии).

Частью оперативного планирования туристских предприятий является бизнес-план, финансовый план, план по маркетингу, производственный план. Обычной практикой является разработка программ и проектов, связанных с созданием и продвижением на рынок новых турпродуктов или услуг [21, 22].

Кроме указанных видов плановых документов в организации могут состоять рабочие планы подготовки и проведения мероприятий (выставок, ярмарок, конференций, юбилейных мероприятий и т.д.), которые позволяют систематизировать работу по их организации эффективно.

Все три типа планов формируют общую систему, которую называют генеральным, или общим, планом функционирования организации.

Эффективность планирования как функции управления зависит от того, какими критериями (руководящими правилами) пользуются при его реализации [21, 22]:

- 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 туристских 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 туристской 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 туристского проекта (создание новой организации, модернизация туристской 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 туристской организации позволит не

только определить недостатки ее функционирования и развития, но и разработать адекватную имеющимся условиям конъюнктуры, стратегию развития [21, 22].

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Типы организационных структур

Зависимости от способа осуществления и вида связей теория и практика менеджмента определяет два типа организационных структур управления: иерархический (механистическая модель) и органический (органическая модель) [21, 22].

Понятие об организационной структуре управления. 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 [21, 22].

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.

Структура туристского предприятия:

- обеспечивает координацию всех функций менеджмента;
- устанавливает полномочия и ответственность руководителей всех уровней;
- во многом определяет стиль менеджмента, организационную культуру и эффективность труда сотрудников и предприятия в целом.

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 [21, 22, 25]. 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. Линейные связи отражают взаимодействие между линейными руководителями – лицами, отвечающими за деятельность организации или ее подразделений. Функциональные связи возникают там, где происходит взаимодействие с определенными функциями управления.

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.

Составляющие организационной структуры взаимозависимы: изменения каждого из них (числа элементов и уровней, количества и

характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, постановка новой организационной задачи (например, работа с новым сегментом туристов, расширение рекламной деятельности, освоение нового туристского региона) предусматривает решение ряда вопросов: нужно формировать новое подразделение для его решения и кто будет руководителем, какова будет численность персонала отдела; какие функции он будет выполнять, кому подчиняться и какое место будет занимать в иерархической структуре; какими будут его взаимоотношения с другими подразделениями организации.

Увеличение количества элементов и уровней в структуре управления непременно приводит к значительному росту количества и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений. Следствием часто становится торможение процесса управления, что в современных условиях означает ухудшение качества функционирования менеджмента организации.

Туристская деятельность, как известно, – это организованная деятельность по предоставлению туристских услуг. Рынок туризма характеризуется большим числом субъектов производства и продвижения туристской услуги (туристские предприятия, объединения, турагенты, туроператоры и т.д.), между которыми существуют логические отношения уровней управления и функциональных служб. Фактически менеджмент призван построить такую их взаимодействие, чтобы достичь стратегических целей туристской отрасли. Организационная структура управления туризмом позволяет упорядочить совокупность взаимосвязанных элементов внутри любой туристской организации, туристского рынка.

Управление туристской структурой предусматривает распределение задач между структурными подразделениями и работниками, в т.ч. предоставления им полномочий для реализации того или иного направления туристской деятельности или деятельности по обеспечению функционирования организации.

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. Звенья управления в туристской организации выделяются в зависимости от ее масштабов. В небольших туристских организациях с небольшим штатом управленческие звенья могут быть представлены даже отдельными специалистами. Крупные туристские

организации подразделяются на структурные подразделения, ориентированные на выполнение соответствующих функций управления. Связи между такими структурными подразделениями имеют горизонтальный характер [21, 22, 25].

Уровни управления туризмом представлены совокупностью звеньев управления и отражают иерархическое построение организации, отношение руководства и подчинения.

Управленческие задачи менеджеров туризма, работающих на различных уровнях управления, зависят от должности и специализации. Например, менеджер по работе с заведениями общественного питания заключает договоры с ресторанами, столовыми, тавернами и т.п. в определенном туристском регионе и контролирует их соблюдение. В крупных туристских холдингах, занимающихся туроператорской деятельностью, менеджер может решать такие задачи во всех туристских регионах, с которыми работает организация.

В организационной структуре турфирмы особое место занимает отдел работы с клиентами. Это центральное звено турфирмы, для обеспечения работы которой работают все другие подразделения. В организационной структуре она линейно взаимосвязана со всеми другими отделами.

Вертикальная зависимость и подчинение уровней управления позволяют распределить ответственность за принятие и реализацию управленческих решений между работниками организации. Практика показывает, что на формирование уровней организационной структуры влияют такие факторы, как масштаб и вид организации, направления ее деятельности, количество стратегических бизнес-единиц, стратегические планы и т.д..

На высшем уровне управления директор и его заместители (председатель совета директоров (наблюдательный совет), президент, вице-президент правления) разрабатывают стратегические решения относительно политики организации по развитию туристской деятельности, расширение географии маршрутов и т.д. Кроме того, руководители такого уровня координируют деятельность своих заместителей – руководителей отделов и других подчиненных.

Специфика единоначалия или коллегиального управления определяет два подуровня управления — полномочное и общее руководство.

Средний уровень управления обеспечивает реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим уровнем, и делегирует определенные объемы задач подразделениям и отделам низшего уровня. Специалисты среднего уровня обычно отвечают за подбор кадров для выполнения конкретных задач и за обеспечение их необходимыми ресурсами, осуществляют контрольные функции (ненадлежащее исполнение) и мониторинг результатов с целью выявления отклонений от запланированных показателей. Например, руководитель отдела продаж планирует деятельность менеджеров по продажам, устанавливает их графики работы, показатели продаж, оценивает результаты предыдущей работы, осуществляет текущий и конечный контроль, проводит обучение и обеспечивает необходимую информационную поддержку [25, 29].

Специалистам среднего уровня необходимо знать всю специфику туристской деятельности, быть хорошими организаторами, иметь навыки работы с персоналом.

На низшем уровне управления менеджеры выполняют не только управленческие, но и исполнительные функции. Они занимаются выполнением еженедельных и ежедневных задач, непосредственно контактируют с исполнительным персоналом организации и отвечают за информирование непосредственных исполнителей о конкретных задачах. Например, менеджер по рекламе занимается поиском подрядных организаций по изготовлению и размещению рекламы, ставит перед ними конкретные задачи, заключает договоры, контролирует их деятельность, отвечает за качество рекламного продукта, рационально распределяя эти задачи между кругом подчиненных ему специалистов.

В небольших турфирмах низшего уровня управления достаточно часто нет из-за малочисленности персонала, и управленцы соответствующего уровня сочетают в своей деятельности функции среднего и низшего уровня.

В современных организационных структурах управления выдвигают ряд объективных и универсальных требований, обусловленных общеэкономическими и организационными факторами и условиями, соблюдение которых позволяет организации эффективно функционировать.

Структура управления туризмом

Туризм – это не только важная отрасль экономики, но и сложная организационная структура. Не всегда можно точно определить, что же относится к туризму: потребители не замечают тесного взаимодействия туристских структур, а представители туристских предприятий выделяют в своей работе лишь часть общей системы. Между тем структура туризма определяет место трудовых коллективов и отдельных работников в туристских регионах, организациях и предприятиях. Это своего рода каркас, на котором строятся их отношения.

В более широком смысле под *структурой управления туризмом* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование как единого целого. По существу, речь идет о логических взаимоотношениях уровней управления и функциональных служб, которые с помощью менеджмента строятся таким образом, чтобы достичь стратегических целей туристской отрасли.

Управлять туристской структурой – значит оптимально распределить цели и задачи между структурными подразделениями и работниками организации. Составляющими организационной структуры управления являются состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено, прежде всего, на распределение между отдельными подразделениями организации прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяются *звенья* (отделы), *уровни* (ступени) управления и связи — горизонтальные и вертикальные [21, 22].

К *звеньям управления* относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их. К *звеньям управления* следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах

управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Пирамидальная структура управления организацией показана на рис. 3.



Рисунок 3 – Уровни управления организацией

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют работу менеджеров более низкого уровня, и так до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала – людей, производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления. Форма пирамиды указывает на то, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем [13, 21].

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем

руководстве можно выделить два подуровня: *полномочное управление и общее руководство*.

Руководители *среднего уровня* управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители отделений, бюро, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.

Низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над работниками (не руководителями), – чаще всего младшие менеджеры, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей [13, 21].

Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается. Расчеты показывают, что на высшем уровне он занимает около 10%, на среднем – 50 и на низшем – около 70% общего времени менеджеров (рис.4).

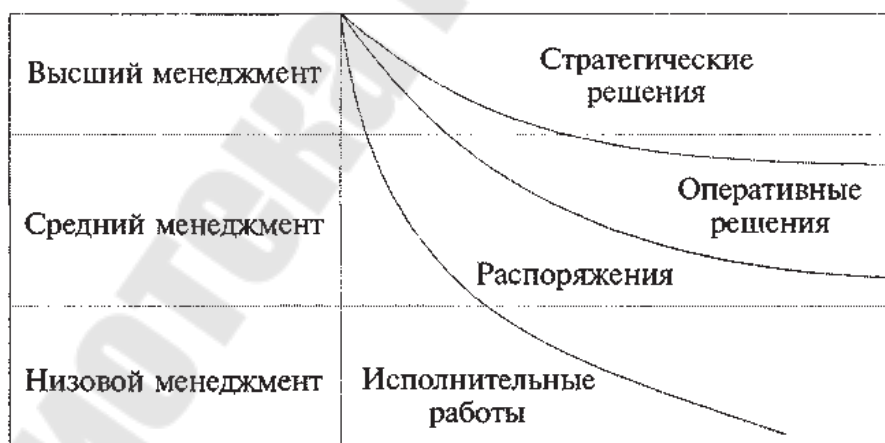


Рисунок 4 – Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления

Такое распределение общего времени связано с тем, что

менеджеры всех трех уровней имеют два вида заданий: задания по менеджменту и задания по специальности (рис.5). Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный – на принятие решений по специальности. Как видно из рис.5, с повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту, соответственно, возрастает.

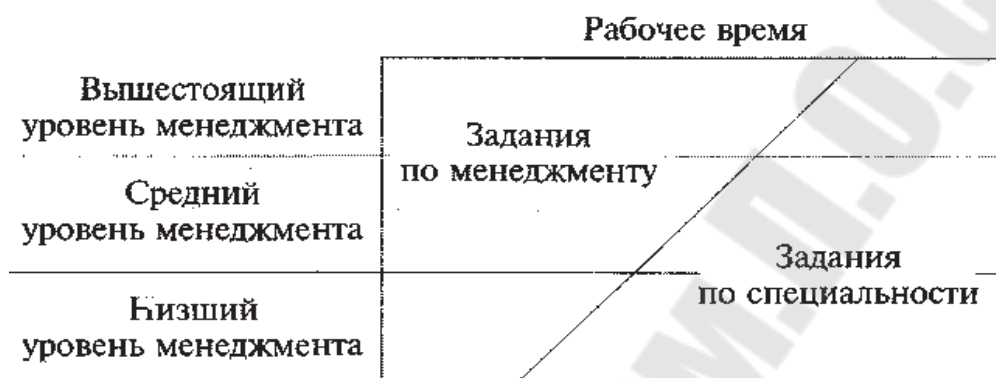


Рисунок 5 – Распределение рабочего времени по менеджменту и специальности

Приведенная классификация уровней имеет самый общий вид. В зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенно меняться [25, 29].

Как уже было отмечено ранее, элементами организационной структуры предприятия являются работники, службы и другие звенья управленческого аппарата, отношения между которыми поддерживаются благодаря *связям*, имеющим горизонтальную либо вертикальную направленность.

Горизонтальное и вертикальное разделение труда в туристской организации

При формировании сфер деятельности организации следует, во-первых, решить общую задачу – функцию этой организации разделить на составные элементы; во вторых, попытаться все задачи этой функции объединить по смыслу, объему и логике. Главный смысл разделения труда состоит в специализации работников на

выполнении отдельных видов работ, операций и процедур. Работа распределяется между участниками трудового процесса по профессиональному признаку. От того, насколько полно и глубоко учтена квалификация исполнителей, будет зависеть эффективность работы организации и личный трудовой вклад каждого из них [13, 23].

Горизонтальное разделение труда. Горизонтальные отношения имеют согласовательный характер и являются, как правило, одноуровневыми. Горизонтальное разделение труда – это качественная и количественная дифференциация трудовой деятельности. По существу, это разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. расчленение общего трудового процесса на различные частные, непрерывные, обособленные виды деятельности со специализацией производства и исполнителей. Такое разделение труда производится, как правило, по функциональному, отраслевому и квалификационному признакам [13, 23].

Функциональное разделение труда находит отражение, прежде всего, в специализации работников по видам деятельности. В данном случае обособляются отдельные функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения.

Разделение труда по *отраслевому признаку* связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур – например, специализация менеджера по рекламе и т.д.

Квалификационное разделение труда основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации. В таком случае не должен нарушаться принцип, согласно которому ни один работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник меньшей квалификации. Нарушение этого принципа повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов [13, 23].

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких его уровней. В этом случае на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в

целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации. Необходимо определить круг обязанностей подчиненных, планировать, организовывать и контролировать все ее структуры и звенья. В такой работе всегда присутствуют два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (их воплощение) [18, 19].

Наиболее сложным в наших условиях представляется вид трудовой деятельности, связанный с проведением в жизнь управленческих решений. Это, прежде всего, обусловлено большим разнообразием управленческих работ. Чтобы привести их в определенную систему, целесообразно выполнить отдельные функции, которые классифицируются по объектам и направлению управляющего воздействия, по этапам выполнения трудового процесса или по другим аспектам.

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

общее руководство – выработка и воплощение главных, перспективных направлений деятельности организации;

технологическое руководство – разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;

экономическое руководство – стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности, внедрение хозрасчета и обеспечение рентабельной работы организации;

оперативное управление – составление и доведение до микроколлективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса;

управление персоналом – подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации [18, 19].

Таким образом, в организации существуют две внутренние формы разделения труда: *первая* – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. *горизонтальное* разделение труда; *вторая*, называемая *вертикальной*, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет *сущность управления*. Горизонтальные и вертикальные

связи в структуре управления организацией могут носить линейный и функциональный характер [13, 23].

Типы организационных структур управления предприятием

В управленческой практике туристской отрасли наиболее распространены линейная, функциональная и линейно-функциональные организационные структуры [13, 22, 31].

Линейная организационная структура управления. 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. 6) [13, 22, 31].



Рисунок 6 – Линейная структура управления предприятием

Как видно из рисунка, при линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня, формируется своего рода

иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям минуя их непосредственного начальника, поскольку тот, другой, – начальник «моего» начальника [21, 22, 23].

В линейной структуре система управления организацией komponуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, вида оказываемых услуг.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний. Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и свои недостатки (табл. 2).

Таким образом, линейная структура управления наряду с преимуществами имеет ряд серьезных недостатков, которые в определенной степени могут быть устранены функциональной структурой.

Таблица 2

Преимущества и недостатки линейной структуры управления

Преимущества	Недостатки
Единство и четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей, простота управления (один канал связи), четко выраженная ответственность, оперативность в принятии решений, личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.	Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям, отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений, перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами, затруднительные связи между инстанциями, концентрация власти в управляющей верхушке.

Функциональная организационная структура управления. 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 [21, 22, 23].

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности. В организации специалисты одного профиля объединяются, как правило, в специализированные структурные подразделения (отделы) – например, отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией, начиная со среднего уровня, делится по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления (рис. 7) [18, 19].

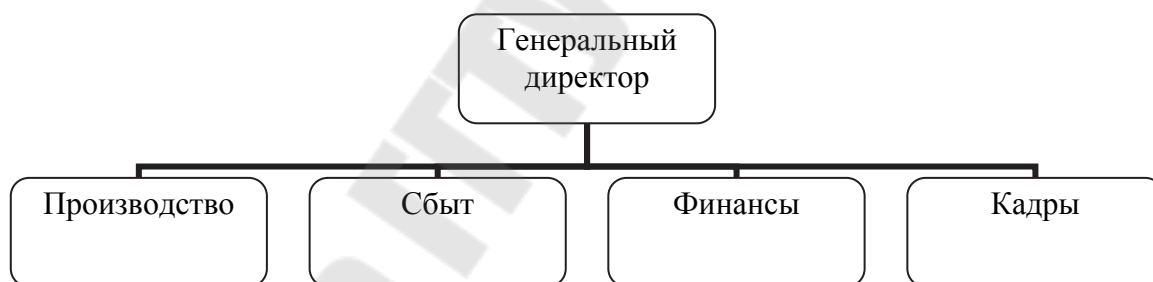


Рисунок 7 – Функциональная структура управления предприятием

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает для исполнителей двойное подчинение.

Как видно из рис. 7, вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование, контроль и т.д.). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации [21, 22, 23].

Как и линейная, функциональная структура имеет свои

преимущества и свои недостатки (табл. 3).

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами [18, 19].

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.

Таблица 3

Преимущества и недостатки функциональной структуры управления

Преимущества	Недостатки
Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций, освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов, стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов, исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.	Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений, трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами, появление тенденций чрезмерной централизации, длительная процедура принятия решений, относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

При разработке конкретных планов руководителю помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.). В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Главная задача линейных руководителей – координация действий функциональных служб и направление их в

русло общих интересов организации. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб – исполнителей (рис. 8). Иными словами, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации [21, 22, 23].

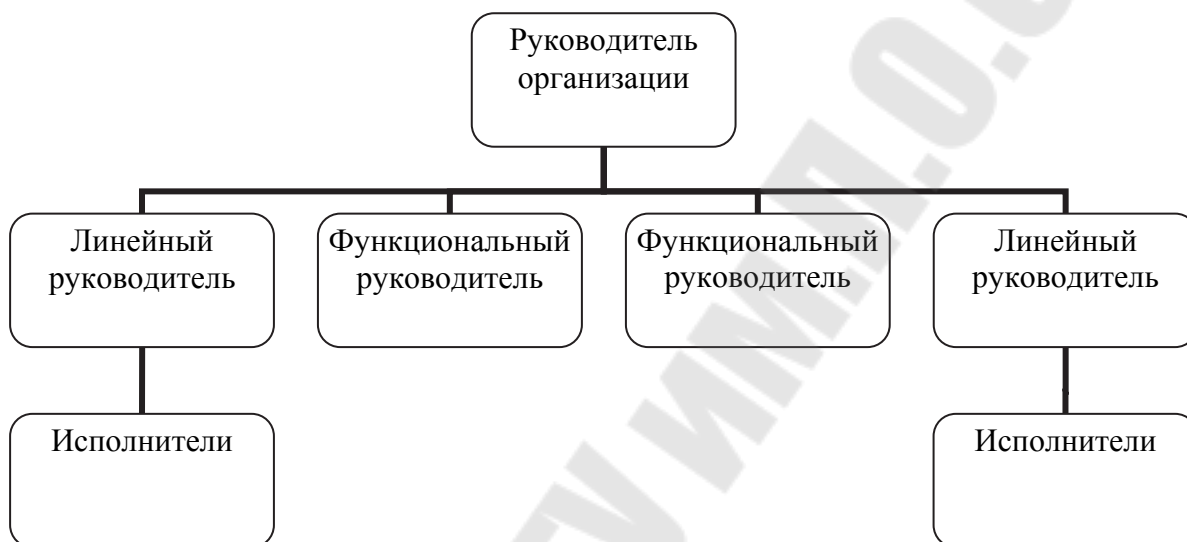


Рисунок 8 – Схема линейно-функциональной структуры управления

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные и отрицательные моменты (табл. 4).

Таблица 4

Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
<p>Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников, освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем, возможность привлечения консультантов и экспертов.</p>	<p>Отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между производственными отделениями, недостаточно четкая ответственность, так как тот, кто готовит решение, как правило, не участвует в его реализации, чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления, т.е. существует тенденция к чрезмерной централизации.</p>

Ниже представлен пример линейно-функциональной структуры (рис. 9).

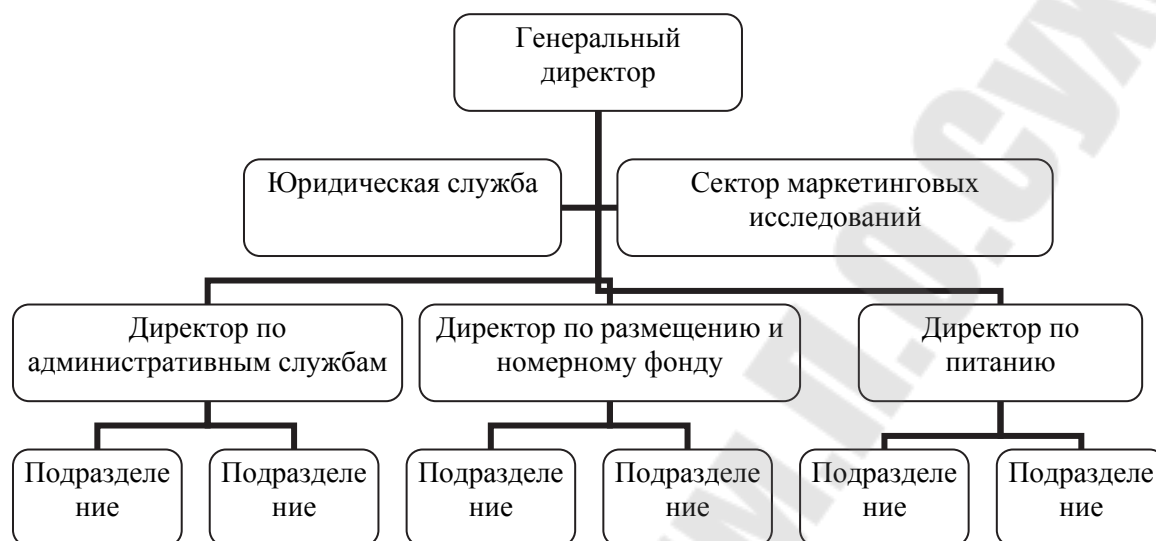


Рисунок 9 – Пример линейно-функциональной структуры управления

Дивизиональная структура управления подразумевает собой то, что критерием группирования должностей в дивизионы (отделы) выступают виды выпускаемой предприятием продукции, группы потребителей или регионы [18, 19] (рис. 10).

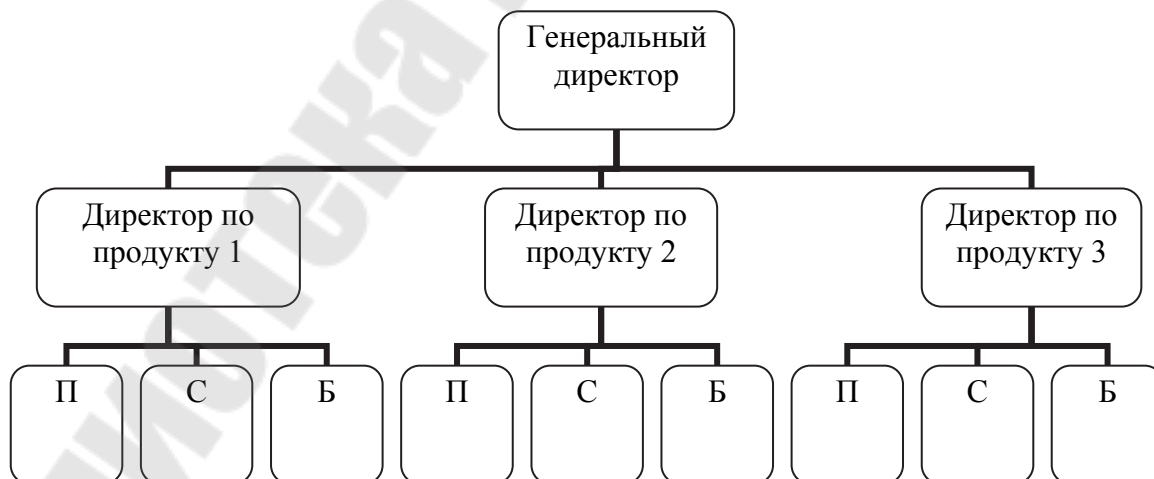


Рисунок 10 – Схема дивизиональной структуры управления

Матричная структура предполагает одновременное группирование на одном уровне управления по нескольким критериям. На схеме ниже представлен матричный тип [13, 23] (рис. 11).



Рисунок 11 – Схема матричной структуры управления

Комбинированная структура – группирование по различным критериям (рис. 12).



Рисунок 12 – Схема комбинированной структуры управления

Предъявляемые требования. Организационная структура есть выражение формы кооперации и разделения труда в сфере управления. Она оказывает прямое воздействие на функционирование предприятия. При более совершенном типе управления – эффективнее воздействие на объект управления и, соответственно, выше результат работы предприятия. Поэтому, структура должна соответствовать определенным требованиям (табл. 5).

Таблица 5

Предъявляемые требования к организационным структурам

Оптимальность	Оперативность	Экономичность
Число ступеней управления следует свести до минимума. Чем больше ступеней, тем менее эффективно управление.	Управленческие решения необходимо принимать быстро. С учетом этого требования следует распределять права и ответственность.	Достигается путем оптимального разделения управленческого труда.

Организационная структура управления малых предприятий

Оргструктура частично средних, малых и сверхмалых предприятий имеет следующие характеристики:

- низкое разделение труда, что зачастую является причиной перегруженности работников из-за совмещения большого количества служебных обязанностей;
- непосредственное участие руководителя в производстве;
- практически отсутствует деление на отделы;
- имеют место прямые короткие информационные каналы между работниками;
- между работниками преобладают неформальные отношения;
- работа координируется непосредственно работниками путем прямых согласований;
- все вышеперечисленные характеристики предполагают высокую организационную гибкость на изменение спроса, а так же другие изменения [13, 23].

Главное правило при создании структуры управления: создавать как можно меньше уровней управления и кратчайшую цепь команд.

Формальная и неформальная организации

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива. Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. В связи с этим следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако надо знать, что внутри всякой формальной организации есть и неформальные организации, которые в определенной мере влияют на ее политику. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам [21, 22, 23]. Механизм образования формальных и неформальных организаций представлен на рис. 13.

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 [18, 19].

Неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

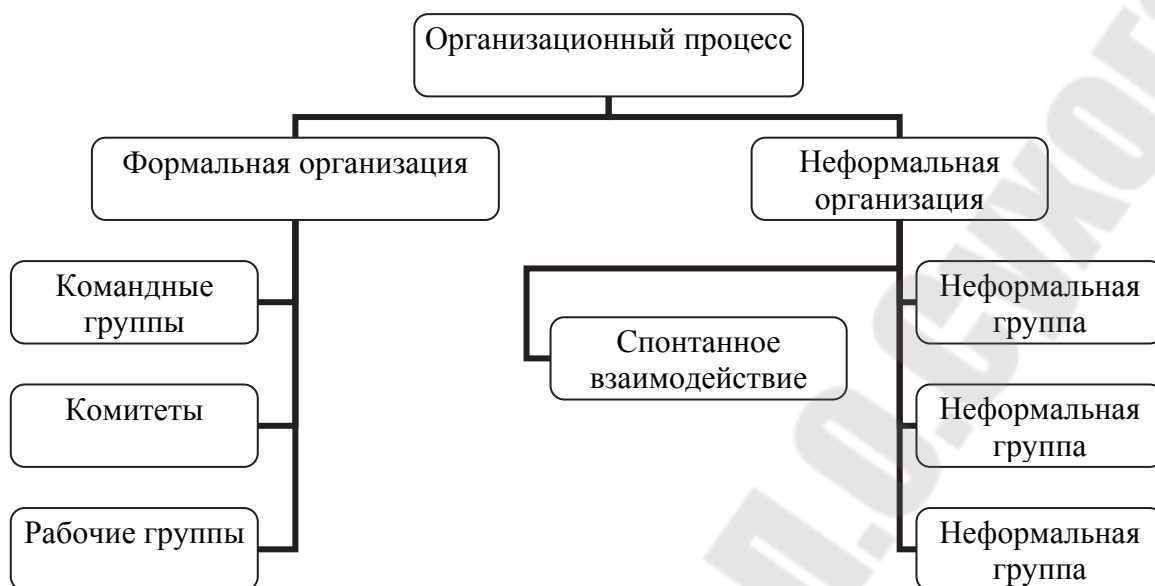


Рисунок 13 – Механизм образования формальных и неформальных организаций

Цена дружбы не имеет ничего общего с формальными отношениями и компетентностью, но их влияние на дело формальной организации может быть весьма существенным. И когда в этом задействовано много людей, власть неофициальной группы заметно усиливается. Наиболее распространенное использование такой власти и злоупотребление ею выражается в форме неофициального общения (так называемый «тайный телеграф»). Ни одни новости не передаются так быстро, как по неформальным каналам. Это один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (неформальная коммуникация) [10, 31].

Другой способ, которым пользуется неформальная группа для того, чтобы проявить свою власть, – это ее способность действовать или бездействовать. В практике управления есть немало примеров того, как организации были «поставлены на колени» несанкционированным менеджментом (сюда не включаются забастовки, так как они санкционированы профсоюзом и носят законный характер) [10, 31].

Несанкционированное установление производственных норм – это один из путей, благодаря которому неформальные группы оказывают негативное влияние на людей. Вместе с тем для некоторых организаций неофициальные группы являются благом, так как они могут работать более усердно, чем это установлено нормами. Таким образом, неформальная группа может работать на то, чтобы

продвигать вперед или тормозить развитие организации. Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять их власть в нужное русло.

Влияние неформальных отношений можно контролировать, но, чтобы этого добиться, менеджер должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует такая организация. Когда у менеджера сформируется базовая мотивация функционирования неформальной группы, тогда у него появится и возможность разработки соответствующей стратегии поведения.

Вначале менеджер должен понять, что неформальные организации порождаются основным принципом человеческой психики: они образуются и развиваются тогда, когда люди взаимодействуют между собой. В основе их деятельности лежит концепция малых групп. Взаимодействие порождает чувства, а из чувств рождается консенсус. Взаимодействие людей и составляет базис неформальной организации.

Таким образом, неформальная группа может работать на вас или против вас. Как заставить ее работать на вас? Для этого необходимо выполнить следующие условия [18, 19]:

- менеджер должен согласиться с тем фактом, что неформальная организация существует;
- нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь своих целей;
- надо выявить неформальных лидеров и попробовать управлять ими;
- необходимо попытаться объединить цели неформальной и формальной организаций;
- менеджер должен согласиться с тем, что независимо от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом [10, 31]:

чувство принадлежности. Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности – одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку большинство формальных организаций сознательно лишает людей возможности социальных контактов, они вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести;

взаимопомощь. Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать (здесь срабатывает принцип «не создавай проблемы начальству»), другие боятся критики и т.п. В этих и других случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег;

защита. Люди всегда знали, что сила – в единстве, поэтому важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;

общение. Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слаба, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию (слухи), доступ к неформальному получению такой информации возможен только в неформальной организации;

симпатия. Люди часто присоединяются к неформальным группам – просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Неформальные группы одновременно могут быть и похожи, и непохожи на формальные структуры. В связи с этим необходимо выделить **признаки, характеризующие** эти группы:

социальный контроль. Неформальные организации осуществляют за своими членами социальный контроль. Речь идет об установлении и укреплении норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение. Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной группой, может положительно влиять на достижение целей формальной организации;

сопротивление переменам. В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу их дальнейшему существованию;

неформальные лидеры. У неформальных организаций, как и у формальных, есть свои лидеры. Однако лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области, а опора неформального лидера – признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить

даже за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование [21, 22, 23].

Существование неформальных групп в организации – вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать. Так, например, фирма «Коргинг гласс» (США) установила в здании эскалаторы (вместо лифтов), чтобы увеличить возможность неформальных контактов между сотрудниками; фирма «МММ» (США) организует клубы с целью повышения вероятности случайных бесед, способствующих решению проблем. Все это усиливает чувство причастности к коллективу. Здесь налицо единство и солидарность, которые проявляются не только в труде, но и в часы досуга. Товарищеские контакты во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в организации [13, 23].

Проектирование организационных структур

Организацию следует формировать таким образом, чтобы в последующем можно было эффективно выполнять общие стратегии, выбранные руководством для достижения поставленных целей. Следовательно, чтобы стать экономически эффективными в процессе своего функционирования, организации должны изменить и количественно, и качественно не только свои производственно-экономические задачи, но и организационные структуры. С одной стороны, речь идет о том, чтобы эффективно применить имеющиеся в наличии средства и обеспечить необходимые для рационального использования ресурсов порядок и стабильность; с другой стороны, организация должна быть достаточно гибкой, чтобы своевременно реагировать на изменения как внутренней, так и внешней среды.

Наряду с целями и стратегиями туристской системы, являющимися детерминантами формирования организационных структур, особое внимание следует обратить на следующие аспекты этой проблемы: характеристику окружающего мира; характеристику организации; личные характеристики исполнителей. С точки зрения рамочных условий они могут оказывать большое влияние на выбор формы туристской организации [21, 22, 23].

Окружающий мир и туристская организация. Анализируя внешний мир, в котором функционируют туристские организации, можно выделить следующие его характеристики [21, 22, 23]:

на рынках сбыта – средние показатели роста туристской отрасли; интенсивность конкуренции на туристских рынках, обусловленную преобразованием рынка продавцов в рынок покупателей; кратковременные изменения приоритетов и растущее разнообразие структуры спроса. В связи с этим особенно заметны усилившиеся стремления к самореализации при планировании свободного времени, повышение экологического сознания и желание активно (или пассивно) использовать свой отпуск;

на рынках занятости – несмотря на безработицу в некоторых других отраслях, в туризме приостановлена нехватка кадров (в гостиничных хозяйствах возросли расходы на оплату труда); увеличились расходы за пользование сооружениями, энергией и сырьем; развиты технологии, позволяющие разрабатывать новые методы и средства управления производством, а также ускоряющие обработку информации.

В связи с расширением этих тенденций большинство туристских организаций неуверенно представляют себе ближайшую перспективу, поэтому при их проектировании усиленное внимание следует уделять постоянному изменению ими своих стратегических целей и формированию более гибких организационных форм.

Сама организация и ее показатели. На организационную структуру организации влияют такие факторы, как объем выполняемой ею работы, разнообразие услуг, производственные технологии и новые приемы обработки информации, ее правовая основа, форма собственности, географическое расположение ее филиалов.

Исполнители задач туристской организации. Уровень образования, структура потребности и позиция сотрудников являются условиями формирования организации, и прежде всего тогда, когда процесс организован с учетом личных качеств людей. Если определенная характеристика отражает организационную специфику всей отрасли, то она влияет и на формирование системы всех организаций. Так, например, в сезонных гостиницах сочетание сильно иерархической организации со сравнительно авторитарным стилем управления можно объяснить тем, что эти предприятия имеют более высокий оборот персонала и низкий по сравнению с другими

отраслями уровень квалификации сотрудников. Кроме того, гостиницы сейчас, как и в былые времена, проявляют ярко выраженную профессиональную гордость, а квалифицированный персонал сохранил глубоко проникшее в него иерархическое мышление.

Необходимо также указать и на то, что нынешнее время перемен обуславливает необходимость поддержания у сотрудников чувства причастности к процессу управления, автономии и самореализации. На многих предприятиях такая тенденция приводит к отказу от неподвижной иерархической однолинейной системы. Все большее и большее значение завоевывает личный авторитет, а традиционное мышление и иерархическая власть отступают на задний план. Чтобы начальник смог проявить себя в работе, он, прежде всего, должен быть признан коллективом. Преобладание инструментов управления, силы убеждения и профессионально-технических знаний становится основополагающим принципом эффективного менеджмента в туризме.

Методика проектирования организационных структур

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура уже неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, т.е. речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех основных этапов [13, 23]:

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.

В результате анализа можно выявить «узкие» места в деятельности организации. Это могут быть: большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии организационной структуры от изменений, происходящих во внешней среде.

Второй этап – проектирование организационных структур. Все модели проектирования организационной структуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы [18, 19]:

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.

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.

Вместе с тем, проектируя новые организационные структуры управления, нельзя забыть о **требованиях**, предъявляемых к таким структурам, и о **принципах** их построения [13, 23].

Организационные структуры должны удовлетворять следующим требованиям:

оптимальности. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления;

оперативности. Суть данного требования состоит в том, чтобы за период от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, при которых реализация принятых решений уже не нужна;

надежности. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажения управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления;

экономичности. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом;

гибкости, т.е. способности изменяться в соответствии с изменениями внешней среды;

устойчивости структуры управления, т.е. неизменности ее

основных свойств при различных внешних воздействиях и целостности функционирования системы управления и ее элементов.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее разработке соблюдались **принципы проектирования**. Основные из них можно сформулировать следующим образом [21, 22, 23]:

целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

четкое обособление составных частей организационной структуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);

обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Следует иметь в виду, что на различных предприятиях (с учетом специфики их работы) используются и другие принципы построения организационных структур, наиболее полно отражающие особенности их функционирования.

Таким образом, в процессе проектирования организационных структур различают три стадии: аналитическую (изучение существующих требований к их построению), проектную (проектирование (моделирование) этих структур) и организационную (организация внедрения уже спроектированных структур).

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. Отдельные параметры эффективности организационной структуры можно определить, используя ряд коэффициентов.

В конечном итоге вся работа по проектированию организационных структур управления сводится к выработке

направлений по их совершенствованию, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации [18, 19].

6. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Подбор персонала в организации

С развитием международной торговли и глобальных связей во всех областях деятельности человека растут усилия ученых и менеджеров различных организаций по совершенствованию управления персоналом [8, 10, 12, 17, 20].

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 [20, 31].

На практике управление персоналом представляет собой совокупность различных организационных форм, правил, методов, технологических приемов управленческого воздействия на процесс и условия деятельности работников, их интересы и поведение, формирование знаний, навыков, умений, способностей, обеспечивающих максимальное использование трудового и творческого потенциала людей.

В последние годы в управлении персоналом появился стратегический уровень, и стала складываться его четкая система, которую можно разделить на следующие основные подсистемы [20, 31]:

- формирования и развития персонала;
- организация управления им;
- обеспечения процесса управления (кадровое, правовое, методическое, социально-психологическое и т.п.)

Персонал – это личный состав организации, осуществляющий трудовую деятельность на основе договорных отношений с работодателем. Та часть персонала, которая состоит в штате организации, называется кадрами [20, 31].

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Набор и отбор новых работников не только обеспечивают режим нормального функционирования организации, но и закладывают фундамент ее будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа в этих областях кадрового менеджмента, в значительной степени зависят качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации, а также качество производимой продукции или предоставляемых услуг [8, 10, 12, 17, 20].

Процесс комплектования кадров включает следующие этапы:

- поиск;
- отбор;
- наем;
- распределение по рабочим местам.

В деятельности организации многое зависит от начального этапа комплектования кадров: необходимо оценить возможные потери от ошибок при проведении кадровой политики. Для этого следует рассмотреть состав и структуру затрат на персонал. Структура расходов на персонал определяется как сумма статей расходов на персонал: вербовка персонала, оценка и отбор; обучение (проф. ориентация, тренинги, стажировки, системы повышения квалификации); оплата труда; система поощрения (бонусы, премии); льготы; увольнение; некомпетентность персонала.

Привлечение опытных менеджеров по персоналу на этапе комплектования кадров позволит избежать неоправданных расходов организации [20, 31].

Со времен Первой мировой войны психологи изучали и создавали различные методы измерения отличительных черт человека с целью предсказать будущие служебные достижения сотрудников. Многие исследования в этой области были посвящены тому, в какой степени точны психологические тесты, собеседования и другие методы отбора в определении будущей профессиональной успешности; делались попытки рассмотреть следующие два фундаментальных вопроса:

- как специалисты по подбору персонала могут обеспечить то, что принятые кандидаты будут работать лучше, чем отсеянные?
- как измерить успешность выполнения служебных обязанностей так, чтобы можно было оценить правильность кадровых решений?

Неудивительно, что первоначальные данные давали противоречивые результаты. В одних исследованиях определенный метод отбора очень хорошо предсказывал последующее выполнение служебных обязанностей. В других исследованиях тот же метод отбора давал значительно менее внушительные результаты. К концу 1970-х был сделан общий вывод о том, что одни методы могут в одних условиях работать хорошо, а в других нет. Когда была создана значительная выборка путем комбинации данных всех имеющихся исследований, результаты дали более согласованную картину. Они показали, что многие из распространенных методов подбора персонала при условии достаточного соответствия применяемых методов измерения характеристикам должности и человека дают достаточно точные прогнозы [20].

Сегодня первостепенными направлениями службы по работе с персоналом являются кадровое планирование и определение потребностей в персонале, привлечение (подбор), отбор и оценка будущих сотрудников.

Подбор персонала – это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией [8, 10, 12, 17, 20].

Можно выделить следующие необходимые условия профессионального подбора:

- существование потребности в подборе работников определенного профиля;
- наличие лиц, из кого можно подбирать;
- 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 [20, 31].

Чаще всего приходится прибегать и к внутренним, и к внешним источникам (особенно если искать нового сотрудника требуется в

оперативных условиях либо если это «сложная» вакансия, специалисты на которую на рынке труда в дефиците).

Основные способы поиска кандидатов [20, 31]:

– Использование собственного банка данных. Как правило, у опытного специалиста по персоналу (кадровика) формируется собственная база данных о кандидатах. И при поиске кандидатуры прежде всего просматривается именно она. Преимущество данного способа поиска в его автономности (независимости) и отсутствии дополнительных материальных затрат, но у него есть и недостатки. База данных ограничена: обычно у одного специалиста она небольшая. К тому же потенциальный кандидат мог уже найти работу или куда-нибудь уехать.

– Поиск в кадровых базах данных (на сайтах) Интернета.

– Подача объявления о вакансии в СМИ: помещение в газете, журнале, на радио, телевидении, чаще всего кабельном.

– Обращение в районные центры занятости. Районные центры занятости могут оказать помощь в подборе квалифицированных работников, занесенных в банк данных, подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров и высвобождаемых работников, а также размещении в СМИ сведений о потребности предприятия в кадрах.

– Обращение в рекрутинговые, кадровые агентства. В этом случае наиболее важными являются в первую очередь добросовестность и профессионализм работающих в нем специалистов, а также имя агентства, его известность и рейтинг. Важно, чтобы сотрудники кадровых агентств имели свои приемы выяснения потребностей клиента, поскольку зачастую заказчик или сам не очень хорошо представляет, кто ему нужен, или не может толком объяснить. Иногда может быть более эффективным обращение в разные агентства, поскольку одни сильны, к примеру, в поиске на менеджерские или секретарские позиции, другие – на технические (например, специалистов IT и др.), третьи – персонала для сферы услуг и т.д. Для правильной постановки задачи агентству необходимо дать подробный профессиональный портрет нужного специалиста и ознакомить агентство с корпоративной культурой предприятия, в которое подбирается кандидат. Важно расставить приоритеты в своих требованиях к кандидату: например, обязательно отличное знание иностранного языка, а возрастные «рамки» могут

быть пересмотрены. Со специалистами агентства можно согласовать способы выявления тех или иных качеств кандидата.

– Распространение объявлений о вакансии по почтовым ящикам и на улицах. К примеру, такой способ поиска оказался наиболее результативным при подборе на вакансию технического работника (уборщицы) в офис крупной российской компании. Этот способ может дать неплохие результаты и при поиске кандидатов на некоторые другие, но, конечно, не на «ключевые» позиции в фирме.

– Заявки на выпускников учебных заведений. Некоторые компании предпочитают выращивать кадры из выпускников вузов, вкладывая в них средства, знания, время. Это зачастую оправдывает себя, поскольку молодые люди более гибко воспринимают новую для них корпоративную культуру, энергичны, креативны, и из них можно вырастить отличных специалистов. Но возможны и неудачи, если способности кандидатов к обучению и развитию недостаточно точно определены. Может быть и такая ситуация: вырастили хорошего специалиста, затратив на его обучение силы и средства, а он ушел, потому что фирма-конкурент предложила ему зарплату больше. В этом случае налицо недоработки в организационно-воспитательной, мотивационной работе.

– Информирование знакомых о вакансиях. Недостаток способа в ограниченности выбора, поскольку вряд ли у каждого есть много ищущих работу знакомых, к тому же профессионалов в нужной области. Преимущество в том, что о кандидате можно получить сведения и рекомендации, что называется, из первых рук. Нужно только правильно подойти к отбору информации.

– «Лизинг» персонала. Компании используют различные методы сокращения издержек на персонал, стремясь при этом поддерживать максимально высокое качество работы сотрудников. Рекрутинговые агентства предлагают сравнительно новую в России услугу – «лизинг» персонала, хотя с юридической точки зрения данный термин некорректен. Рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-либо компанию. Это может оформляться, например, как служебная командировка.

– «Лизинг» позволяет контролировать бюджет компании и регулировать штатное расписание (особенно когда установлены их жесткие ограничения). Рекрутинговая компания может взять на себя зачисление работника в свой штат и оформление с ним трудовых

отношений, ведение трудовой книжки, расчет и выплату зарплаты, расчеты с фондами. Дополнением к этому комплексу могут быть страхование жизни и здоровья сотрудника, предоставление временного персонала на сроки отпусков и болезней штатных работников и другие услуги. Кроме того, «лизинг» персонала позволяет компаниям в лице агентства иметь квалифицированного посредника в отношениях с трудовыми и налоговыми инспекциями.

– Участие в ярмарках вакансий. Данный способ подбора кандидатов практикуется, как правило, в крупных городах.

– Учет возможностей карьерного роста собственных работников. Работники, которые в свое время находили возможность развиваться профессионально, как правило, имеют больше шансов занять новые, интересующие их должности. С ними обсуждаются индивидуальные задачи и перспективы роста, определяются критерии оценки карьерного продвижения и его предположительные сроки. В случае открытия вакансии на новую должность они участвуют в конкурсе наряду с кандидатами со стороны.

Профессиональный отбор – это процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности [8, 10, 12, 17, 20].

При отборе определяется соответствие возможностей и взглядов кандидатов условиям и особенностям работы на конкретной должности. В малых фирмах, где нет специального подразделения по работе с персоналом, решение по отбору принимает менеджер соответствующего линейного профиля. В крупных и среднего размера фирмах к принятию решения при отборе, как правило, привлечены специалист (менеджер) по персоналу и линейный менеджер. Результатом профессионального отбора должен стать выбор наиболее профпригодного работника [20, 31].

Среднестатистические данные, полученные за последние несколько лет, показывают, что поиск работы является эффективным для непосредственно обратившихся в организацию в 34% случаев, через объявления – в 22, через друзей и родственников – в 19, с помощью специализированных кадровых агентств – в 10 (примерно столько же через центры занятости), наем непосредственно из учебного заведения – в 4, использование ранее созданного резерва – в 3% случаев.

Специалисты кадровой службы в объявлении о работе должны предоставлять претендентам только самую важную информацию, содержащую сведения об организации, работе, требованиях, предъявляемых к кандидату, льготах и поощрениях, данные о том, куда обращаться.

Чтобы привлечение персонала в организацию стало наиболее эффективным, важно снизить вероятность ошибок в подборе и расстановке кадров, не допустить их текучести. С этой целью применяется ряд принципов привлечения [20, 31]:

- поиск кандидатов, наиболее подходящих для вакантной должности, с использованием различных методов;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, изложенным в заявке на подбор персонала;
- внесение перспективных претендентов в банк данных (резерв) организации в случае отсутствия потребности в них на момент набора кадров;
- удовлетворение ожиданий привлеченных работников.

Используя данные принципы, можно избежать дорогостоящих процедур и в то же время обеспечить эффективность технологии найма [8, 17, 20].

Концепция отбора персонала. 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 [20, 31].

Иногда менеджер по персоналу сталкивается со следующей ситуацией. По формальным признакам кандидат подходит: собеседование и тестирование дают положительные результаты. И все же кажется, что это не «тот» человек. Как опытный специалист менеджер может предположить, что на прежнем предприятии могла быть иная организационная культура, и поэтому он не сможет «вписаться» в данный коллектив, или что организация находится сейчас на таком этапе, на котором кандидат по тем или иным причинам не сможет эффективно работать (будучи даже неплохим специалистом в своей области) [20].

Критерии отбора. Чтобы отбирать, необходимо сравнивать. Для сравнения же нужна определенная система оценивания. Во

многих случаях отбор сотрудников производится преимущественно на основе их образования. Но это далеко не всегда позволяет достичь требуемого результата. Уровень, характер и качество образования должны учитываться наряду с другими требованиями, предъявляемыми конкретной должностью, конкретной работой.

Важными критериями отбора являются: социальный статус и возраст кандидата, его профессиональный опыт, профессионально важные качества и личностные особенности. Бывает, что по некоторым профессиональным позициям руководители затрудняются с формулировкой критериев отбора. Поэтому задача специалиста по персоналу – уточнить их, обсуждая с администрацией особенности и основные элементы предстоящей деятельности кандидата, а также устраняя возможные расхождения в требованиях [20].

Чтобы выбор был верным, прежде всего, необходимо учитывать обоснованность принятых критериев. Под обоснованностью критерия понимается то, с какой точностью получаемая с его помощью оценка соответствует действительной характеристике кандидата.

Чтобы система отбора работников была результативной, следует использовать только надежные (достоверные) и обоснованные (валидные) методы.

На практике достоверность устанавливается тремя методами. Первый – «тестирование – повторное тестирование». Этот метод состоит в проверке группы с последующим повторным ее тестированием аналогичным тестом. Сравнение схожести результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведенных в разные дни, позволяет судить об их надежности. Второй метод – метод «параллельных форм» состоит в сравнении результатов нескольких альтернативных методов отбора. Если результаты одинаковы или сходны, можно считать метод достоверным. Третий метод – разбиение на половины – состоит в разделении теста на две части с целью определения сходства (или различия) их результатов. И снова, степень этого сходства демонстрирует уровень надежности [20, 31].

Помимо достоверности оценок, необходимо учитывать валидность принятых критериев отбора. Под валидностью (обоснованностью) понимается степень точности, с которой данный результат, метод или критерий «предсказывает» действительную будущую результативность тестируемого человека, измеряя его навыки, опыт и способность выполнять данную работу. Термин «валидность» относится к выводам, сделанным на основе той или

иной процедуры, а не к самой процедуре. Смысл этого сравнения таков: метод отбора сам по себе может быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче, измеряя не то, что требуется в данном случае [8, 10].

Этапы отбора. Процесс отбора обычно состоит из нескольких ступеней (этапов). Причем сами этапы могут выстраиваться в разной последовательности: например, сначала работодатель может познакомиться с кандидатом по телефону и только потом получит возможность посмотреть его документы или, наоборот, сначала прочитать резюме, а затем пообщаться с ним при личной встрече. Какие-то этапы могут быть опущены. В целом же эти этапы следующие:

1. Анализ представленных документов.

2. Предварительная беседа (по телефону или при встрече) с целью ознакомления с кандидатом. На этом этапе можно подробнее узнать про его образование, опыт работы, составить представление о коммуникативных навыках.

3. Ознакомление с резюме кандидата и/или заполнение анкеты. Обычно в анкету включаются вопросы личного характера (дата и место рождения, адрес проживания, образование и т.д.), относящиеся к прежним местам работы, образованию, хобби. Часто присутствуют вопросы, направленные на определение уровня самооценки, отношения к различным явлениям социальной жизни и др.

4. Собеседование. Интервьюирование кандидата, в той или иной мере структурированное и формализованное, может проводиться в устной или письменной форме.

5. Тестирование (психологическое, психофизиологическое, профессиональное, интеллектуальное), испытания. В каждом конкретном случае разрабатывается специальная программа тестирования (так называемая "батарея тестов"), соответствующая конкретной вакансии. Тестирование может быть индивидуальным или в составе группы, проводиться в один день или в течение нескольких.

6. Проверка рекомендаций. Зачастую от предыдущего руководителя или коллег кандидата можно не только выяснить какую-либо информацию о претенденте, но и получить полезные сведения о том, в чем этот человек силен или какие с ним могут быть проблемы. Однако предыдущий руководитель или кто-либо из бывших коллег кандидата могут быть необъективными в его оценке, особенно в случае, если не сошелся с ним во взглядах.

7. Анализ результатов.

8. Принятие решения о пригодности кандидата для приема на работу и представление его руководителю.

9. Подготовка проекта трудового договора. В случае положительного решения о приеме на работу сотруднику сообщается список необходимых документов, с ним согласовывается дата обсуждения проекта трудового договора. К этому сроку на основе типового трудового договора составляется проект с учетом всех особенностей конкретной должности, который получает одобрение руководителя подразделения.

10. Заключение трудового договора и оформление необходимых документов [8].

Лучшим методом окончательного отбора претендентов считается последовательное исключение из списка худших кандидатов, пока не останется небольшое число наиболее подходящих по основным требованиям, с которыми и проводится дальнейшая работа. Количественно процесс отбора характеризуется его коэффициентом. Коэффициент отбора равен отношению количества отобранных лиц к количеству претендентов. Уже при его величине $\frac{1}{2}$ выбор становится трудным делом, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация.

В ряде случаев в организации целесообразно проводить конкурс на замещение вакантной должности, который предполагает порядок ее занятия на основе выборов (администрацией, советом организации, комиссией) [20].

Основные методы отбора персонала

Большинство предпринимателей при отборе персонала полагаются на свою интуицию и жизненный опыт. Тем, у кого хорошо развито интуитивное мышление, это помогает. Однако субъективно-пристрастный взгляд руководителя, использующего только эти ресурсы, может оказать ему плохую услугу. Да и любой опыт – из прошлого, а действия партнера, подчиненного необходимо просчитать на будущее. Незаменимыми в этом отношении могут стать специально разработанные и многократно апробированные на практике методы диагностики [17, 20].

К психодиагностическим 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. Специалисты по персоналу должны владеть широким арсеналом средств и применять наиболее эффективные из них. А сами методы должны быть проверенными и научно подтвержденными.

На практике и руководители, и менеджеры по персоналу используют порой совсем неожиданные способы отбора кандидатов, не имеющие никакого отношения к методам, которые будут описаны ниже.

Биографический метод в профотборе – метод исследования личности, групп людей, базирующийся на анализе их профессионального пути, профессиональных биографий. Источником информации могут быть разнообразные документы, резюме, опросники, интервью, тесты, спонтанные и спровоцированные автобиографии, свидетельства очевидцев (опрос сослуживцев), изучение продуктов деятельности. Резюме, написанное кандидатом, надо прочитать очень внимательно и критически. Оно может сориентировать в принятии решения о встрече. Оформление и содержание резюме несут определенную информацию о человеке, которую опытный специалист по персоналу может прочитать, как говорится, между строк. Поскольку резюме зачастую не содержат всей необходимой информации, кандидату дается для заполнения специальная анкета, разработанная с учетом специфики компании и конкретной работы. При поиске сотрудника через агентство можно предложить менеджерам агентства присылать вместе с резюме кандидата заполненную им анкету. Отдельно необходимо сказать о рекомендательных письмах и характеристиках, которые предоставляет кандидат. К хвалебной информации, содержащейся в них, нужно относиться разборчиво и весьма критично. Рекомендательные письма, как правило, выдаются по запросу работников, поэтому большинство из них заполнены исключительно одобрительными отзывами о покидающем организацию работнике: бывший работодатель может казаться добрым и заботливым, избавляясь от нежелательного сотрудника. Чтобы составить по-настоящему достоверную характеристику, ее автор должен хорошо знать того, кого он рекомендует, его сильные и слабые стороны. На практике же рекомендательные письма часто пишутся (или

подписываются) руководителями, которые толком даже не знают, чем занимался работник [17, 20].

Собеседование в кадровой работе – метод отбора кандидатов со способностями и установками, необходимыми для занятия той или иной должности, состоящий в очной встрече работодателя с кандидатом [17, 20]. В ходе собеседования выясняется степень заинтересованности кандидата в конкретной деятельности и его потенциал для работы в вакантной должности. При этом менеджер по персоналу должен определить:

- достаточны ли квалификация и опыт кандидата для данной работы;
- желает ли он выполнять ее при существующих условиях;
- каковы ожидания и запросы кандидата в отношении карьерного роста, желание профессионального совершенствования;
- как кандидат относится к командировкам, сверхурочной работе и иным специфическим особенностям предстоящей деятельности.

В процессе собеседования важно отследить отрицательные характеристики кандидата, такие как:

- отсутствие подлинного интереса к данной работе;
- низкий или, наоборот, слишком высокий уровень квалификации для предлагаемой работы;
- слабые деловые качества;
- сильный перекоп рабочей мотивации в сторону материальных соображений;
- выраженный индивидуализм и/или неумение работать в коллективе.

Готовясь к собеседованию, менеджер по персоналу составляет вопросы, а если фирма сотрудничает с агентством, просит его специалиста представить результаты тестирования определенных качеств личности кандидата. На практике собеседование и тестирование зачастую выступают как две части одной процедуры, направленной на отбор нужного специалиста.

Собеседование включает три условные части: вступительную, основную и заключительную. Вступительная часть нацелена на создание атмосферы доверительности и взаимопонимания, поэтому собеседование обычно начинается с темы, интересующей обе стороны. При этом важно проявлять дружелюбие и интерес к личности кандидата, стараться избегать отрицательных оценок и

критических замечаний. Главная задача основной части собеседования – получить информацию, чтобы оценить качества кандидата, требуемые для данной должности, и принять решение. При этом желательно, чтобы претендент говорил сам, а интервьюер внимательно слушал, при необходимости задавая наводящие вопросы. В заключение нужно отметить предварительный результат и разъяснить кандидату его дальнейшие действия по устройству на работу. В случае отрицательного решения нежелательно сообщать об этом кандидату сразу, лучше сделать это через некоторое время.

В процессе встречи и собеседования узнаются и/или уточняются:

- физические характеристики кандидата – внешние данные и манера поведения;
- образование и опыт;
- уровень интеллекта, общительность и др.;
- уровень самооценки, амбициозность, чувство ответственности;
- интересы (хобби), которые могут характеризовать личность кандидата;
- личные, семейные обстоятельства [17, 20].

Психометрия, тестирование

Согласно данным Общества менеджеров по персоналу, наиболее популярными из психологических тестов являются тесты на выявление когнитивных способностей. Но и личностные тесты становятся все более востребованными. Помимо профотбора, все чаще тесты служат определению профессионального роста сотрудников. Многие фирмы, особенно крупные, применяют тестирование, чтобы оценить своих сотрудников и решить, какую должность им можно предложить в рамках структуры организации, чтобы данное назначение оказалось эффективным [17, 20].

Компетентное тестирование при отборе кандидатов позволяет существенно уточнить данные, полученные при собеседовании. При этом подбор тестов должен соответствовать требованиям психогаммы по каждой конкретной должности.

В современной практике российских компаний используются в основном западные методики, адаптированные в той или иной мере к отечественным социально-культурным особенностям.

В общем виде все тесты можно разделить на три основные группы [20, 31]:

- испытания;
- опросники;
- проективные (в том числе графические) методики.

К **испытаниям** относятся следующие группы тестов [17, 20].

Тесты на выполнение отдельных видов работ. Например, прослушивание для музыкантов, тесты на вождение для водителей, программирование для программистов, машинопись для секретарей и др. Кандидату предлагается выполнить конкретное рабочее задание, отвечающее специфике будущей деятельности. Результаты по таким тестам наиболее достоверны в определении профессиональных знаний, навыков и умений.

Тесты, связанные с моделированием условий деятельности (метод профессиональной пробы). Проводимый на тренажере тест на вождение, тесты на определение психомоторных качеств (скорость реакции, принятия решений, рабочих движений и др.). Таким образом, метод профессиональной пробы реализуется в исследовании поведения испытуемого в условиях искусственного включения его в будущую профессиональную деятельность. Данный метод предполагает и применение различных упражнений, максимально приближенных к его будущей реальной деятельности.

Деловые и ролевые игры (так называемые «театрализованные тесты»).

Основатель психодрамы психоаналитик Якоб Морено первоначально применил метод разыгрывания ролей в психотерапевтической практике. В западном деловом мире этот метод стал популярным в 80-е годы прошедшего столетия. Деловые игры нацелены на испытание человека (проверку, как он себя будет вести) в ситуациях, приближенных к реальным, с которыми ему придется сталкиваться на работе. Данные тесты все чаще применяются не только при отборе новых сотрудников, но и для того, чтобы оценить профессиональный рост уже работающих и при необходимости решить, как повысить их уровень. Деловые игры позволяют получить более-менее ясное представление о том, как человек будет себя вести в команде, что весьма важно для руководителя. Кто из членов команды станет естественным лидером, кто – генератором идей, а кто будет предлагать эффективные пути их воплощения. Например, участники игры, уделяющие большое внимание мелким деталям,

подробностям решения задач, как правило, являются прекрасными техническими работниками, хорошими исполнителями. Однако профессиональная организация деловых игр – весьма дорогостоящее мероприятие, поэтому компании применяют их в основном при отборе руководящих сотрудников [17, 20].

С помощью **опросников** определяются интеллектуальные качества, свойства личности или интересы, предпочтения. Опросники используются для определения склонности к тому или иному виду деятельности, например, нравится ли человеку работать в коллективе, есть ли у него склонности к данному виду деятельности и т.д. Все шире применяются автоматизированные, особенно компьютерные варианты опросников.

Проективные тесты берут свое начало из глубины веков, от различных видов гаданий (на кофейной гуще, расплавленном воске, пламени свечи, полете птиц, небесных явлениях и др.). Современные проективные методики: тест Люшера, тест Роршаха, ТАТ (тематический апперцептивный тест), а также различные методики изучения продуктов творчества человека (например, рисование человека, дерева, дома, несуществующего (мифического) животного и др.).

Проективные тесты построены на интерпретации ответов личности на внешне нейтральные вопросы и реакций на ситуации, допускающие множественность толкований при восприятии их испытуемым. По этим реакциям исследователь пытается понять глубинную сущность, психические особенности личности (например, раскрыть систему личностных смыслов, структуру мотивации и др.). Испытуемый проецирует на тестовую картинку свои мысли и чувства (отсюда и название тестов – проективные). Проективные методики позволяют выявить управленческий потенциал личности, определить уровень тревожности кандидата, выявить доминирующие потребности, склонность к конфликтности и пр.

Среди проективных методик наиболее популярен **тест Роршаха**. В нем испытуемому предъявляются для интерпретации картинки с абстрактными изображениями – пятнами различной конфигурации и цвета (напоминающими чернильные кляксы). На основании того, что увидит испытуемый в этих кляксах, диагностируются его скрытые установки, побуждения, свойства характера.

Тест Люшера позволяет исследовать личность работника путем анализа его субъективных предпочтений при выборе цветовых

стимулов. В оригинале стимульный материал представляют 73 карточки различного цвета, в российской психодиагностике распространена упрощенная тестовая методика, применяющая восемь основных цветов. При этом каждому цвету приписывается определенное значение. Важен порядок выбора цветов: первые выбранные цвета выражают явные цели деятельности личности и способы их достижения, последние – подавленные, вытесненные стремления.

Тематический апперцептивный тест (ТАТ) направлен на исследование психических свойств личности по спонтанному описанию тестируемым тех или иных стандартных ситуаций, изображенных на предъявляемых ему рисунках. Это один из наиболее известных тестов на мотивацию достижений. Но, к сожалению, ответы на вопросы ТАТ могут быть подвержены влиянию сторонних факторов. Опытный «сочинитель» может так выстроить описание картинки, что специалист, проводящий тестирование, что называется, «прослезится» от коммерческих и мотивационных устремлений кандидата. И, тем не менее, по утверждениям специалистов (Дэвида Коэна и др.), успешность прохождения данного теста коррелирует как с общими успехами человека в учебе, так и с его экономическим преуспеванием.

Тест Майнера на завершение предложений позволяет прогнозировать управленческий и творческий потенциал менеджеров. Этот тест состоит из 40 незаконченных предложений, которые тестируемый должен дописать самостоятельно. По нему можно судить о различных аспектах мотивации менеджерской деятельности. В других тестах на завершение предлагается досочинить рассказ или дорисовать рисунки.

В целом проективные тесты направлены на выявление скрытых установок подсознания. Эти методы очень хороши, однако больше подходят для тренинговой, обучающей и консультационной практики. Осуществляя профотбор, применять их нужно крайне внимательно, поскольку они требуют, во-первых, очень высокой квалификации специалиста, проводящего диагностику, а во-вторых, учета того, что испытуемый может сознательно исказить информацию. Работа с проективными методиками изначально предполагает искреннее желание испытуемого проходить подобное тестирование, которое бывает в группах тренинга, при индивидуальном консультировании, обучении, но редко встречается

при приеме на работу, где испытуемый вольно или невольно «закрывается».

Проективные тесты эффективны при выявлении творческого потенциала личности. В условиях возрастающей конкуренции предприниматели стремятся привлечь сотрудников с развитым творческим мышлением, способным генерировать новые идеи в быстро меняющейся бизнес-среде.

По критерию измеряемого психологического качества можно выделить следующие группы тестов [20, 31]:

- 1) тесты на уровень интеллекта (тесты на IQ -интеллектуальные тесты);
- 2) тесты на личностные качества;
- 3) тесты на творческий потенциал личности.

Тестов, измеряющих уровень интеллекта, очень много, но большинство из них происходят от двух известных: теста Бине-Симона и теста Векслера. Оба теста прошли испытание на протяжении 70-летней практики их применения и являются наиболее изученными и надежными. Применяя тот или иной тест интеллекта, важно знать, что автор или авторы теста вкладывают в понятие «интеллект».

Тесты на IQ (коэффициент интеллекта) помогают выявить наличие отдельных интеллектуальных способностей человека, в том числе:

- словесно-речевых;
- способностей оперировать с числами -математический интеллект;
- визуально-пространственных;
- исполнительских (особых) – прикладной интеллект.

Интересно проследить соотношения разных способностей и их проявлений в практической деятельности. К примеру, баллы по результатам словесно-речевых IQ-тестов (тест Векслера) хорошо коррелируют с успехами в учебе.

Выполняя интеллектуальные тесты, человек использует главным образом конвергентное мышление. Это мышление «специализируется» на решении задач, у которых есть только один правильный ответ. Однако на многие вопросы нельзя дать однозначный, верный или неверный ответ.

Недостатком многих интеллектуальных тестов является то, что они нацелены на получение некоторого суммарного балла,

отражающего интеллектуальные способности вообще. Но за этим суммарным баллом остаются неразличимыми отдельные сильные и слабые способности человека.

К тому же при всей своей важности высокий коэффициент интеллекта сам по себе не является гарантией успешной работы сотрудника. Многие определяются тем, что требуется для выполнения конкретной работы, а в этом случае на первое место далеко не всегда выходят интеллектуальные качества. Ведь на практике важно не то, как хорошо вы умеете решать различные головоломки, а то, как вы используете свои способности в различных социальных, деловых ситуациях. Тесты на IQ пока не могут выявлять интуицию [17, 20].

Тесты на личностные качества призваны дать ответ на вопрос о том, что собой представляет кандидат как человек, личность. Выполнение той или иной работы всегда требует от сотрудника определенных умений и подходящего характера. Особенно успех в работе зависит от личностных качеств работника, если его должностные обязанности предполагают работу с людьми.

Отличительная особенность таких тестов в том, что в них оценивается не правильность ответов тестируемого, а его личностные качества. Конечно, не все стороны характера можно оценить с помощью тестов, поскольку каждый человек уникален, но некоторые личностные черты поддаются количественной оценке.

Но если кандидат «подготовлен» к тестированию, прошел не один тест и быстро схватывает его суть, он может сознательно создавать образ своей личности – наиболее «подходящий» для данной работы.

В практике диагностирования личностных черт используются ММРІ (Миннесотский многопрофильный личностный опросник), СМІЛ (стандартизированный метод исследования личности), тест Айзенка, 16-факторный опросник Кеттелла (тест 16PF), тесты Лири, Стреляу, Леонгарда, «рисуночные тесты», тесты цветовых предпочтений, а также такие экзотические, как графологические (анализ почерка) и физиогномические (анализ черт лица). Эти тесты могут применяться при профотборе, если в службе персонала есть психологи, способные интерпретировать получаемые с их помощью данные. При этом следует учитывать, что ни один из этих тестов не рассчитывался на специальное применение в кадровой службе фирмы.

Среди тестов на творческое мышление можно выделить следующие виды:

- тесты на генерирование идей;
- тесты на межпредметные связи (умение создавать «творческие композиции» особенно важно в рекламном и маркетинговом деле);
- визуальные тесты (на умение создавать визуальные каламбуры или рассказы по картинкам);
- тесты на «боковое мышление» (которое в отличие от обычного позволяет взглянуть на задачу под нестандартным углом зрения).

Нередко в тестах на творческое мышление применяются сюрреалистические либо иронические рисунки [17, 20].

CASE-интервью, или Ситуационное интервью.

Рассматриваемая методика основана на построении определенных ситуаций и предложения интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной ситуации [17, 20].

Кандидат в ситуации интервью старается давать так называемые социально-желательные ответы, т.е. показывает, какое поведение он считает социально-правильным. Вот тут и можно оценить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую будет выполнять кандидат [17, 20] (табл. 6).

Таблица 6

Пример CASE-интервью

CASE	Что оценивается
Как вы определите при первой встрече, перспективен ли клиент?	Хороший продавец понимает, что делать однозначные выводы о перспективности клиента нельзя. Необходимо оценивать ситуацию в развитии.
Сформулируйте и обоснуйте структуру переговоров.	Знание техники продаж.
Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или "звезда" с большими амбициями и меньшей стабильностью?	Способность к анализу, соответствие или несоответствие политики компании, в которую приходит кандидат.
Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут	Склонность к анализу, версияльность, склонность к обвинительной позиции, навыки практического менеджмента.

CASE	Что оценивается
Ваши действия?	
У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы будут Ваши действия?	Стиль и навыки менеджмента, версионность мышления, склонность к обвинительной позиции.
Опишите ситуации, в которых ярко выраженная установка сотрудника на командную работу и взаимодействие может оказаться вредной.	Умение видеть нестандартные решения.
Посетитель пришел на переговоры к одному из руководителей компании на 15 минут раньше назначенного времени. Ваши действия? Обоснуйте их.	Умение осуществить прием посетителя, доброжелательность, тип корпоративной культуры, к которой привык кандидат.
Одна из Ваших задач – фильтрация звонков, поступающих Вашему руководителю. Как вы будете это делать?	Управляемость – инициативность, корректность, расстановка приоритетов.
Три телефонных звонка звучат одновременно. Ваши действия?	Умение быстро ориентироваться, навыки работы, связанной с ответами на большое количество звонков в офис.
Ваш руководитель должен быть в Амстердаме через 5 дней. Виза в Голландию делается в течение трех недель. Ваши действия?	Знание специфики визовой поддержки, умение находить выход из сложной ситуации.
Вы – офис-менеджер и набираете персонал в секретариат. Ваши действия? Каковы будут 3-4 требования к будущим сотрудникам?	Умение решать сложную задачу, выходящую за рамки типовых каждодневных функций. Приоритеты и представления о качествах и навыках, оптимальных для сотрудников секретариата.

Роль персонала в туристском бизнесе

С развитием международной торговли и глобальных связей во всех областях деятельности человека растут усилия ученых и менеджеров различных организаций по совершенствованию управления персоналом. Индустрия туризма уникальна тем, что служащие составляют часть ее продукта (товара). Анализ экономических исследований в области туристского бизнеса показал, что когда речь идет о совершенствовании управления туристской организацией, то особое внимание уделяется вопросам окружающей среды, рынка, конкурентам, клиентам и т.п., однако главные усилия

управления в индустрии туризма должны быть направлены на ее персонал.

Персонал в индустрии туризма является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и следовательно, качество обслуживания в туристских организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций туристской организации – в функцию управления персоналом [20, 31].

Важной особенностью туристского продукта, отличающей его, прежде всего, от промышленных товаров, является широкое участие людей в производственном процессе. Таким образом, человеческий фактор оказывает сильное влияние на его неоднородность и качество. 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 [17, 20].

Стандарт определяет критерии, по которым оцениваются уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала организации. К таким критериям, например в гостиницах, относятся: время ответа на звонок о получении информации или бронировании (15,20,30 секунд); время оформления в службе размещения (очереди быть не должно); время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги (например, стирка и чистка вещей гостя должны занимать не более суток); внешний вид и наличие униформы; знание иностранных языков персоналом и др. Однако стандартизация не решает всех вопросов качественного обслуживания клиента, так как качество туристских услуг – это свойство, которое предназначено для формирования у потребителя чувства удовлетворенности, восприятия им полученного обслуживания как соответствующего его требованиям (ожиданиям). Клиентов у туристской организации бесконечное множество, у каждого свои ожидания и свое обусловленное индивидуальными особенностями психики и интеллекта восприятие получаемого обслуживания и реакция на него, а потому это восприятие не может быть описано в виде какого-то определенного алгоритма на все случаи жизни. Качество

обслуживания в туристских организациях зависит от умения персонала:

- распознать и оценить требования каждого клиента к заказываемому обслуживанию;

- оценить восприятие каждым клиентом предоставляемого ему обслуживания;

- оперативно корректировать по необходимости процесс обслуживания, добиваясь удовлетворенности каждого клиента предоставляемым обслуживанием.

Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы в индустрии туризма, помимо технологической подготовки, знаний в области туристского бизнеса, также необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения. Все большее значение приобретают личностные качества работника, его интуиция, опыт, способность и умение оценивать ситуацию с разных сторон, в том числе и с точки зрения своих клиентов, возможность творчески и новаторски подойти к решению возникающих проблем (табл. 7).

В перспективе в индустрии туризма будет происходить переориентация управления по пути повышения эффективности использования персонала, что вызвано рядом причин:

- компания, не имеющая сильных кадров, в условиях рынка не выдерживает конкуренцию;

- ведение бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы заставляет организацию повышать требования к сотрудникам. Между компаниями существует конкуренция за "лучших" работников;

- возрастает самостоятельность компаний в работе с персоналом, так как не стало министерств и единых нормативных актов, которые унифицировали работу с кадрами на совершенно разных по профилю предприятиях. Организация кадровой работы в большой степени зависит от самой компании, от инициативы и компетентности ее руководства [20, 31].

Поэтому наиболее передовые туристские организации в мире уже в настоящее время признают, чтобы быть конкурентоспособными на рынке, необходимо иметь профессионально подготовленных сотрудников и серьезно заниматься вопросами управления персоналом.

Главная задача кадровой работы сегодня – поиск и привлечение «качественных» работников, создание условий для полного раскрытия их потенциала [17, 20].

Таблица 7

«Идеальный» менеджер по продажам для работы в организациях индустрии туризма[16]

Требования к персоналу туристских организаций	Рейтинг требования (1- наименьший, 5 – наибольший)				
	1	2	3	4	5
Знания					
Высшее/неполное высшее образование в области туризма					
Знание иностранного языка					
Минимальный рабочий стаж/ практика работы в туризме					
Умения и навыки					
Навыки продаж, презентаций					
Работа на персональном компьютере с различными информационными системами					
Личностные и деловые качества					
Коммуникабельность					
Ориентация на достижение результата					
Клиентоориентированность					
Ответственность					
Обучаемость					
Способность планировать работу, организованность					
Стрессоустойчивость					
Умение работать в команде					
Аккуратность					
Внимательность					
Лояльность к компании					

С чего начинается подбор персонала в туризме, а в частности в туристских агентствах? Естественно, это просмотр резюме, которые присылают потенциальные сотрудники компании. Для владельца турфирмы крайне важен имидж его компании, и то, как будет организовано любое путешествие, будь то отдых в Турции или в Египте, не играет роли, любая поездка должна принести туристам

исключительно положительные эмоции. Туры в Турцию (Египет, Таиланд) относятся к категории массового туризма, это обязательно нужно учитывать при подборе персонала в компанию (на вакансии по данным направлениям), ведь поток людей отправляющихся в страну велик и довольно постоянен, что требует повышенной концентрации от работника.

7. МЕНЕДЖМЕНТ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Деловые переговоры

Переговоры предназначены для достижения соглашения между людьми, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы. Что представляет собой такое определение переговоров? Переговоры – это всегда торг. Посмотрите на переговоры как на процесс обмена и вы увидите, насколько важно уметь не давать что-то, не получая ничего взамен. Если вы идете навстречу пожеланиям другой стороны, вы должны добиться и встречного движения. При этом ваша цель состоит в том, чтобы ваш партнер двигался навстречу быстрее! Нет таких «правил», которые бы устанавливали, что шаги навстречу должны быть одинаковы или что вы должны предлагать уступки только потому, что это делает другая сторона [10, 12, 17, 20].

Переговоры предназначены для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры – это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к согласию, поэтому в каждом отдельном случае необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

В связи с разнообразием переговоров невозможно предложить их точную модель. Обобщенная схема их проведения показана на рис. 18.



Рисунок 18 – Модель проведения деловых переговоров

Подготовка деловых переговоров

Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо вы к ним подготовились. Подготовка к переговорам предполагает не только усвоение предмета переговоров, но и достаточно полное изучение проблемы, связанной с ним.

В современных условиях развития средств связи многие деловые вопросы можно решить оперативно и без личной встречи. Но это наиболее приемлемо тогда, когда партнеры знакомы и между ними уже установлены деловые отношения, что помогает найти взаимопонимание. В решении же принципиальных вопросов и при согласовании условий контракта личные встречи играют исключительную роль.

Переговоры с представителями фирм можно условно разделить на две группы [17, 20]:

- для получения информации по предложению или запросу без подписания контракта;
- для согласования и подписания контракта.

И в том, и в другом случае к переговорам необходимо тщательно готовиться, что предполагает выяснение отдельных проблем, возможных вопросов и ответов контрагента. В зависимости от вопроса переговоров, а также с учетом должностного положения прибывающих на переговоры представителей фирмы проведение

переговоров может быть поручено оперативному работнику или руководству фирмы.

Уровень лиц, участвующих в переговорах, и их компетентность являются решающими факторами при обсуждении принципиальных вопросов. В связи с этим до начала переговоров необходимо выяснить организационную структуру фирмы и компетентность прибывающих на переговоры представителей. Иными словами, необходимо иметь детально разработанную модель проведения переговоров [17, 20]:

- четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет в руках того, кто лучше знает и понимает проблему;

- обязательно составить примерный сценарий переговоров. В зависимости от сложности переговоров может быть несколько таких проектов;

- наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если в переговорах неожиданно возникает тупик;

- определить для себя верхний и нижний уровень компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализовать данную модель возможно в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы [10, 12]:

- цель переговоров;
- партнер по переговорам;
- предмет переговоров;
- ситуация и условия переговоров;
- присутствующие на переговорах;
- организация переговоров.

Проведение переговоров

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы: вариационный метод; метод интеграции; метод уравнивания; компромиссный метод [10, 12, 17, 20].

Вариационный метод. При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противоположной стороны) выясните следующие вопросы:

– в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?

– от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?

– в чем следует видеть оптимальное (высокую степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

– какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предложение партнера, обусловленное несовпадением интересов или их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т.д.)?

– какое вынужденное решение на ограниченный срок можно принять на переговорах?

– какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

Такие рассуждения уже выходят за пределы только альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют изучения всего предмета деятельности, определенного творческого подхода к нему и реальной его оценки.

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 [10, 12, 17, 20].

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не надо, однако, упускать из виду его законные интересы. В связи с этим необходимо избегать нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, надо изложить ему свою позицию и подчеркнуть, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров от него ожидают.

Метод уравнивания. При использовании этого метода

необходимо учитывать приведенные ниже рекомендации:

- определите, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять ваше предложение;

- вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами;

- рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества;

- обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно «настройтесь» на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации;

- бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д.;

- в связи с этим выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание растянуть время и т.д.) [17, 20].

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) [17, 20].

Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки. Может так случиться, что найденное вами компромиссное решение превышает вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером вы можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемых для обеих сторон (например, в отличие от полного отказа одного из партнеров от своих требований или так называемого «гнилого» компромисса): партнеры по инерции будут упорствовать в своем

мнении. Необходимо терпение, соответствующая мотивация и умение поколебать мнение партнера с помощью новых аргументов и способов рассмотрения проблемы.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров и срыв их будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение:

Встреча и вхождение в контакт. Даже если к вам приехала не целая делегация, а всего один партнер, его необходимо встретить на вокзале или в аэропорту и проводить в гостиницу. В зависимости от уровня руководителя прибывающей делегации ее может встречать либо сам глава вашей делегации, либо кто-то из участников намечающихся переговоров.

Стадия приветствия и вхождения в контакт – начало прямого, личного делового контакта. Это общая, но важная стадия переговоров. Процедура приветствия занимает очень короткое время. Самая распространенная в европейских странах форма приветствия – рукопожатие; при этом первым руку подает хозяин.

Разговор, предваряющий переговоры, должен носить характер необременительной беседы. На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые вручаются не во время приветствия, а за столом переговоров.

Привлечение внимания участников переговоров (начало деловой части переговоров). Когда ваш партнер уверен, что ваша информация ему полезна, он с удовольствием вас выслушает. Вы должны вызвать у оппонента интерес к себе.

Передача информации. На основе вызванного у партнера интереса надо убедить его в том, что он поступит мудро, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

Детальное обоснование предложений (аргументация). Партнер может интересоваться вашими идеями и предложениями, он может понять их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможности применения этих предложений в своей организации. Вы должны выяснить и разграничить его интересы, а также устранить его сомнения (нейтрализация, опровержение замечаний).

В завершение деловой части переговоров преобразованные интересы партнера должны быть оформлены в виде окончательного решения (решение принимается на основе компромисса) [20, 31].

Решение проблемы и завершение переговоров

Каждая сторона соглашается с принимаемым решением, а также заинтересована в том, чтобы и партнеры сделали это. В ходе переговоров вырабатывается общее решение. Если вы не согласны с тем, что предлагает другая сторона, и не можете достичь согласия относительно других возможных вариантов, вы имеете право не принимать предложение, поскольку переговоры предполагают добровольное согласие с решением обеих сторон. Когда вас вынуждают согласиться против вашей воли – это не переговоры. Если же ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать (кратко повторить) основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, дать характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют себе суть основных положений будущего соглашения. Все участники переговоров должны быть убеждены, что в ходе их достигнут определенный прогресс. Целесообразно также, основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В этом случае внимание акцентируется не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем, т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая будет представлять интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров. Они несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их неудачного исхода. Деловой протокол включает в себя организацию

встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, вручение сувениров, удовлетворение культурных запросов гостей, ношение определенной формы одежды и т.п. Для решения этих вопросов в организации целесообразно создать протокольную группу – два-три человека, которые и будут заниматься этими формальностями [10, 12, 17, 20].

Анализ деловых переговоров

Переговоры можно считать завершенными, когда тщательно и ответственно проанализированы их результаты, приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров. Анализ переговоров предполагает:

- сравнение целей переговоров с их результатами;
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
- деловые, личные и организационные выводы относительно будущих переговоров или продолжения проводившихся [17, 20].

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям [10, 12]:

- анализ сразу же после завершения переговоров. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначение исполнителей и определение сроков выполнения достигнутого соглашения);

– анализ на высшем уровне руководством организацией. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

- обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение причин отклонения от ранее установленных директив;
- оценка информации об уже принятых мерах и о предстоящей ответственности;
- определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
- получение дополнительной информации о партнере по переговорам;
- индивидуальный анализ деловых переговоров – это выяснение степени ответственности каждого их участника за выполнение своих задач и задач организации в целом. Это также и критический

самоанализ, извлечение уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы [10, 12, 17, 20]:

- правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам;
- соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и определенным требованиям;
- насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе, как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане;
- что определило результат переговоров, как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров;
- кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров.

Получение объективного и полного ответа на последний вопрос имеет решающее значение в успешной деятельности организации.

Условия эффективности переговоров

Предпосылки успешного завершения деловых переговоров затрагивают ряд объективных и субъективных факторов и условий. Прежде всего, партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

- обе стороны должны иметь устойчивый интерес к предмету переговоров;
- они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);
- партнеры должны иметь достаточную компетентность и необходимые знания в отношении предмета переговоров;
- каждая сторона должна уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на необходимые компромиссы;
- партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу [10, 12].

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила. Основное правило – обе стороны должны быть убеждены, что они что-то выиграли в результате переговоров.

Самое важное на переговорах – партнер. Его нужно убедить принять ваши предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры – это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти «общий знаменатель» для различных интересов партнеров.

Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу.

Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь правильно задать вопрос, а также уметь слушать партнера.

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.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Поставщиками туристских услуг используется ряд коммуникационных технологий, способных обеспечить прямое спутниковое освещение международных событий, ведение бизнеса посредством телеконференций с подвижных средств сообщения (например, возможность сделать звонок в любую часть мира с борта самолета). Для получения информации о месте пребывания, его привлекательных особенностях также необходимы различные видео средства. В результате применения информационных технологий возрастают безопасность и качество туристских услуг, а отнюдь не происходит изменение их явного человеческого содержания [15, 16, 19, 21, 27].

Информационные технологии обеспечивают деятельность авиакомпаний. В процессе организации, управления и контроля авиа операций огромную роль играют электронные системы, помогающие при планировании маршрутов и расписания, контроле и анализа прохождения полетов, управлении персоналом бухгалтерском учете и

перспективном планировании. Они включают (например) систему передачи и направления сообщений, спутниковую систему сбора и передачи информации для воздушного транспорта, инерционные навигационные системы, систему контроля за воздушными перевозками, систему продажи авиационных билетов [15, 16].

Обеспечение высокого уровня обслуживания в гостинице в современных условиях невозможно достичь без применения новых технологий.

Новая технология предусматривает автоматизацию многих гостиничных процессов, электронное резервирование, введение технологий, способствующих улучшению качества обслуживания одновременно при сокращении персонала. Автоматизированные системы направлены на повышение производительности труда, поднятие уровня знаний у высших управленческих работников. Становится все более обычным совмещение профессий, что влечет за собой растущую потребность в более фундаментальной подготовке персонала, в обучении их нескольким профессиям.

Компьютеры широко используют в центральных информационно-вычислительных центрах гостиниц. С их помощью происходит управление резервированием, учет посетителей, распределение комнат, учет инвентаря и контроль за поставками питания.

Сетевые информационные технологии, глобальная компьютерная сеть Интернет

Сетевые информационные технологии представляют собой актуальное и перспективное направление развития информационных технологий.

Их цель – не только обеспечение обмена информацией между отдельными пользователями информационно-вычислительных систем, но также и создание для них возможности кооперативного использования распределенных информационных ресурсов общества, получения справочной, документальной и другой информации из различного рода специализированных информационных фондов.

В последнее время центральной темой публикаций не только компьютерной прессы, но и массовых изданий, стала сеть Internet, приковав к себе внимание специалистов по информационным

технологиям, бизнесменам, рядовых пользователей и всего цивилизованного мира [19, 21, 27].

Датой рождения глобальной компьютерной сети Internet принято считать 1983 год. Настоящий бум Internet пришелся на начало 90-х годов, когда появились специальные навигационные программы типа Mosaic, позволяющие владельцам обыкновенных компьютеров бродить по сети с помощью только одной «мыши». На самом деле Internet – это не одна компьютерная сеть, а десятки тысяч локальных и глобальных национальных сетей, соединенных между собой. Internet не является частной компанией и даже не имеет своего президента. Направления развития Internet определяет Internet Society, организация во главе с Советом старейшин, состоящая из специалистов, работающих на общественных началах.

В настоящее время у Internet свыше 40 миллионов подписчиков в более чем 100 странах мира на всех семи континентах [21, 27]. О популярности Internet говорит хотя бы тот факт, что число подписчиков сети удваивается каждые 10 месяцев. Обмен информацией через сеть ежегодно возрастает почти в 10 раз. Каждую секунду по сети передается свыше 4000 электронных сообщений.

Все информационные технологии Internet можно условно разделить на системы информационного обеспечения и системы информационного обмена.

Стремительный рост числа пользователей сети начался после появления нового сервиса – WWW (World Wide Web) – распределенной гипертекстовой системы для доступа к различной информации, расположенной по всему миру [19, 21, 27].

Всемирная компьютерная сеть Internet развивается столь стремительно, что ежегодно число ее подписчиков и объем информационных ресурсов практически удваиваются. Не остается в стороне от этого бума и туристский бизнес. Только в 1996 году в Internet появились тысячи самостоятельных разделов турагентств, гостиниц, авиакомпаний, десятки систем бронирования туристских услуг. Internet нельзя рассматривать только как конкурента в бизнесе, сеть может оказать неоценимую информационную помощь и добавить к традиционным новый канал реализации туристских услуг – электронный.

Информация – связующее звено туристской отрасли

Международный и внутренний туризм представляет собой мощную отрасль по торговле услугами.

Основу туристской индустрии составляют фирмы туроператоры и турагенты, занимающиеся туристскими поездками, продажей их в виде путевок и туров; предоставляющие услуги по размещению и питанию туристов (гостиницы, кемпинги и др.), их передвижению по стране, а также органы управления, информации, рекламы по исследованию туризма и подготовке для него кадров, предприятия по производству и продаже товаров туристского спроса. На туризм работают и другие отрасли, для которых обслуживание туристов не является основным видом деятельности (предприятия культуры, торговли и др.) [21, 27].

Туризм – информационно насыщенная деятельность. Существует немного других отраслей, в которых сбор, обработка, применение и передача информации были бы настолько же важны для ежедневного функционирования, как в туристской индустрии. Услуга в туризме не может быть выставлена и рассмотрена в пункте продажи, как потребительские или производственные товары. Ее обычно покупают заранее и вдали от места потребления. Таким образом, туризм на рынке почти полностью зависит от изображений, описаний, средств коммуникаций и передачи информации.

Однако выделяется одна особенность – связующим центром, удерживающим различных производителей в рамках туристской отрасли, является информация. Именно информационные потоки, а не товары обеспечивают связи между производителями туристских услуг; они идут не только в виде потоков данных, но выступают также в форме услуг и платежей.

Услуги (например, ночевка в гостинице, аренда автомобиля, комплексные туры и места в самолетах) не пересылаются турагентам, которые, в свою очередь, не хранят их до тех пор, пока не продадут потребителям. Передается и используется информация о наличии, стоимости и качествах этих услуг. Точно так же реальные платежи не переводятся от турагентов турпоставщикам, а комиссионные – от турпоставщиков турагентам.

Можно выделить три характерные черты туризма. Во-первых, это – разнообразная и интегрированная торговля услугами. Во-вторых, это – комплексная услуга, как с точки зрения производителя, так и потребителя. Наконец, это – информационно насыщенная

услуга. Поэтому туризм – как международный, так и внутренний, – сфера растущего применения информационных технологий.

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. При этом необходимо отметить, что эта система технологий развертывается не тур агентами, гостиницами или авиакомпаниями каждым в отдельности, а всеми ими. Более того, использование каждым сегментом туризма системы информационных технологий имеет значение для всех остальных частей. Например, системы внутреннего управления гостиницей могут быть связаны с компьютерными глобальными сетями, которые обеспечивают, в свою очередь, основу для связи с гостиничными системами резервирования, которые, уже в обратном направлении, могут быть доступны турагентам через их компьютеры. Следовательно, мы имеем дело с интегрированной системой информационных технологий, которая распространяется в туризме. В туристской индустрии распространяются не компьютеры, не телефоны, не видеотерминалы сами по себе – здесь функционирует система взаимосвязанных компьютерных и коммуникационных технологий.

Кроме того, отдельные компоненты туристской отрасли тесно взаимосвязаны друг с другом – ведь многие турпроизводители вовлечены в деятельность друг друга. Все это позволяет рассматривать туризм как высоко интегрированную услугу, что делает его еще более доступным для применения информационных технологий в организации и управлении [15, 16, 19, 21, 27].

Системы бронирования

Активно используют информационные технологии турагенты и туроператоры – без их компьютерных систем бронирования, видеосистем, систем взаимодействующих видеотекстов – невозможно представить ежедневное планирование и управление операциями.

Компьютерные системы резервирования оказывают огромное влияние на всю туристскую отрасль. Около 90% турагентов в США и Великобритании связаны в компьютерные системы бронирования. Компьютерные системы бронирования предоставляют не только авиауслуги, но также ночевки в гостиницах, аренду автомобилей, круизные поездки, информацию о месте пребывания, курсы валют, сообщения о погодных условиях, автобусное и ж/д сообщение. Такие системы позволяют резервировать все основные сегменты тура – от мест в гостиницах и авиаперелетов до билетов в театр и страховых полисов. Фактически они составляют всеобщую информационную систему, предлагающую важнейшие распределительные сети для всей туристской торговли. Одним соединением через модем с серверами, имеющими соответствующую базу данных, турагенты получают доступ к информации о наличии возможных услуг, стоимости, качестве, времени прибытия и отправления по разнообразному ряду туристских услуг от своих поставщиков. Более того, турагенты могут связаться с этими базами данных для того, чтобы сделать и подтвердить свой заказ. Функционирование и эффективность этих систем требуют, чтобы поставщики туристских услуг усвоили, по крайней мере, минимальный уровень технологии (например, навыки работы с персональными компьютерами и использования сетевых ресурсов в турагентствах), чтобы получать доступ к таким системам и быть на них представленными [15, 16, 19, 21, 27].

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. Таким образом, каждый терминал агентства имеет доступ к системе бронирования. Причем плата за подключение к Amadeus каждого последующего рабочего места весьма незначительна [21, 27].

Worldspan считается самой динамично развивающейся компьютерной системой бронирования в мире. Вот уже почти три года, как эта система бронирования представлена и на нашем рынке [21, 27].

Galileo – одна из самых передовых систем бронирования в техническом отношении. Именно Galileo одной из первых предоставила агентствам Windows-версию системы резервации [21, 27]. 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.

Хотя стоимость бронирования с помощью компьютера составляет несколько долларов, с учетом комиссии турагентам, представительских расходов, расходов по обслуживанию кредитных карточек и других видов расходов, итоговая сумма по бронированию может достигать 10-15 американских долларов. Такая стоимость бронирования вполне уместна в высокодоходной гостинице, но чрезмерно велика для небольших гостиничных предприятий. В результате возможность применения новой технологии бронирования для частных индивидуальных гостиниц ограничена скромными финансовыми ресурсами. Опасаясь монополии глобальных систем, небольшие гостиничные компании и гостиницы вынуждены проектировать затраты на внедрение нового оборудования и подготовку персонала при выработке планов на будущее.

Использование глобальной компьютерной сети Internet в туристской деятельности

Вместе с тем многие туристские компании Европы видят в широком распространении Internet угрозу своему бизнесу. Открытие в Internet систем бронирования гостиниц, авиабилетов и других составляющих тура позволит клиентам самостоятельно организовывать свой отдых, не прибегая к услугам агентств. Уже многомиллионная армия пользователей Internet может самостоятельно с домашних компьютеров не только просматривать и выбирать, но и бронировать все сегменты тура (гостиницы, авиабилеты, автомобили, экскурсии, трансферы). В этом случае необходимость в посещении агентств и просмотре кип каталогов может попросту отпасть. А каждый потенциальный путешественник

будет руководствоваться правилом: «Я могу сам организовать свой отдых с моего домашнего компьютера».

Исходя из этого, изменится не только психология покупателя, поменяются и функции, выполняемые агентствами. Агентства вряд ли исчезнут, но им придется совершенно по-новому обслуживать клиентов. По мнению некоторых специалистов, турагентам придется переквалифицироваться в своеобразных гидов по компьютерным сетям. Ведь едва ли бизнес – туристы смогут и захотят часами просиживать у компьютеров в поисках подходящей гостиницы и стыковки авиарейсов. Помочь туристам найти необходимую информацию в Internet и станет основной задачей агентств.

Однако конкуренция с глобальными компьютерными сетями угрожает не только турагентствам, но и ведущим компьютерным системам бронирования. Одними из первых забили тревогу по этому поводу агентства Австрии, объявившие бойкот планам национальной туристской администрации страны открыть в Internet систему информации и бронирования Info Austria.

Пока что системы бронирования настроены оптимистично, видя свое основное преимущество перед Internet в наличии огромной информационной базы данных.

Большинство сегментов туристского рынка уже вовлечены в Internet. Первым сектором туристского рынка на Западе, начавшим использовать потенциал Internet, стали отели. К марту 1998 года уже 290 гостиниц и гостиничных цепочек открыли свои информационные узлы в Internet [15, 16, 19, 21, 27].

Возможности Internet по размещению графической информации использует другая международная гостиничная сеть Inter-Continental. Пользователи Internet, помимо традиционного описания, могут еще, и ознакомиться с планом отеля, видовыми слайдами, посмотреть его местоположение на карте города. Inter-Continental также размещает в Internet путеводитель по крупнейшим городам Европы. Пока он включает только 10 городов (Амстердам, Париж и другие), но в скором времени добавятся еще 22 города. Internet стала мощным источником информации как для пользователей, так и для агентств. Уже пользователи Internet получают возможность самостоятельно бронировать номера в отелях Intercontinental со своих домашних компьютеров [15, 16, 19, 21, 27].

Некоторые отели для представления себя в Internet даже применяют трехмерную графику. Желаящие могут, например,

совершить виртуальную прогулку по отелям Crowne Plaza в Атланте и Торонто.

Подключение к Internet экономит гостиницам колоссальные деньги за счет сокращения производства буклетов и каталогов и их распространения.

Теперь любой человек на другом краю земного шара, сидя за компьютером, может легко прочитать проспекты Marriott. Многие специалисты называют среди прочих достоинств Internet ее демократичность, поскольку в сети могут быть представлены и маленькие отели, и транснациональные гостиничные корпорации.

И все же некоторые отели не торопятся присоединиться к Internet, называя в качестве причин нерешенные проблемы ответственности частных лиц за резервации, оплаты через сеть, защиты от несанкционированных бронирований.

Все активнее используют Internet и авиакомпании. Уже более 100 международных авиакомпаний имеют информационные узлы в сети. Большинство из них дают расписания рейсов и дополнительные сведения о самолетах и услугах.

В то же время у идеи домашнего бронирования через Internet есть множество противников и среди авиакомпаний, и среди гостиниц. Одни сомневаются в достаточности знаний у пользователей для выбора и резервации отелей. Другие указывают, что между клиентом и агентством существует необходимая обратная связь. С программой же можно общаться только в одну сторону и невозможно договориться.

Программное обеспечение для автоматизации технология работы туроператора и турагента

Основной задачей туроператора является формирование турпродукта. Турпродукт формируется путем выборки данных из всевозможных справочники и классификаторов. Информация в справочниках формируется по данным условий контрактов с принимающей стороной или с отелями. По мере поступления новой информации (новые отели, специальные предложения, остановки продаж) эти справочники пополняются.

На основе заполненных справочников формируются пакеты [21, 27]. При этом менеджер, ответственный за формирование пакета, должен обладать инструментом, позволяющим использовать разные

схемы ценообразования для разных объектов (например, иметь разные цены для разных групп отелей, рейсов, устанавливать различные наценки и скидки разных партнеров). При всем многообразии возможных вариантов этот инструмент должен обеспечивать полную прозрачность информации для специалистов, занимающихся финансами. По каждой заявке и по любой их совокупности становится понятно: каков доход туроператора, сколько он должен каждому в отдельности поставщику услуг, какой процент получит турагентство. Работа такого объема требует значительных ресурсов, и решить ее без использования современных компьютерных технологий компании, отправляющей хотя бы 10 000 туристов в сезон, нереально.

После того как пакеты сформированы и готовы к продаже, они поступают на реализацию. Здесь нужно отметить, что если для небольшого турагентства скорость ввода заявки не является критичной, то для туроператора это его реальное преимущество.

Увеличения скорости оформления заявок обеспечивается следующими путями.

Во-первых, это функциональные возможности программного обеспечения: дублирование однотипных заявок (требуется лишь корректировка фамилий), использование готовых пакетов (как в случае с турагентством), удобный и интуитивно-понятный интерфейс.

Во-вторых, это возможность передачи заявок, оформленных турагентством, непосредственно во внутриофисную систему туроператора.

Для решения этой задачи существует три варианта [15, 16, 19, 21, 27].

Первый – 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.

Второй вариант – 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.

Третий путь учитывает как интересы туроператора, так и интересы агентства. Туроператор на своем сайте предлагает агентствам 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. Таким образом, для получения информации о статусе заявки агентство может лишней раз не беспокоить менеджеров вопросами по телефону.

Программа V-PRICE – автоматизация расчета цен туристских 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.

Кроме того в программу заложены возможности быстро увеличить или уменьшить все цены прайс-листа, что позволит Вам быстро реагировать на динамику туристского рынка моментальным изменением цен, не прибегая к утомительным расчетам.

Достоинством программы также является и то, что при просмотре Вашего прайс-листа другими фирмами, они не смогут определить никаких конфиденциальных данных, так как прайс-лист, созданный программой V-PRICE не содержит формул [29, 30].

Программа Turwin MultiPro.

Ценность Turwin MultiPro 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.

Основные возможности:

- возможность создания справочников по любому сегменту туристского продукта;
- формирование туров по одной стране или по странам;

- автоматическое формирование турпакетов и печать прайс-листа;
- оформление заказа;
- контроль загрузки рейсов и отелей;
- неограниченное число выводимых документов;
- встроенный генератор отчетов;
- строгий учет движения денежных средств, печать основных бухгалтерских документов (счета, счета-фактуры, приходный кассовый ордер, кассовый отчет и др.);
- надежная работа в локальной сети (количество рабочих мест не ограничено);
- органичное использование совместно с программами, входящими в комплект "Microsoft-Office".

Программа Turwin MultiPro одновременно является и сетевой и однопользовательской. Достаточно указать в каком режиме доступа открывать файлы данных и где они физически находится (на каком-либо диске компьютера или на диске сервера сети) и программа сама будет использовать преимущества однопользовательского или сетевого обмена данными. При этом стоимость программы не зависит от количества компьютеров в сети.

Программные комплексы САМО-Тур, Мастер-Тур и КомТур.

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.

Комплекс снабжен справочниками партнеров, отелей, рейсов, услуг, размещения, цен, блоков номеров в отелях, блоков мест на транспорте и блоков мест в туре. На основании выборок из справочников реализуется формирование пакетов услуг – описание маршрута тура, набора услуг в каждом пункте маршрута, создание заездов [30].

По заявкам клиентов распечатываются ваучер, путевка ТУР-1, авиабилеты, страховые полисы, анкеты в посольства для получения визы, заявки на бронирование и списки туристов.

Заявка клиентов имеет статус «оплачено-неоплачено», что позволяет вести контроль оплаты на любой период времени, в том числе по партнеру и в целом по туру. На основании заявок генерируются бухгалтерские документы – счет, счет-фактура, приходный кассовый ордер. На основании документов формируется книга продаж. Оплаченные заявки включаются в книгу продаж.

База заявок используется для статистического анализа и анализа эффективности рекламы, в частности.

Комплекс имеет возможность подключения к Интернету для удаленного оформления заявок турагентов туроператором.

В качестве средства обработки запросов при коллективной работе используется программа Windows SQL Server [22].

Программный комплекс Мастер-Тур.

Назначение комплекса аналогично предыдущему.

Комплекс 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 [27].

Комплекс реализован в виде двух модулей: туристского и финансового.

Туристский модуль реализует функции формирования и реализации турпродукта, работы с партнерами и выхода в Интернет. В режиме администратора производится разграничение прав доступа к информационной базе – менеджер продаж, как правило, получает право только продажи, но не формирования готового продукта.

Финансовый модуль предназначен для формирования ведомостей расчетов с агентами, партнерами, отражения движения средств по кассе, оценки затрат и финансовых результатов по заезду и в целом по предприятию.

В качестве средства обработки запросов при коллективной работе используется программа SQL Server компании «Centura» [27].

9. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ЭТАПЕ ФОРМИРОВАНИЯ, ПРОДВИЖЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ТУРОВ

Формирование туров

Создание тура.

Основной задачей деятельности турфирмы является создание тура, подкрепленного соответствующей программой обслуживания. Этот продукт и является основным туристским продуктом турфирмы, выпускаемым на рынок.

Тур – это комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, экскурсионные услуги, а также услуги гидов-переводчиков, предоставляемые в зависимости от целей путешествия [21, 29].

Есть более общее определение, которое гласит, что тур – это индивидуальная или групповая поездка по определенному маршруту в конкретно определенный срок. Тур является товарной формой туристского продукта, его натуральным воплощением.

Документом, дающим право на тур, является туристская путевка или ваучер.

Туристская путевка – это документ, подтверждающий оплату предусмотренных программой услуг. В настоящее время используется туристская путевка формы ТУР-1. Форма путевки представляет собой бланк строгой отчетности и содержит оптимальный набор реквизитов, дающих клиенту наиболее полную информацию о предстоящем туре. Эта форма путевки является типовой, что позволяет турпредприятиям при тиражировании путевок дополнять их другими необходимыми данными [21, 29].

Данная форма путевки используется при расчетах с населением для учета наличных денежных средств без применения контрольно-кассовых аппаратов. Дата выписки путевки и дата ее реализации отражаются на счетах бухгалтерского учета. При передаче путевки отрывной талон остается в качестве документа, подтверждающего факт и дату реализации туристского продукта, и служит основанием для льготы по налогу на добавленную стоимость (НДС). При расчетах наличными денежными средствами корешки путевок хранятся вместе с другими кассовыми документами. При безналичных расчетах предприятию необходимо обеспечить учет и хранение корешков выданных путевок.

Ваучер – это документ, на основании которого производится обслуживание иностранных туристов и взаиморасчет с фирмой.

В зависимости от вида заявки туриста и от способа организации продажи туры могут быть индивидуальными и групповыми.

Индивидуальные туры предоставляют туристу больше независимости и самостоятельности, но они более дорогие, так как такие виды услуг, как внутримаршрутный транспорт, услуги гида, и некоторые другие турист оплачивает полностью, в отличие от групповых туров, где эта цена раскладывается на всех членов группы. Именно поэтому индивидуальные туры не слишком доступны массовому туристу [21, 29].

Кроме того, организация индивидуальных поездок является очень трудоемким процессом, требующим использования компьютерной техники для осуществления бронирования, диспетчеризации, расчетов и других операций. С другой стороны, индивидуальный туризм с экономической точки зрения очень выгоден для туристских фирм, так как дает более высокие доходы в расчете на одного туриста по сравнению с доходами от групповых туров. Поэтому в стратегии фирмы должны быть найдены определенные места как для группового, так и для индивидуального туризма.

Групповые туры более дешевые, доступные массовому туристу, но в групповых поездках каждый их участник обязан подчиняться установленному для группы порядку путешествия. Создание привлекательного туристского продукта является первой и самой важной задачей турфирмы. Эта сфера деятельности туристских предприятий непосредственно связана с производственными процессами. Товарная политика предприятия требует принятия согласованных решений между производством и реализацией (коммерцией), а также решений, касающихся ассортимента туров, программ обслуживания и количества туристского продукта.

Технология разработки тура

Технология разработки тура включает в себя следующие этапы [18]:

Маркетинговые исследования (выявление потенциальных возможностей и формирование тура) [21, 29]:

– ПЭСТ анализ (политические, экономические, социальные, технологические силы);

– ПНВУ (преимущества, недостатки, возможности, угрозы);

– сегментация рынка (мотивация, цели) – «название тура».

География маршрута (перспективное планирование тура):

– выявление ресурсно-технического обеспечения тура (основные и дополнительные объекты показа, транспорт, питание, размещение);

– тип маршрута (линейный, радиальный, кольцевой).

Договорный этап (заключение договоров с партнерами) [15, 16, 19, 21, 27]. На этом этапе происходит определение партнёра или поставщика услуг. В договоре указывают: предмет договора, основные условия, права и обязанности поставщика, ответственность сторон, порядок расчётов, юридические адреса сторон, форс-мажор.

Договор с гостиничным предприятием должен содержать:

– стоимость номеров, их бронирование;

– скидки;

– условия размещения;

– график заездов;

– материальная ответственность.

Договор с предприятием питания включает:

– количество одновременно обслуживаемых туристов;

– регулярность и величина питания;

– примерные цены;

– материальная ответственность.

Информационно-методическое обеспечение тура:

– составление карточки транспортного маршрута;

– описание маршрута (вербальное описание, условия приема и обслуживания);

– график движения по маршруту (расписание);

– документ «Условия приема и обслуживания туристов».

Условия о размещении: какие номера, комнаты или каюты, сколько человек может проживать, санитарно-бытовое обслуживание – наличие канализации, прачечных, душ или ванны в номерах.

Условия питания: ресторан, кафе, буфет – адрес и отдаленность от места проживания, план питания.

Программа туристско-экскурсионного, культурно-досугового обслуживания: дни обслуживания, перечень тем экскурсий и

мероприятий, продолжительность экскурсий в астрономических часах, стоимость экскурсий):

- карта-схема маршрута;
- справочные материалы по маршруту;
- различная информация для составления памятки для туристов, выезжающих за границу, памятка для менеджера;
- описание технологических особенностей тура (прививка от СПИДа, малярии, азиатская гостиница, Диснейленд и т.д.);
- памятки о сроках подачи заявок (на авиабилеты, проживание, питание, скидки на группу);
- заявка бронирования тура (дата, № заказа, ответственное лицо, название тура, информация о туристах русский и латинский вариант, № заграничного и российского паспорта, транспорт, время, рейс, класс, возможные изменения, страна, город, дата прибытия и убытия, гостиница, название, класс, тип номеров, питание, экскурсии);
- информационный листок, в котором содержится следующая информация:

1) маршрут – экскурсия, тип маршрута, транспорт, размещение, продолжительность, краткое описание;

2) пакет услуг;

3) дополнительная информация.

Расчет стоимости путевок и выпуск к реализации (калькуляция) [21, 29]. Стоимость путевки рассчитывается следующим образом:

– транспортные услуги – внутри маршрутный транспорт, трансфер (доставка туристов от места сбора группы к терминалу основного перевозчика), экскурсии;

– проживание (стоимость умножается на ночи);

– питание;

– зарплата (гиды, экскурсоводы, руководитель группы);

– отчисления во внебюджетные фонды;

– экскурсионное обслуживание;

– билеты на культурно-развлекательные программы;

– накладные расходы (10 – 20%);

– итого затрат;

– начисление прибыли (10 – 40%);

– начисление НДС на сумму затрат и прибыли;

– стоимость путевки вместе с НДС.

Продвижение тура на рынок (инструменты продвижения)

[18]:

– реклама (каталоги, брошюры, наружная реклама, реклама в СМИ, в пункте продажи);

– стимулирование продаж (различные материалы для прямой почты, проспекты по конкретному направлению – метод поддержки);

– связи с общественностью (оформление пресс-релизов и публикаций отдаются в информационные службы, комитеты);

– пресс-конференции и пресс-демонстрации;

– иллюстративные рассказы с описанием – имиджевая статья;

– презентации;

– ознакомительные туры;

– выставки, ярмарки, научно-практические конференции;

– различные видеофильмы.

Этап реализации путевок (формирование агентской цепи)

[18].

Качество туристского продукта

Качество туристского продукта – совокупность свойств туристских услуг и процессов обслуживания по удовлетворению обусловленных или предполагаемых потребностей туристов [18].

Качество турпродукта характеризуется качеством услуг и культурой обслуживания.

Специфика сферы туризма заключается в том, что производимый продукт полностью или частично неосязаем, а эффект сервиса оценивается потребителем в условиях определенного эмоционального состояния, зависящего от большого количества факторов, в числе которых такие субъективные характеристики туриста, как:

– особенности воспитания;

– возраст;

– культурные традиции народа, представителем которого является турист;

– понятие о комфорте;

– привычки;

– самочувствие или психологическое состояние на момент получения услуги;

– физиологические особенности организма и др. [18].

Все это делает восприятие качества туристского продукта во многом субъективным, зависящим от индивидуальных характеристик каждого туриста.

Кроме того, есть специфичные факторы, которые в значительной степени влияют на создание качественного туристского продукта [18]:

Дискретность (прерывистость) производства туристских услуг и целостность их потребления. Гостеприимство – искусство мелочей. Работа каждого сотрудника в гостинице, ресторане, турфирме одинаково важна. В обеспечении качества туристского продукта невозможно выделить более главную или менее главную службу – все они должны работать одинаково четко и качественно.

Возможность повторного производства туристских услуг на одинаково высоком уровне, или продолжительность качества. Решение данной проблемы для многих производителей туристского продукта становится непосильной задачей. Причины этого: плохое качество средств труда персонала, недостаток эргономичности рабочих мест, недостаток своевременной мотивации работников или налаженности всей системы взаимодействия между работниками предприятия.

У персонала турпредприятия нет шанса на исправление брака и, как следствие, нет шанса на возврат гостя. При этом гость, выбирая другое место отдыха, советует остальным поступать также. Ведь негативная информация распространяется быстрее позитивной. 4 из 100 клиентов, выразивших недовольство системой обслуживания, могут увести за собой почти в 3 раза больше потенциальных клиентов, чем те, кому обслуживание понравилось, привести.

Обязательные требования к качеству туристского продукта:

- безопасность жизни и здоровья;
- гарантия предоставления услуг, согласно путевке;
- сохранность имущества туристов;
- охрана окружающей среды.

Критерий качества выражается через систему показателей, отражающих различные виды деятельности по обслуживанию туристов [18].

На качество туробслуживания влияют следующие факторы:

- природно-климатические;
- культурно-исторические ценности;
- психологические;
- специфические потребности туристов;
- культура труда и поведения сотрудников;
- имидж предприятия.

Условия создания качественного сервиса на туристском предприятии [18]:

1. Соблюдение основных и наиболее важных для сферы туризма принципов современного сервиса:

- максимальное соответствие предоставляемых услуг требованиям потребителей и характеру потребления;
- неразрывная связь с маркетингом;
- гибкость сервиса.

2. Создание необходимых условий для персонала:

- эргономичность рабочих мест;
- четкая формулировка правил;
- четкая система оценки качества работы каждого сотрудника;
- мотивация персонала;
- система повышения квалификации персонала.

3. Оптимизация организационной структуры управления предприятия, предоставляющего туруслуги.

Чем длиннее цепочка прохождения заказа, тем больше вероятность совершения ошибки. Оптимальной является такая организационная структура управления, где число элементов предельно мало.

4. Всесторонний, полный, объективный и непрерывный контроль за качеством сервиса, предполагающий:

- участие гостя в оценке качества и контроле за ним;
- создание методик и критериев, позволяющих соотнести требования стандартов с фактическим положением дел;
- создание систем самоконтроля персонала;
- постоянная работа с группами качества;
- применение четко сформулированных количественных критериев качества предоставляемых услуг;
- участие персонала в создании систем и критериев качества;
- применение технических средств контроля за качеством;

– создание служб контроля, куда бы входили представители дирекции, финансового отдела, кадровой службы, отдела безопасности и др.

Качество обслуживания во многом определяют [32]:

- политика в области туризма;
- уровень капитальных вложений в развитие инфраструктуры;
- компетенция персонала тур предприятия;
- гибкость системы управления.

Важными показателями качества туристского продукта являются гарантия безопасности и предоставление заранее оплаченных услуг.

Стандарты качества тур обслуживания определяются системой стандартизации и сертификации

Планирование и формирование тура.

В процессе разработки тура туристская компания осуществляет взаимодействие с четырьмя основными элементами: потребителями, конкурентами, партнерами и поставщиками. Это взаимодействие носит двухсторонний характер.

Потребитель – основной элемент взаимодействия. Туристское предложение ориентируется на изучение потребителей с целью формирования идеи, замысла и непосредственно разработки тура.

На основе изучения **конкурентов** туристское предприятие разрабатывает замысел и реальное воплощение тура с целью заложить в него конкурентные преимущества, сделать его более привлекательным для потребителя.

Под **партнерами** следует понимать туристские предприятия, отечественные и зарубежные, участвующие в формировании (сбыте) – полном или частичном – туристского продукта предприятия. К **поставщикам** относятся гостиницы, предприятия питания, транспорта и т.д.

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 турам [18].

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.

Во избежание ошибок следует руководствоваться принципами:

- туристское предприятие должно ориентироваться на долгосрочное сотрудничество;
- сотрудничество должно быть взаимовыгодным и иметь перспективы развития;
- партнер должен располагать опытом предоставления услуг на рынке;
- услуги партнера должны соответствовать предъявляемым потребителями критериям качества; услуги производителя должны соответствовать уровню и стандарту обслуживания.

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.

Процесс формирования тура осуществляется на основании конфиденциальных тарифов, предоставленных партнерами в рамках действующих соглашений. 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.

10. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ТУРИСТСКИХ УСЛУГ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Специфика качества туристских услуг

Развитие деятельности по обеспечению качества включает пять основных этапов. На первом этапе формировался системный подход к управлению качеством как соответствие стандартам. Среди принципов управления качеством на основе системы Тейлора (1905 г.) заложены требования к качеству определяются в виде полей допусков; наличие специальных сотрудников для контроля качества; методами мотивации качественного труда являются штрафы и увольнения; обучение сотрудников профессиональным знаниям, умениям и навыкам, включая навыки работы с контрольно-измерительным оборудованием; контроль качества каждого изделия.

На втором этапе (статистическое управление качеством, 1924 г.) качество определяется соответствием стандартам и стабильностью технологических процессов. Принципы управления качеством: использование статистических методов (статистический входной и статистический приемочный контроль); использование инженеров по качеству; выявление причин дефектов; материальное стимулирование качественной деятельности сотрудников; система обучения статистическим методам контроля.

Третий этап (концепция тотального (всеобщего) управления качеством – TQC, 1950-е гг.) – качество рассматривается как соответствие рыночным требованиям. Принципы управления качеством на этом этапе: разработка и внедрение документированных систем качества; определение ответственности и полномочий в области качества всех подразделений предприятия; обучение TQC; мотивация в форме вовлечения сотрудников в деятельность по

обеспечению качества; использование сертификации как инструмента подтверждения качества третьей стороной.

4-й этап (управление качеством на основе международных стандартов менеджмента качества ИСО серии 9000, 1970 – 1980 гг.) качество предполагает удовлетворение, как требований потребителей, так и сотрудников. Принципы управления качеством: система качества – комплексная система, направленная на постоянное улучшение, минимизацию затрат и поставки «точно в срок»; использование коллективных форм анализа и решения проблем, связанных с обеспечением качества; обучение становится непрерывным и постоянным процессом; использование сертификации на основе стандартов ИСО серии 9000 для подтверждения качества.

5-й этап – Всеобщий менеджмент качества – TQM (1989 г.) – качество как удовлетворение требований общества, акционеров, потребителей, сотрудников. Принципы управления качеством: система качества базируется на международных стандартах ИСО серии 9000 и ИСО серии 14000 (стандарты по экологическому менеджменту); учет мнений не только конкретных потребителей, но и изучение общественного мнения; использование социально-психологических методов мотивации, вовлечение сотрудников в управление качеством, самооценка качества; укрепление связей с поставщиками; обучение TQM; осуществление сертификации в соответствии с ИСО серии 9000 для подтверждения качества [11].

Современные системы управления качеством базируются на программе Э. Деминга, предложенной в 1950 г. и развиваемой им до 1992 г.

Программа Деминга основана на работах Шухарта по статистическому управлению и включает следующие положения:

а) любая деятельность может рассматриваться как совокупность технологических процессов и поэтому может быть улучшена (процессный подход);

б) предприятие должно рассматриваться как система, находящаяся в стабильном или нестабильном состояниях (системный подход);

в) высший менеджмент предприятия должен принимать на себя ответственность за деятельность компании.

В программе Деминга основное внимание уделяется эффективной организации деятельности сотрудников как носителей качества.

Данная программа получила развитие в работах Фейгенбаума.

Принципы, определяющие качество, по Фейгенбауму:

- качество – это соответствие требованиям клиента;
- взаимозависимость стоимости и качества;
- качество зависит от вовлеченности каждого сотрудника;
- качество – цель управления компанией;
- качество зависит от инновационного потенциала фирмы;
- качество требует непрерывного совершенствования;
- качество зависит от поставщиков.

Менеджмент качества в туризме – это деятельность в рамках общей функции управления предприятием, которая определяет политику в области качества, цели и обязанности в рамках системы качества, а также осуществляет их посредством планирования качества, управления качеством, обеспечения качества и улучшения качества [11].

Планирование качества услуг в туризме связано с созданием системы обеспечения качества как организационной структуры, включающей функции, документацию, процессы и ресурсы, необходимые для создания, поддержания необходимого уровня и улучшения качества на всех стадиях жизненного цикла продукции.

Обеспечение качества в туризме – все планируемые и методически осуществляемые виды туристской деятельности в рамках системы качества, необходимые для создания туруслуги, соответствующей определенным требованиям.

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 [2].

На уровнях тактического и оперативного управления предприятием производится

- управление:

- обеспечением ресурсами;
- проектированием и разработкой нового продукта;
- персоналом;
- процессом обслуживания клиентов;
- документацией [11].

Дж. Джуран и В.Е. Деминг, признанные лидеры движения «качества», выделяют два аспекта качества:

- особенности, соответствующие потребностям клиента;
- отсутствие недостатков [11].

Существует два вида качества:

- должное (отстающее) качество связано с сокращением затрат за счет сокращения жалоб гостей и затрат на компенсацию;
- привлекательное (удивляющее) качество связано с увеличением прибыли и ростом доли рынка за счет нахождения и удовлетворения скрытых запросов гостей [6].

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. Этот тип качества увеличивает издержки. Потребители должны быть согласны оплатить повышенные затраты на дополнительные особенности и свойства товара, либо эти особенности должны делать потребителей более лояльными и расположенными к его приобретению. Гостиничные номера на этажах с консьержем имеют больше свойств и особенностей, чем стандартные комнаты, и требуют более высокой цены.

Второй тип качества может рассматриваться как техническое и функциональное качество. Техническое качество – все, что получает и потребляет гость, является для него чрезвычайно важным; это то, с чем остался клиент после взаимодействия со служащим. Функциональное качество – это процесс предоставления товара или услуг. Во время этого процесса потребители проходят множество этапов в их взаимодействии со служащими фирмы. Например, функциональное качество может улучшить впечатление от комнаты, которая не вполне оправдала ожидания клиента. Однако если функциональное качество плохое, то ничто другое не исправит возникшее чувство неудовлетворенности у клиента. Функциональный аспект качества – это больше, чем просто взаимодействие персонала с

гостями, сюда включается также структура процесса обслуживания клиентов.

Третий тип качества – социальное качество. Это качество культуры, которое формируется поведением сотрудников гостиницы по отношению к гостям. Критериями данного качества являются дружелюбие, отзывчивость и любезность персонала.

Четвертый тип качества – общественное качество (этическое). Это качество убеждения, которое не может быть оценено потребителем перед покупкой, и часто его невозможно оценить и после приобретения товара или услуги. Например, незнание правил противопожарной безопасности служащими гостиницы в ближайшей перспективе никак не отразится на удовлетворении клиентов.

Основываясь на вышеизложенном, можно так определить содержание понятия «качество» в сфере туризма:

Качество – это правильно определенные потребности клиентов. Здесь принимается во внимание концепция, согласно которой необходимо предоставлять продукты/ услуги, соответствующие потребностям гостей [11]. Если конкуренты не предоставляют еще такой услуги, то у компании появляется возможность достичь преимущества, став первой на рынке. Именно в этом контексте качество создает конкурентное преимущество.

Качество – это правильно оказанные услуги. Здесь комбинируются две концепции: услуги должны не только соответствовать потребностям клиента (технический аспект), но и вся система обслуживания должна быть сконструирована таким образом, чтобы обеспечивать и удобство гостей, и хорошие межличностные отношения персонала. В этом значении качество – это основа компетентности.

Качество – это постоянство. Здесь имеется в виду необходимость предоставлять продукт/услуги на одном и том же уровне множество раз.

Выделяют следующие категории качества туристских услуг:

- приятные интерьеры: привлекательность и ухоженность внутренних помещений отеля и его территории;
- компетентность, знания и способности персонала;
- вежливость, образованность, учтивость, гостеприимство, такт и уважение к клиенту со стороны работников сферы обслуживания;

- взаимопонимание, понимание индивидуальных запросов потребителя услуг;
- общение, информирование потребителей и умение их выслушивать;
- профессиональная пригодность: надежность, уважение, порядочность;
- ответственность, доброжелательность и готовность работников предоставлять услуги;
- подготовленность: необходимые навыки деловой подготовкой теоретических знаний обслуживающего и управляющего персонала;
- внешний вид: физическая привлекательность персонала (униформа, дифференцированная по службам, приятные манеры);
- стабильность: функционирование отеля и непродуманность его технологического процесса не должны создавать неудобства клиентуре;
- безопасность: отсутствие опасности, риска или неопределенности [11].

Постоянное повышение качества – это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на обеспечении верности клиентуры путем удовлетворения ее потребностей. Это утверждение основано на исследовании, показывающем, что затраты на приобретение нового клиента в пять раз больше затрат на то, чтобы удержать старого посредством предложения качественного обслуживания.

Это исследование базируется на следующих факторах:

- способность к удержанию клиентов позволяет сократить затраты на маркетинг и, соответственно, увеличивает рентабельность;
- удовлетворенный клиент осуществляет бесплатную рекламу, распространяя благоприятствующую устную информацию.

Социально-экономические ресурсы туризма подразделяются на шесть основных блоков (А.С.Кусков):

- 1) информационные ресурсы;
- 2) трудовые и образовательные ресурсы;
- 3) финансовые ресурсы;
- 4) материальные ресурсы;
- 5) управленческие ресурсы;
- 6) инфраструктура туризма [11].

Информационные ресурсы туризма образует информация различного рода, которую турист получает в разное время:

а) в процессе подготовки к туристской поездке, используя для этого путеводители, справочники, материалы периодической печати, советы друзей, знакомых и родственников;

б) в ходе реализации туристской поездки с помощью наблюдений, рассказов экскурсоводов; знакомства с буклетами, картами, путеводителями на месте;

в) по окончании туристской поездки с целью углубить и закрепить представления и впечатления от поездки и посещенной стране [11].

В большинстве стран мира информационным ресурсам туризма уделяется большое внимание. Страны, специализирующиеся на приеме туристов, огромными тиражами издают путеводители по основным регионам и туристским центрам, буклеты, справочники, карты, листовки, каталоги, рекламный материал. Зачастую эти материалы раздаются туристам бесплатно или за символическую плату в информационных киосках, музеях, переходах метро и т.д.

Под рекламным туром, подразумевается, тур для представителей туристских агентств, с целью ознакомления со спецификой курортов. В низкий сезон туроператоры организуют для своих партнёров турагентов так называемые информационные туры с целью ознакомления с отельной базой региона и его туристскими возможностями.

Участие в рекламном туре платное, но обычно турагент оплачивает только стоимость авиабилета. Если речь идет о рекламном туре в Турцию, Египет, Испанию, Грецию, Италию с осмотром отелей побережья, то сотрудники турагентств осматривают в день от 10 до 20 отелей.

Продолжительность стандартного рекламного тура – 8 дней. Посетив рекламный тур, можно составить представление о стране и предлагаемых в ней курортах для последующей рекламы их клиентам туристских компаний. Задачей представителей туристских организаций является собрать наиболее полную информацию обо всех аспектах жизни в конкретной стране, которая может пригодиться туристу.

Турменеджеры разделяют рекламно-информационные туры на два типа – «рекламные» и «информационные».

«Информационные». Цель такого тура – изучить базу отелей, с которыми работает оператор: что они собой представляют, какие условия проживания обеспечивают, в каком виде содержат территорию отеля, какие туры могут быть организованы и т.д. Каждую ночь в новых отелях, полноценный рабочий день – в 9 утра начинается осмотр отелей, в 6 вечера заканчивается. Обычно после таких туров требуется несколько дней отдыха даже опытному турменеджеру. В такие туры ездят те, кому необходимо знать и видеть своими глазами отели (новички едут на осмотр всех отелей; опытные менеджеры осматривают новые отели и отели, которые прошли реконструкцию или те, в которых поменялся менеджмент).

Отдельный интерес представляют «рекламные» туры. Это отличный шанс посетить все экскурсии почти бесплатно, жить в отеле и летать в страну со скидкой до 50%. Цель таких туров – сформировать общее впечатление у работников туризма о стране и ее туристских возможностях и познакомить со страной наиболее активных путешественников. Чтобы полностью изучить обстановку, такие туры предусматривают и посещение экскурсий, а также мест массовых развлечений, которые будут предлагать клиентам в следующем сезоне. Некоторые туроператоры разрешают приглашать в такие поездки постоянных или корпоративных туристов, некоторые воздерживаются [11].

Рекламные туры, среди профессионалов называемые «рекламники», или «ознакомительные» туры – fam-trip (другие названия) дают возможность составить представление о стране, людях, обеспечивающих прием туристов, всевозможных экскурсиях, курортах, отелях и наиболее значительных достопримечательностях. Такие ознакомительные поездки организуются туроператорами для сотрудников туристских фирм. Обычный путешественник, отправляясь в зарубежный тур, как правило, не подозревает, какая большая и ответственная работа была проделана до того, как посадить его в самолет, чтобы предстоящий отдых стал максимально комфортным. Иногда отдыхающие у бассейна или на пляже престижных отелей, потягивающие на солнце прохладительные напитки, обращают внимание на группу людей, которые, несмотря на жару, осматривают инфраструктуру отеля, фотографируют, записывают, задают вопросы сопровождающему сотруднику. Они и сами бы с удовольствием посидели бы у бассейна, позагорали и искупались в море. Но это их работа – это представители туристских

фирм, которые должны все внимательно осмотреть и узнать, чтобы потом можно было учесть какие-то индивидуальные пожелания клиентов, и помочь им в организации отдыха. Эти задачи решают рекламные туры (рекламники), которые организуют зарубежные туроператоры. Рекламники организуют и те туристские фирмы, которые занимаются направлениями для горнолыжников. Тогда такие поездки сопровождаются осмотром и апробацией горнолыжных трасс, а людей, которые участвуют в таких ознакомительных турах, называют экспертами. Во время директорских туров для управляющего персонала фирм основное внимание уделяется рабочим встречам с представителями страны посещения.

Основные действующие лица туристского бизнеса:

– туроператоры, занимающиеся формированием, продвижением, реализацией и рекламой подготовленного и согласованного с зарубежными партнерами продукта. Это, как правило, солидные организации, выкупающие заранее блоки мест в самолетах у перевозчиков, бронирующие места в отелях. Они специализируются на определенном направлении;

– турфирмы, реализующие продукты, подготовленные туроператорами, которые непосредственно работают с туристами, то есть, продают путевки. Они получают информацию о странах и маршрутах, рекламные материалы от туроператоров и реализуют их программы. Турфирмы несут ответственность перед клиентами за достоверность информации о предстоящем путешествии. Они то, в первую очередь заинтересованы отправлять своих сотрудников в рекламные туры;

– принимающая сторона – это, тоже турфирмы, которые работают с прибывшими туристами на месте. Они готовят программы пребывания, дают свои рекомендации по организации отдыха, заключают с туроператорами прямые договора. Принимающие турфирмы стараются выполнить заказы туроператоров по организации маршрутов и являются гарантами выполнения программы тура. Они же и участвуют в организации рекламников. Эти программы часто согласуются с министерством туризма страны посещения;

– туристы все свои заботы о посещении какой-либо страны, возлагают на турфирмы; конечно, пытаются узнать что-то и сами, посмотреть в Интернете, почитать проспекты и соответствующую литературу. К туристам относятся люди, отправляющиеся за рубеж в

познавательные поездки, на отдых, лечение, деловые, спортивные и религиозные мероприятия и с другими целями;

– инфраструктура туристской деятельности – отели, кемпинги, другие объекты размещения, транспортное обслуживание, сфера питания и развлечения, персонал, организующий экскурсии, посольства, таможенная служба, страховые компании [11].

Туроператорам выгодно направлять в ознакомительные туры именно менеджеров турфирм, с тем, чтобы они досконально разобрались в особенностях конкретной страны, увидели все своими глазами, познакомились с курортами, отелями и их персоналом и, вернувшись домой, могли грамотно представлять клиентам маршруты для путешествий. Цены на такие поездки значительно ниже, чем для обычных отдыхающих, иногда для лидеров продаж предусматриваются бесплатные поощрительные туры. Некоторое время в поездках отводится и для отдыха на самом высоком уровне. От турфирмы приглашают одного представителя, которому нужно не забыть взять с собой визитные карточки. Несмотря на отдых и праздничную обстановку мероприятий – это рабочая поездка, где руководствуются определенными правилами поведения.

Информационные и рекламные туры длятся одну-две недели, в течение которых происходят деловые встречи, осмотры отелей и наиболее интересные экскурсии, которые предлагает принимающая сторона. Для лучшего знакомства с отельной базой, и в силу специфики таких туров, в каждом отеле группа останавливается на одну-две ночи, редко, когда на более длительное время. Во время поездки приходится часто собирать и разбирать чемоданы и быть все время наготове. Программа ознакомительного тура обычно известна заранее, но иногда корректируется на месте. Бывают предложения, когда группа посещает не одну, а сразу несколько стран. Это характерно для путешествий в отдаленные регионы, когда стремятся охватить как можно больше. Программа в этом случае обычно бывает насыщенной, на отдых остается совсем мало времени.

Соответствие требованиям клиента как фактор товарного качества туруслуги

Исследование удовлетворенности потребителей представляет собой одну из важнейших задач предприятий-производителей. МС

ИСО серии 9000: 2000 содержат требования и рекомендации по мониторингу и измерению степени удовлетворенности потребителей.

Основная цель таких исследований заключается в принятии соответствующих управленческих решений для повышения степени удовлетворенности реальных потребителей, привлечения новых, роста числа постоянных клиентов, расширения и завоевания рынков сбыта. Исследование способствует:

- измерению степени удовлетворенности продукцией в целом;
- сравнению представления персонала об ожиданиях потребителей с их реальными требованиями;
- определению приоритетных направлений и объектов для проведения улучшений в организации;
- выявлению ценностей потребителей, влияющих на их предпочтения, а также факторов, влияющих на повышение степени удовлетворенности [11].

Понятие «удовлетворенность потребителей» в ГОСТ Р ИСО 9000: 2001 определяется как восприятие ими степени выполненности своих требований.

Предпочтения потребителей основаны на важных для них различиях между конкурентными предложениями, поэтому их ожидания внутренне связаны с тем, что предлагают другие организации по сравнению с имеющимся предложением, что представляется разумным исходя из опыта, каковы расходы, связанные с приобретением туруслуг и т.д. [11].

Организации сферы туризма могут использовать различные подходы для оценки степени удовлетворенности потребителей туруслуг, но долгосрочные отношения компании с потребителем, удержание своих клиентов, увеличение доли постоянных потребителей подразумевают сохранение и повышение их лояльности.

Рост числа постоянных клиентов является стратегической задачей для бизнеса. Таким образом, наличие постоянных клиентов определяется их удовлетворенностью качеством услуг.

В этой связи интересен опыт в исследованиях удовлетворенности потребителей услуг компанией «Фуджи-Ксерокс». Исследуя взаимосвязь между степенью удовлетворенности потребителя и его лояльностью, этой компанией были выделены три зоны: 1) зона неудовлетворенных клиентов; 2) зона неопределившихся потребителей (безучастная); 3) благоприятная зона постоянных

клиентов. Борьба за постоянного клиента предполагает рост степени лояльности, как правило, за счет группы неопределившихся потребителей [11].

Для определения качества туруслуги может быть использована и концепция «нейтральных зон» Ч. Бернарда. Суть концепции заключается в следующем: в личностных восприятиях человека существует так называемая нейтральная зона, в которой любые действия не вызывают ответных реакций. Так, если обслуживание оказывается на среднем приемлемом уровне, ответные реакции потребителя остаются нейтральными. Чувство удовлетворенности (положительная реакция) возникает, когда качество и уровень обслуживания в сознании потребителя оказываются за пределами нейтральной зоны. Чем важнее для потребителя параметр услуги, тем уже его нейтральная зона.

Развитием концепции «нейтральных зон» является типология эффективности элементов обслуживания Е. Кедотта и Н. Терджен, в соответствии с которой различные элементы обслуживания могут иметь положительную или отрицательную реакции потребителей, а некоторые не вызывают ответных реакций. Для предоставления качественной туруслуги необходимо определить, какие ее параметры создают положительную ответную реакцию клиента и непосредственно формируют его восприятия.

Е. Кедотт и Н. Терджен разработали следующую типологию элементов обслуживания в зависимости от их значимости в потребительских восприятиях:

1. Критические элементы обслуживания, являясь главными факторами, оказывают прямое воздействие на потребителя. Они формируют наименьшую нейтральную зону и вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, соответствуют ли они потребительским ожиданиям. Критические элементы это тот минимум в обслуживании, который должен быть обязательно выполнен для того, чтобы удовлетворить клиента (например, в ресторанном бизнесе – чистота банкетных залов, вкусная и здоровая пища, вежливость и предупредительность обслуживающего персонала).

2. Нейтральные элементы обслуживания. Создают максимальную нейтральную зону и практически не влияют на качество обслуживания в восприятии клиента (например, цвет униформы персонала).

3. Приносящие удовлетворение элементы обслуживания. Вызывают положительную реакцию, если ожидания клиента предвосхищены, но никакой (в том числе отрицательной) реакции не возникнет, если ожидания не удовлетворены (например, бесплатное шампанское от администрации гостиницы в номер, заказанный накануне Нового года). Эти элементы не снижают качество обслуживания, если потребитель их не получает, но в обратном случае в сознании клиента формируют дополнительные преимущества от предоставленной услуги и тем самым повышают ее качество.

4. Приносящие разочарование элементы обслуживания. Если эти элементы не выполняются правильно, то вызывают негативную реакцию, при правильном выполнении – реакция клиента нейтральная (например, грязные пепельницы на столике в кафе) [11].

Японский ученый Н. Кано в 1970-х гг. предложил модель, исследования удовлетворенности потребителя качеством продукции или услуги, которая базируется на следующих принципах:

- представления потребителей о качестве неясны, но могут быть выявлены и конкретизированы с помощью исследования;

- для некоторых характеристик продукции или услуги удовлетворенность потребителей пропорциональна степени присутствия данных характеристик, а для других такой жесткой зависимости не существует;

- принадлежность характеристик к той или иной группе может быть выявлена в ходе анкетирования, опросов и т.д. [11].

Согласно данным принципам можно выделить уровни удовлетворенности потребителей туровых услуг, связанные с ожидаемым качеством услуг и продукции, желаемым качеством и привлекающим качеством.

Ожидаемое качество отражает такие характеристики туровых услуг и продукции, которые могут побуждать или не побуждать потребителя к их приобретению. При отсутствии данных характеристик потребитель просто не рассматривает данный товар или услугу как альтернативу существующему выбору.

Существуют свойства продукции, наличие которых служит необходимым условием удовлетворенности потребителя. Желаемое качество связано с совершенствованием отдельных свойств туровых услуг и продукции в целом. Речь идет о таких характеристиках, совершенствование которых прямо влияет на повышение

удовлетворенности потребителей. Примерами таких свойств могут быть, например, экономичность и безопасность и т.п. Сокращение времени предоставления определенной услуги, эстетика места оказания услуги и т.п. также вызывают рост удовлетворенности потребителей.

Привлекательное качество отражает такие свойства туруслуги и сопутствующей продукции, которые связаны с предвосхищением нужд потребителей. Их отсутствие воспринимается потребителями нейтрально и не препятствует выбору, однако наличие таких характеристик повышает удовлетворенность. Эти свойства способны приятно удивить потребителя, однако не рассматриваются им как обязательные. Необходимо иметь в виду, что привлекательное качество достаточно быстро переходит на уровень желаемого.

Требования потребителей, относящихся к туруслугам:

- устанавливаемые потребителями, включая требования к поставке и деятельности после поставки;
- не определенные потребителем, но необходимые для конкретного или предполагаемого использования;
- законодательные и другие обязательные, относящиеся к продукции;
- дополнительные, определенные организацией [11].

При определении требований потребителей обращают внимание на следующие факторы.

Должны быть определены любые дополнительные требования, установленные организацией. В качестве дополнительных можно рассматривать, например, требования к процессам или имиджу организации либо к соответствующим видам продукции.

Проведение тщательного анализа требований, относящихся к услуге. Процессы связи с потребителями сгруппированы по трем уровням, отражающим разные этапы контакта с ними: до заключения договора или оказания услуги, в процессе реализации договора и после оказания услуги.

Организация должна проводить мониторинг информации, касающейся восприятия потребителями степени выполнения их требований, как один из способов оценки функционирования системы менеджмента качества. При этом должны быть установлены методы получения и использования этой информации.

Итак, к основным элементам управления взаимоотношениями с потребителями относятся: постоянный сбор информации об их

ожиданиях; доведение этой информации до персонала организации; использование полезной информации для разработки, производства и реализации продукции или услуг; мониторинг удовлетворенности потребителей.

Имеется множество внутренних и внешних источников информации, использование которой позволяет провести классификацию групповых мнений потребителей. Это предполагает:

- определение критериев – показателей оценки потребителями качества туроператора;

- выявление степени влияния отдельных показателей на формирование потребительских оценок и определение приоритетных;

- определение структуры, контингента потенциальных потребителей по полу, возрасту, социальной принадлежности и т.д.;

- выявление мотиваций выбора отдельных туроператоров различными категориями потребителей;

- установление степени соответствия ассортимента и качества туроператора потребительскому спросу;

- установление причин отказов от туроператора в случае неполного соответствия ее требованиям различных групп потребителей;

- выявление услуг, качество которых нуждается в улучшении;

- выявление отношения потребителей к цене туроператора;

- выявление влияния рекламы, особых условий до и послепродажного сервисного обслуживания;

- группировку потребителей по степени реагирования на организационно-экономические мероприятия;

- выявление оптимального соотношения функциональных и потребительских свойств туроператора на основе сопоставления определяющих критериев ее ассортимента и качества по выделенным группам потребителей;

- определение перечня признаков, по которым необходимо совершенствовать качество будущих туроператоров;

- установление с учетом этого приоритетности задач по улучшению ассортимента и качества туроператоров;

- оценку вновь разработанных туроператоров с точки зрения соответствия всех их параметров запросам потребителей [11].

Выделяют следующие виды туристских услуг:

– основные, необходимые для организации и проведения туристского путешествия, похода (приобретение туристской путевки, ночлег, питание, быт, транспорт и др.);

– дополнительные (торговые, услуги средств связи и др.) предоставленные по месту отдыха или на маршруте и используемые по мере возникновения необходимости в них;

– комплексные – совокупность туристских услуг, гарантированных путевкой [1].

Качество туристского обслуживания – система менеджмента, обеспечивающая доставку туристского продукта и услуг потребителю. Под качеством услуги понимается соответствие между ожиданиями потребителей и их восприятием предоставляемой услуги.

Если качество в общем смысле может быть оценено посредством совокупности показателей, т.е. характеристики свойств объекта, составляющих его качество в соответствии с определенными условиями его создания и использования, то качество продукции может быть измерено и оценено с помощью количественных показателей, а услуги – на основе экспертных оценок.

Показатели качества услуги:

1. Квалификация персонала.

Туристская услуга, как правило, предоставляется туристу обслуживающим персоналом, поэтому квалификация персонала является основным показателем качества услуги и определяется следующими характеристиками:

– компетенция (наличие профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для оказания конкретной услуги);

– коммуникабельность (способность к общению с клиентом);

– взаимопонимание (способность разговаривать в манере клиента);

– вежливость (поведение контактирующего персонала).

2. Надежность (состоятельность исполнения, в том числе пунктуальность и точность обслуживания, информации и фактических процедур).

3. Доступность:

– время обслуживания (часы работы фирмы, предоставляющей услугу);

– скорость обслуживания (продолжительность оказания услуги);

– местоположение фирмы, предоставляющей услугу.

4. Характеристика материального обеспечения, т.е. параметры физической среды, в которой происходит обслуживание:

– помещение (мебель);

– техническое оснащение (мебель);

– форменная одежда (внешний вид) персонала.

Для определения качества услуги используется оценка потребительского восприятия.

Потребитель воспринимает услугу как качественную, если она удовлетворяет или превосходит его ожидания. Ожидания клиента формируются на основе уже имеющегося опыта или получаемой из различных источников информации. Потребительские восприятия, а следовательно, качество услуги характеризуется следующими соответствиями:

– между потребительскими ожиданиями и их восприятием туроператором (он должен правильно представлять, что хотят клиенты и по какому параметру оценивают качество туруслуги);

– между восприятием туроператором потребительских ожиданий и их преобразованием в показатели качества услуги (показатели качества должны формироваться с учетом мнений потребителей в конкретные рабочие стандарты по предоставлению туруслуги);

– между параметрами качества услуги и качеством предоставляемой услуги (качество туруслуги в глазах клиента определяют определенные параметры);

– между предоставляемыми услугами и внешней информацией об услугах в рекламе.

Качество услуги в данном случае зависит от достоверности предоставляемой клиенту информации [11].

Технология управления обучением, повышением квалификации и переподготовки кадров.

Обучение персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Получить высокие результаты в управлении организацией можно в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают

знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывным.

Отечественные психологи и практики подчеркивают, что основу конкурентоспособности работника составляют его компетенции. Под компетенцией понимается общая способность и готовность работам как деятельности, основанная на знании и опыте, приобретенных благодаря обучению [11].

В настоящее время в соответствии с рекомендациями ЮНЕСКО о переходе к концепции компетентности человека и положением национальной системы оценки качества специалистов термин «компетентность» становится ведущим при оценке уровня квалификации работника, важнейшим критерием профессионального обучения и интегральным показателем качества рабочей силы.

Сущность новой концепции сводится к необходимости расширения границ знаний и умений, необходимых не только для производительности труда, но и в сфере жизнедеятельности в целом. Такой подход открывает широкую перспективу для раскрытия интеллектуального и трудового потенциала человека и дает основу для выбора стратегии профессионального образования. Исходя из этого, ведущим критерием качества подготовки кадров становится «профессиональная компетентность». Этот критерий отражает:

- владение системой знаний, навыков и умений, необходимых не только непосредственно для производительного труда, но и для всестороннего подхода к процессу и результатам труда;

- развитие профессионального, интеллектуального, физического потенциала работника квалифицированного труда, его профессиональных и личностных качеств, позволяющих в дальнейшем, в соответствии с возрастающими требованиями, оценить новое содержание профессиональной деятельности [11].

Компетентность выражается не только объемом и качеством профессиональных знаний и умений, способностью оперативно и правильно оценивать сложившуюся ситуацию и принимать нужное решение, но и опытом, которая характеризуется способностью предвидеть и не допускать ошибок в трудовой деятельности, а при их возникновении – быстро устранять.

Специфика качества туристских услуг определяется эффективной организацией деятельности сотрудников турфирмы как носителей качества, в частности вовлеченностью каждого сотрудника в работу по обеспечению соответствия услуги требованиям клиента. Соответствие услуги требованиям туриста зависит от поставщиков, следовательно, для предоставления услуги, соответствующей требованиям клиента, менеджер турфирмы по продажам должен знать характеристики турпродукта. Знание характеристик турпродукта включает его особенности, соответствующие потребностям клиента. Увеличение прибыли и рост доли рынка турфирмы обеспечивается выявлением и реализацией турпродукта, удовлетворяющего скрытые запросы туристов, т.е. менеджер турфирмы по продажам должен обеспечить привлекательное (удивляющее) качество туруслуги.

Таким образом, компетентность менеджера турфирмы по продажам складывается из способности предложения клиенту туруслуги, соответствующей потребностям клиента (технический аспект) и обеспечивающей комфортность и психологическую атмосферу – привлекательное (удивляющее) качество туруслуги.

Важную роль в удовлетворении потребностей клиентов турфирмы играют информационные ресурсы в процессе подготовки к туристской поездке; в ходе реализации туристской поездки на месте; по окончании туристской поездки с целью углубить и закрепить представления и впечатления от поездки.

С целью развития профессиональной компетенции менеджеров турагентств по продажам – знание достоверной информации о предоставляемых поставщиком туруслугах – туроператоры предлагают принять участие в «рекламных» и «информационных» турах.

Цель информационного тура – изучить базу отелей, с которыми работает оператор: что они собой представляют, какие условия проживания обеспечивают, в каком виде содержат территорию отеля, какие туры могут быть организованы и т.д.

Практическое знакомство менеджеров турагентств по продажам с базой отелей, предлагаемыми турами позволяет уменьшить нейтральную зону личностных восприятий человека, не вызывающую ответных реакций потребителя, и расширить зону удовлетворенности (положительной реакции) в сознании потребителя.

Для выявления зоны удовлетворенности (положительной реакции) в сознании потребителя необходимо определить, какие ее параметры создают положительную ответную реакцию клиента.

Качество услуги характеризуется соответствиями:

- между потребительскими ожиданиями и их восприятием туроператором;
- между восприятием туроператором потребительских ожиданий и их преобразованием в показатели качества услуги;
- между параметрами качества услуги и качеством предоставляемой услуги;
- между предоставляемыми услугами и внешней информацией об услугах в рекламе [11].

11. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Конкурентная борьба – соперничество участников рыночного хозяйства за лучшие условия купли-продажи товаров. Термин «конкуренция» происходит от лат. «конкурро» – сталкиваться [13, 14].

Речь идет о соперничестве, в котором, как принято считать, побеждают наиболее эффективные участники. Конкуренцию считают самым важным элементом регулирования и развития рынка как хозяйственной системы.

Участниками конкурентной борьбы являются, прежде всего, фирмы и коммерческие организации, которые соперничают друг с другом за рынки сбыта, лучшие условия покупки или продажи, за ресурсы как материальные так и интеллектуальные, соперничают в сфере НИОКР (научных исследований и опытно-конструкторских разработок) и т.д. С другой стороны, конкурентная борьба присуща всем живым организмам, в том числе и людям – они соперничают на рынке труда, предлагая свой труд, свои навыки и умения, за различную заработную плату, люди соперничают друг с другом

внутри организаций, за возможность занимать определенную должность или возможность выполнить определенное задание, за возможность обладать каким-либо имуществом, возможность получить бесплатное образование и т.д. Конкурентная борьба присуща и различным группам, объединениям и целым странам. Каждая из которых стремится опередить другие страны (или догнать ушедших вперед), в борьбе за лучшие условия для своих граждан и для отечественных предпринимателей. Таким образом, конкурентная борьба является неотъемлемой частью жизнедеятельности людей [13, 14].

Основные стратегии конкурентной борьбы

Основным инструментом управления развитием фирмы и основой стратегического управления является стратегия. Стратегия предприятия – интегрированная модель действий, направленных на достижение целей предприятия. По форме она может представлять собой документ. По сути и содержанию – это свод правил принятия решений, используемый для направления деятельности предприятия. Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию [16].

Экономисты выделяют пять основных стратегий конкурентной борьбы, которые применяют фирмы. Все пять методов конкурентной борьбы можно применять одновременно, однако обычно фирма делает ставку на какой-то один прием, используя другие как дополнительные.

1. 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 [16, 18].

Факторы, благоприятствующие применению стратегии минимизации издержек:

– отрасль производит достаточно стандартизированный товар и возможности дифференциации ограничены;

- спрос эластичен по цене;
- вероятность переключения потребителей товара на другие товары велика.

Минимальные издержки могут в значительной мере достигаться за счет правильно выстроенных отношений с поставщиками. Но необходимо понимать, что в этом случае, организация попадает в сильную зависимость от своих поставщиков и их условий поставки, а так же от их благополучия на рынке. Однако, если фирма является крупным покупателем и ее доля на рынке значительна, она может в определенной степени влиять на поставщиков получая более выгодные условия поставки.

Организации, применяющей стратегию минимальных издержек, необходимо тщательно и постоянно отслеживать любые изменения в технологиях отрасли, с целью выбора наиболее эффективных и экономичных из них, для последующего внедрения в собственное производство. Фирма обязана проводить постоянную модернизацию или даже полную замену производственного оборудования в минимальные сроки, дабы ее не опередили конкуренты [16, 18].

Преимущества так же, могут быть утрачены, если конкуренты освоят производство товаров-заменителей, не уступающих по качеству товарам организации но с существенно более низкими затратами на их производство, либо более предпочитаемые покупателями. Вследствие чего организация должна проводить постоянный мониторинг рынка, с целью изучения и своевременного выявления новых покупательских потребностей, а так же вносить соответствующие коррективы в производимые товары, с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей.

Уязвимым местом в стратегии минимизации издержек является величина загрузки производственных мощностей и ее равномерность. Оптимальной считается 95%-ная загрузка производственного оборудования. Так как при более высокой загрузке неоправданно возрастает износ оборудования, при меньшей загрузке значительно повышается себестоимость товаров и услуг, из-за того, что часть капитала, вложенного в это оборудование, не используется, т.е. простаивающее оборудование повышает расходы, на свое хранение и поддержание своей работоспособности, без получения прибыли, к тому же оборудование устаревает и со временем станет вообще бесполезным.

Основной слабостью стратегии является ее ориентированность на производство определенного товара т.е. не достаточный уровень дифференциации продукции и услуг. Это происходит потому, что максимальный эффект масштаба достигаются при значительных объемах производства. Другими словами, наличие сильно диверсифицированного ассортимента производимых товаров не всегда дает возможность достичь минимальных издержек, при производстве каждого товара по отдельности.

Недостатки, присущие стратегии минимизации издержек, могут быть частично или полностью устранены путем повышения гибкости производства [13, 14].

2. Стратегия дифференциации.

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 [16, 18].

«Потребительская ценность товара» – это соотношение между ценой товара и его субъективной ценностью для конкретного потребителя. Клиент совершает покупку, только тогда, когда ценность товара, по его мнению, превышает рыночную цену товара или услуги. При этом стоит отметить, что для одного человека максимальную значимость имеет функциональность (наличие большого числа дополнительных функций), для другого – размеры и технические характеристики, для третьего – цвет и т.д. Следовательно, чем больше модификаций товара будет, тем выше вероятность того, что он понравится большему числу потенциальных покупателей [13, 14].

Дифференциация бывает двух видов: горизонтальная и вертикальная. При горизонтальной цена продукта или услуги и средний уровень дохода потребителей практически не меняются. В этом случае дифференциация товара должна быть незначительной: в цвете, форме и т.д. Вертикальная же дифференциация предполагает, что и цены, и средний уровень дохода потребителей различны. Такая ситуация позволяет организации получать доступ к различным группам клиентов за счет существенных отличий товара по

функциональности, соотношению «цена – качество», изготовление товаров с учетом индивидуальных особенностей клиента и т.д., что увеличивает объем реализации [13, 14].

С одной стороны, чем больше модификаций товара фирма производит, тем больший объем продукции она может продать, но с другой стороны, тем выше ее себестоимость за единицу товара. Так как при производстве малых партий, большого числа видов продукции не всегда могут быть использованы все достоинства эффекта масштаба.

Применять стратегию дифференциации стоит в тех случаях, когда спрос не эластичен по цене (преобладание неценовой конкуренции) и отраслевой рынок имеет сложную структуру. Именно в таких условиях она имеет наибольшие шансы на успех.

Основной слабостью данной стратегии являются возникающие сложности при реализации товаров, так как они связаны с высокими затратами на неценовую конкуренцию (рекламу, создание имиджа, борьбу с товарами-имитаторами и т.д.).

3. Стратегия фокусирования.

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 [16, 18]. Наиболее успешно данная стратегия может применяться в ситуации, когда:

– существуют достаточно большие группы потребителей, чьи потребности в товаре определенного назначения существенно отличаются от большинства потребителей;

– существуют небольшие группы потенциальных покупателей с нестандартными потребностями, которые, не удовлетворяются существующим на рынке предложением товаров и услуг в полной мере;

– ресурсы организации невелики, что в свою очередь не позволяет обслуживать большие группы потенциальных клиентов со стандартными потребностями.

При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:

– может случиться так, что различия в особенно значимых для покупателей особенностях выпускаемых товаров или услуг в целевом сегменте рынка исчезнут под влиянием различных факторов (смена моды, появления более функционального продукта, моральное устаревание продукта и т.д.);

– возможно существенное снижение цен на стандартную продукцию, и вследствие этого изменение потребительской ценности стандартного товара, что приведет к переключению потребителей целевого сегмента на стандартные товары;

– конкуренты, действующие на рынке, так же могут дифференцировать производимый продукт, что так же повысит вероятность того, что часть потенциальных клиентов предпочтут, товары заменители.

4. Стратегия инновации.

Данная стратегия подразумевает приобретение конкурентных преимуществ за счет разработки и внедрения принципиально новых товаров, технологий или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей клиентов новыми способами [13, 14].

Предприятия, применяющие стратегию инноваций, должны существенно увеличивать затраты на НИОКР (научно-исследовательскую деятельность и опытно-конструкторские разработки) для разработки радикально новых материалов, товаров, технологий в различных сферах деятельности предприятий и общества. В результате внедрения продуктов НИОКР предприятия могут получить возможность повысить прибыль в десятки раз, за счет повышения рентабельности продаж или создания нового сегмента, или даже нового рынка потребителей.

Статистика экономически развитых стран показывает, что для инновационной деятельности характерны, с одной стороны, высокий уровень риска (как правило из 100 идей проходят все стадии от идеи до внедрения не более 5), с другой стороны – высокий уровень прибыльности для удачно реализованных идей, иногда более чем в 3 раза превышающим, среднюю прибыльность инвестиций.

5. Стратегия оперативного реагирования.

Несколько обособленное место занимает стратегия оперативного реагирования, поэтому в она не всегда включается авторами в данную классификацию.

Фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной принцип поведения – выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях [16, 18, 31]. Предприятия, ставящие на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации производства, изменению его масштабов, с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, определяемые отсутствием какой-либо специализации своего производства.

Преимущества стратегии:

- получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитную продукцию;
- высокая заинтересованность потребителей в приобретении товара;
- небольшое количество товаров-заменителей;
- создание имиджа предприятия, готового пожертвовать всем для немедленного удовлетворения появившихся потребностей покупателей.

Необходимые условия:

- «вход» в отрасль и «выход» из нее не представляет трудностей;
- небольшое количество конкурентов;
- небольшое гибкое неспециализированное предприятие с высокой степенью дифференциации;
- высокая степень мобильности персонала;
- маркетинговая служба, ориентированная только на высокорентабельные и не долгосрочные проекты.

Риски стратегии:

- высокие удельные издержки;
- отсутствие долгосрочных перспектив в конкретном бизнесе;
- отсутствие гарантий в получении прибыли;
- высокий риск банкротства.

Данная стратегия является наиболее «любимой» организациями-имитаторами, осуществляющими подделку продукции всемирно известных производителей.

Конкурентные стратегии фирм на международных рынках

Развитие процессов глобализации в современном мире обусловило ужесточение методов конкурентной борьбы, вследствие чего усиливается необходимость всестороннего исследования проблем, связанных с формированием конкурентоспособности фирм, разработкой стратегий поведения на мировом рынке. Сегодня крупнейшие транснациональные корпорации (ТНК) и целые отрасли (например, телекоммуникации, электроника, автомобилестроение, авиация) развиваются на основе глобальной конкурентной стратегии. Распространению глобальной стратегии способствует бурное развитие информационных технологий, либерализация рынков [13, 14].

Мировой рынок предъявляет очень жесткие требования к конкурентоспособности фирм. Международный бизнес сталкивается с рядом трудностей: различиями в культуре, проблемами с курсами и переводами валют, сложностями налогообложения и ценообразования, приспособлением продуктов к требованиям иностранных потребителей, сложностями выбора оптимальной структуры организации для ведения международного бизнеса, высоким политическим риском. При этом основными принципами стратегии конкурентоспособности фирм является конкурентное преимущество, происходящее из улучшения технологии, внедрения новшеств, финансирования НИОКР. Также конкурентное преимущество зачастую создается в рыночных нишах, к которым крупные конкуренты не проявляли интереса в силу их незначительной прибыльности и малой емкости на момент освоения [18].

Выделяют основные виды применяемых международных стратегий:

1) следование глобальной стратегии низких издержек, согласно которой фирма ориентирована на низкозатратное производство на всех стратегически важных рынках мира (компании General Motors, Nokia);

2) усиление национального производства и вывоз продукции на зарубежные рынки, применяя собственные и другие сбытовые каналы (компании Hyundai Motor, ING Group);

3) следование глобальной стратегии дифференциации, при которой фирма дифференцирует свой товар по одним и тем же характеристикам в разных странах с целью создания своего

постоянного имиджа на мировом рынке (компании Siemens, Nestle, Procter&Gamble, Unilever);

4) передача права на использование собственных технологий фирмы, на производство или сбыт ее продукции иностранным фирмам;

5) следование многонациональной стратегии, в рамках которой разрабатывается отдельная стратегия для каждой страны, отвечающая вкусам потребителей и конкурентным условиям стран;

6) стратегия фокусирования, при которой фирма обслуживает идентичные ниши на каждом стратегически важном национальном рынке; действия координируются на основе низких издержек и дифференциации (Intesa Sanpaolo, Toshiba) [16, 18].

Кроме рассмотренных основных стратегий, используются и альтернативные им пути поведения фирм на мировых рынках. Существует ряд специфических стратегических альтернатив, которые используются компаниями в международном контексте:

1) создание дочерних предприятий в полной собственности [18];

2) создание совместных предприятий. Совместные предприятия обеспечивают участникам бизнеса следующие преимущества: партнеры могут дополнять друг друга и благодаря этому снижать риск, связанный с ведением бизнеса; совместное предприятие может обеспечить быстрый доступ к сетям распределения; совместные предприятия легко приспосабливаются к изменениям внешней среды;

3) договор о франшизе (франчайзинг) [5]. Договор о франшизе дает ряд преимуществ, в частности следующие: обеспечивает предоставляющего франшизу доходом, а ее получившего – товаром (услугой), уже завоевавшим место на рынке; позволяет компании, предоставляющей франшизу, быстро расти без значительных вложений капитала; устраняет часть потребностей в координации управления, необходимой для того, чтобы справиться с большой организацией, – компании, получившие франшизу, осуществляют управление сами; является подходящей стратегией для вовлечения малых фирм, при этом риск для этих фирм при покупке франшизы значительно меньше, чем при независимой организации производства [3];

4) аутсорсинг – передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. При

этом наблюдается снижение стоимости и рисков реализации бизнес-процесса; увеличение качества продукции, услуг; освобождение внутренних ресурсов компании для других целей;

5) оффшорное производство. Оффшорное производство целесообразно использовать в случаях, когда: продукция требует значительных затрат из-за больших объемов неквалифицированного труда; вес продукции относительно мал в сравнении с ее стоимостью (необходимо для снижения транспортных расходов); низкие тарифы на сырье и энергию; продукция стандартизирована и имеет стандартный производственный процесс, поэтому контроль за качеством продукции облегчен.

Следует отметить, что универсальной конкурентной стратегии не существует, только стратегия, согласованная с условиями конкретной отрасли, научным потенциалом и капиталом, которыми обладает конкретная фирма, может принести успех. Стратегическое развитие компаний в современном мире многовариантно, однако оно, безусловно, нацелено на успешное преодоление неопределенности бизнес-среды, максимальное снижение издержек ввиду обострения конкуренции и увеличения стоимости инноваций, а также достижение оперативной гибкости. Для выхода на международные рынки национальные компании должны руководствоваться стратегиями формирования конкурентных преимуществ. Присутствие на внутренних рынках ТНК создает дополнительный стимул для роста качества продуктов и услуг национальных компаний, одновременно появляется возможность использовать опыт, технологии продаж и стратегии развития, в частности уже опробованные в других странах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абуков, А. Х. Туризм сегодня завтра: Туристско-экскурсионная работа профсоюзов / А.Х. Абуков. – М.: Политиздат, 1978. – 272 с.
2. Азар, В.И. Экономика и организация туризма / В.И. Азар. – М.: Профиздат, 1972. – 167 с.
3. Александрова, А.Ю. Структура туристского рынка / А.Ю. Александрова. – М.: Пресс-Соло, 2002. – 384 с.
4. Александрова, А.Ю. Международный туризм / А.Ю. Александрова. – М.; АспектПресс, 2001. – 464 с.
5. Александрова А.Ю. Экономика и территориальная

организация международного туризма, – М.: Изд-во МГУ, 1996, – 105 с.

6. Ананьев, М.А. Международный туризм / М.А. Ананьев. – М.: Международные отношения, 1968. – 207 с.

7. Ананьев, М.А. Экономика и география международного туризма / М.А. Ананьев. – М.: МГУ, 1975. – 299 с.

8. Анцупов, А. Я. Конфликтология: Учеб. для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов А. И. – Изд. об-ние «ЮНИТИ», 1999. – 551 с.

9. Балабанов, И.Т. Экономика туризма: Учебное пособие для студентов вузов / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 175 с.

10. Бандурка, А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.

11. Басовский, Л.Е. Управление качеством: Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 212 с.

12. Белящий, Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П.М. Ройш: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.

13. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999. – 816 с.

14. Большаков, А. С, Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. СПб.: Питер, 2002. – 416 с.

15. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. А. Браймер; пер. Е. Б. Цыганова. – М.: АСПЕКТ ПРЕСС, 1995. – 382 с.

16. Буторова, Н.В. Менеджмент и маркетинг иностранного туризма. Часть 1. Обслуживание зарубежных туристов в России / Н.В. Буторова. М., 1999. – 108 с.

17. Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.

18. Дурович, А. П. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие / А.П. Дурович, А. П., А.С. Копанев / Под общей ред. З. М. Горбылевой. – Мн.: «Экономпресс», 1998. – 400 с.

19. Жукова, М.А. Менеджмент в туристском бизнесе / М.А. Жукова. – М.: КНОРУС, 2006. – 192 с.

20. Зорин, И.В. Менеджмент персонала. Планирование карьеры в туризме: Учебник / И.В. Зорин. М.: РМАГ, 1997. – 239 с.
21. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. Пособие / Н.И. Кабушкин. – Мн.: БГЭУ, 1999. – 644 с.
22. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: 11-е изд., испр. / Н.И. Кабушкин – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
23. Квартальнов, В.А. Иностраный туризм / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 312 с.
24. Купер, К. Экономика туризма: теория и практика / К. Купер, Д. Флетчер, Д. Гильберт, С. Ванхилл, Е. Богданов. – СПб.: Омега, 1998. – 195 с.
25. Менеджмент в сфере услуг: Учеб. для вузов / Александров Г. И., Алисов А. Н., Белевцев Ю. А. и др. / Под ред. В. Ф. Уколова. М.: Луч, 1995. – 346 с.
26. Немоляева, М.Э. Международный туризм: вчера, сегодня, завтра / М.Э. Немоляева, Л.Ф. Ходорков. – М.: Международные отношения, 1985. – 176 с.
27. Организация и управление гостиничным бизнесом: Учебник / под ред. А.Л. Лесника, И.П. Мацицкого, А.В. Чернышева. – М.: Интел универсал, 2000. – 300 с.
28. Пирожник, И.И. Международный туризм в мировом хозяйстве / И.И. Пирожник. – Минск: БГУ, 1996. – 49 с.
29. Сенин, В.С. Организация международного туризма / В.С. Сенин. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 400 с.
30. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. проф. А.Д. Чудновского. – М.: Изд-во ЭКМОС, 2000. – 400 с.
31. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 699с.
32. Экономика современного туризма / под ред. д-р экон. наук Г.А. Карповой. – М. – СПб.; Издательский Торговый Дом Герда, 1998, – 412 с.

СОДЕРЖАНИЕ

		Стр.
1	Туристский рынок Республики Беларусь и его организационная структура	3
2	Регулирование индустрии туризма на национальном и международном уровне. Международное правовое регулирование туризма	18
3	Взаимосвязь функций менеджмента в деятельности туристской организации	27
4	Планирование деятельности туристской организации. Планирование в туризме	35
5	Организационные структуры менеджмента в деятельности туристской организации	39
6	Кадровый менеджмент в деятельности туристской организации	70
7	Менеджмент ведения деловых переговоров	93
8	Информационные технологии в менеджменте туристской организации	100
9	Особенности менеджмента в деятельности туристской организации на этапе формирования, продвижения и реализации туров	115
10	Особенности менеджмента контроля качества туристских услуг в деятельности туристской организации	124
11	Стратегии конкурентной борьбы и показатели эффективности функционирования туристской организации	143
	Литература	153

Карчевская Елена Николаевна

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ПОСОБИЕ

**по одноименной дисциплине
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 06.05.16.

Рег. № 76Е.
<http://www.gstu.by>