

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «Витебский государственный
университет имени П.М. Машерова»
Кафедра экономической теории

С.В. Шахнович, Е.С. Шахнович, А.Б. Козлова

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА

Методические рекомендации

В 4 частях

ЧАСТЬ 2

**Система управления туризмом: структура,
функции, принципы и методы**

*Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2013*

УДК 338.488(075.8)

ББК 65.433я73

ШЗ1

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 4 от 20.12.2012 г.

Авторы: доцент кафедры экономической теории ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат экономических наук **С.В. Шахнович**; старший преподаватель кафедры экономической теории ВГУ имени П.М. Машерова **Е.С. Шахнович**; старший преподаватель кафедры экономической теории ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат философских наук **А.Б. Козлова**

Р е ц е н з е н т :

заведующий кафедрой истории Беларуси
ВГУ имени П.М. Машерова,
кандидат исторических наук, доцент *А.Н. Дулов*

Под редакцией *С.В. Шахновича*

Шахнович, С.В.

ШЗ1

Менеджмент туризма : методические рекомендации : в 4 ч. / С.В. Шахнович, Е.С. Шахнович, А.Б. Козлова. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2013. – Ч. 2 : Система управления туризмом : структура, функции, принципы и методы. – 54 с.

Настоящее учебное издание следует рассматривать как установочный материал для самостоятельной работы в течение учебного года и при подготовке к зачету и экзамену.

Методические рекомендации предназначены для изучения студентами третьего курса биологического факультета, обучающимися по специальности 1-31 02 01-02 03 География (НПД). Специализация: 1-31 02 01-02 03 География туризма и экскурсионный менеджмент и студентами 4 курса исторического факультета специальности 1-23 01 12-04 Музейное дело и охрана историко-культурного наследия (культурное наследие и туризм).

УДК 338.488(075.8)

ББК 65.433я73

© Шахнович С.В., Шахнович Е.С., Козлова А.Б., 2013

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

1. Темы семинарских занятий для студентов специальности 1-23 01 12-04 Музейное дело и охрана историко-культурного наследия (культурное наследие и туризм)	3
2. Темы семинарских занятий для студентов специальности 1-31 02 01-02 03 География (НПД). Специализация: 1-31 02 01-02 03 География туризма и экскурсионный менеджмент	7
3. Методические материалы к теме «Туризм как объект управления»	8
4. Методические материалы к теме «Система и структура управления туризмом»	19
5. Методические материалы к теме «Функции, принципы и методы менеджмента туризма»	39

1. ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

для студентов специальности 1-23 01 12-04 Музейное дело и охрана историко-культурного наследия (культурное наследие и туризм)

Тема 1. Туризм как объект управления

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие категории туризма и его определение.
2. Виды и формы туризма.
3. Классификация туристов.
4. Туристское предложение и его организационные звенья.

Тема 2. Основные этапы развития менеджмента туризма

Вопросы для обсуждения:

1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента туризма.
2. Характеристика различных периодов развития менеджмента туризма.
3. Период систематизации менеджмента туризма и распада централизованной системы управления туризмом.

Тема 3. Система управления туризмом

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности туризма как объекта управления
2. Представление о системе туризма ее внутренних и внешних взаимосвязях.
3. Подсистемы туризма и характеристика туристических объектов:
 - а) туристские регионы,
 - б) туристские организации
 - в) туристские предприятия первичных и вторичных услуг.

Тема 4. Система управления туризмом и ее внешние взаимосвязи

Вопросы для обсуждения:

1. Экономика, туризм и их взаимодействие.
2. Экология, туризм и их взаимозависимость.
3. Социальная сфера как внешняя среда туризма.
4. Политика и ее влияние на развитие туризма.
5. Технологии и их воздействие на развитие туризма.

Тема 5. Структура управления туризмом

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие структуры и уровней управления туризмом.
2. Формы организации и разделения труда в туристской фирме.
3. Проектирование организационных структур.

Тема 6. Функции и принципы менеджмента туризма

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность, взаимосвязь и характеристика функций менеджмента туризма.
2. Принципы менеджмента туризма и их классификация

Тема 7. Методы менеджмента туризма

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и классификация методов менеджмента.
2. Характеристика организационно-административных и экономических методов управления.
3. Социально-психологические методы управления и самоуправление.

Тема 8. Стилъ руководства туристской фирмой

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие о стилях руководства и их характеристика.
2. Управленческая решетка.
3. Элементы управления (поведенческие факторы).

Тема 9. Личная власть и авторитет менеджера

Вопросы для обсуждения:

1. Требования к менеджеру.
2. Власть и личное влияние.
3. Авторитет менеджера.

Тема 10. Управленческие решения

Вопросы для обсуждения:

1. Управленческие решения их содержание и виды
2. Процесс принятия решений.
3. Методы принятия решений.
4. Индивидуальные стили принятия решений.
5. Условия эффективности управленческих решений.
6. Организация и контроль за исполнением решений.

Тема 11. Управление персоналом туристской фирмы

Вопросы для обсуждения:

1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.
2. Работа отдела кадров туристской фирмы.
3. Планирование потребности в персонале.
4. Подбор персонала, оценка деловых качеств и прием на работу.
5. Текучесть кадров, профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала.

Тема 12. Управление процессом труда в туризме

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание и особенности управленческого труда в туризме.
2. Основные направления рациональной организации труда.
3. Экономическая состоятельность в управлении трудовыми процессами.
4. Культура управленческого труда.

Тема 13. Роль делового общения в Управлении туристской фирмой

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и значение делового общения в управлении туристской фирмой.
2. Организация делового общения и его формы.
3. Подведение итогов делового общения.

Тема 14. Организация и проведения деловых совещаний и переговоров

Вопросы для обсуждения:

1. Деловые совещания и их задачи.
2. Организация проведения деловых совещаний и их классификация.
3. Условия обеспечения эффективности деловых совещаний.
4. Деловые переговоры.
5. Подготовка и проведение деловых переговоров.
6. Решение проблемы и завершение переговоров.
7. Анализ результатов деловых переговоров и обеспечения условий их эффективности.

Тема 15. Управление конфликтами и стрессами

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика типов конфликтов и природы их возникновения.
2. Анализ причины конфликтов и методы их разрешения.
3. Природа и причины возникновения стрессов.

Тема 16. Эффективность менеджмента в туризме

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие эффективности менеджмента туризма.
2. Определение издержек туризма и измерение экономической эффективности менеджмента туризма.
3. Понятие социальной эффективности менеджмента туризма и анализ ее составляющих.

3. ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

для студентов специальности 1-31 02 01-02 03 География (НПД).
Специализация: 1-31 02 01-02 03 География туризма и экскурсионный менеджмент

Тема 1. Туризм как объект управления

Вопросы для обсуждения:

1. Основные понятия и управленческие категории туризма.
2. Условия, предпосылки и этапы развития менеджмента в туризме.
3. Особенности туризма как объекта управления.

Тема 2. Система и структура управления туризмом

Вопросы для обсуждения:

1. Структура управления туризмом.
2. Характеристика subsystem туризма и их взаимосвязи.
3. Система управления туризмом и ее внешние взаимосвязи

Тема 3. Функции и принципы менеджмента туризма

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность, взаимосвязь и характеристика функций менеджмента туризма.
2. Принципы менеджмента туризма и их классификация

Тема 4. Организационные основы менеджмента туризма

Вопросы для обсуждения:

1. Методы менеджмента туризма, их понятие и классификация.
2. Стилль руководства туристской фирмой.
3. Личность, власть и авторитет менеджера.
4. Искусство общения его формы и организация

Тема 5. Основы управленческой деятельности в туризме

Вопросы для обсуждения:

1. Управленческие решения их содержание, виды и методы.
2. Управление персоналом туристской фирмы.
3. Управление процессом труда в туризме.

Тема 6. Организация и проведения деловых совещаний и переговоров

Вопросы для обсуждения:

1. Деловые совещания, их классификация, организация проведения и условия обеспечения эффективности.
2. Деловые переговоры. Подготовка и проведение. Анализ результатов и условий обеспечения их эффективности.

Тема 7. Управление конфликтами и стрессами

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика типов конфликтов и природы их возникновения.
2. Анализ причины конфликтов и методы их разрешения.
3. Природа и причины возникновения стрессов.

Тема 8. Эффективность менеджмента в туризме

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие эффективности менеджмента туризма.
2. Определение издержек туризма и измерение экономической эффективности менеджмента туризма.
3. Понятие социальной эффективности менеджмента туризма и анализ ее составляющих.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ТЕМЕ «ТУРИЗМ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ»

1. Понятие «менеджмент туризма» и его определение

«Менеджмент» (manage) – слово английского происхождения и означает «управлять».

Следовательно, «менеджмент» следует понимать как управление социально-экономическими явлениями и процессами, происходящими в туристской индустрии.

Другими словами, менеджмент – это все человеческие возможности, которые используют лидеры для достижения стратегических и тактических целей организации.

Туризм представляет собой *совокупность отношений и единство связей и явлений, которые сопровождают человека в путешествиях.*

Критерии туризма:

1. *Изменение места.* Это поездка, которая осуществляется в место, находящееся за пределами обычной среды.

2. *Пребывание в другом месте.* Место пребывания не должно быть местом постоянного или длительного проживания. Кроме того, оно не должно быть связано с трудовой деятельностью (оплатой труда). Лицо, находящееся или планирующее находиться один год или более в определенном месте, с точки зрения туризма считается постоянным жителем и поэтому не может называться туристом.

3. *Оплата труда из источника в посещаемом месте.* Каждый человек, путешествующий в другое место в пределах одной страны (или в другую страну) для осуществления деятельности, оплачиваемой из источника в этом месте (или стране), не считается туристом этого места.

Три этих критерия, положенные в основу определения туризма, являются базовыми. Вместе с тем есть особые категории туристов, в отношении которых данные критерии все-таки недостаточны, — это беженцы, кочевники, заключенные, транзитные пассажиры, которые формально не въезжают в страну, и лица, сопровождающие или конвоирующие эти группы.

Туризм как отрасль экономики.

Туризм – это совокупность отношений, связей и явлений, сопровождающих поездку и пребывание людей в местах, не являющихся местами их постоянного или длительного проживания и не связанных с их трудовой деятельностью.

Туризм – это не только путешествие и отдых, но и одна из отраслей экономики. Это и туристские предприятия, в первую очередь туристические организаторы и посредники. Кроме туристических организаторов и посредников к туристской сфере можно отнести и другие виды предприятий и организаций. Это могут быть, например, транспортные компании: железнодорожные и авиационные.

Таким образом, туризм – отрасль экономики, включающая в себя туристских организаторов, агентов и посредников.

2. Виды и формы туризма

В качестве признака, позволяющего классифицировать путешествия по видам, можно использовать мотивационные факторы. При такой классификации следует исходить из основного мотива, побудившего человека отправиться в поездку. В соответствии с ним можно выделить шесть видов туризма в системе его управления.

Туризм с целью отдыха. Это кратковременный или более продолжительный отдых с целью физического или психологического восстановления организма. Кроме того, к этой группе относится и курортный отдых, при котором для лечения или восстановления сил используются природные свойства почвы, климата и морской воды.

Туризм с целью изучения культуры. Этот туризм подразделяется на познавательный и паломнический. К познавательному туризму относится посещение исторических, культурных или географических достопримечательностей. Целью паломнического туризма является посещение мест, имеющих особое религиозное значение.

Общественный туризм. Это поездки с целью посещения родственников, знакомых, друзей (в международной терминологии известен как visiting friends and relatives–VFR), а также клубный туризм. Клубный туризм отличается тем, что путешествующие сознательно интегрируются в группы. Объединение в группы происходит при наличии интересующей людей развлекательной или спортивной программы.

Спортивный туризм. Это поездки с целью активного участия в спортивных мероприятиях, а также поездки, которые носят пассивный характер участия в спортивных соревнованиях.

Экономический туризм. Это поездки, совершаемые из профессионального и коммерческого интереса: посещение бирж, выставок, ярмарок и т.д.

Политический туризм. Здесь выделяют дипломатический туризм, участие в конгрессах, а также туризм, связанный с политическими событиями и мероприятиями.

Рассмотрим *формы туризма*:

по происхождению туристов (в зависимости от происхождения путешествующих) туризм подразделяется на *внутренний* и *международный*;

по организационной форме различают *паушальный* и *индивидуальный туризм*. *Паушальный тур* – это стандартизированный, предварительно организованный комплекс туристских услуг и индивидуальный туризм. Индивидуальный тур отличается тем, что турист организует и осуществляет его самостоятельно. Подобные туры называются также *одиночными*, но это не означает, что нужно путешествовать в одиночку, ведь путешествовать можно и семьей, и при этом путешествие называется *одиночным*. Понятие «*индивидуальный туризм*» чаще всего противопоставляется понятию «*массовый туризм*». Массовый туризм первоначально означал, что в туризме участвуют многие люди. С течением времени это понятие приобрело отрицательное значение. В настоящее время с массовым туризмом ассоциируются отрицательные воздействия прежде всего *паушального туризма*, из-за чего понятия *индивидуальный туризм* и *массовый туризм* больше не подходят для выделения форм туризма по количеству участников;

по длительности пребывания в путешествии выделяют *однодневные путешествия* и *путешествия с ночевкой*. *Однодневные путешествия* классифицируются по длительности: менее трех часов; три – пять часов; шесть – восемь часов; девять – одиннадцать часов; двенадцать и более часов. *Путешествия с ночевкой* можно классифицировать следующим образом: 1–3 ночи; 4–7 ночей; 8–28 ночей; 29–91 ночь; 92–365 ночей. Продолжительные путешествия, как правило, дополняются непродолжительными поездками.

К *непродолжительным поездкам* относятся:

транзитные поездки или *транзитный туризм* – это остановки туристов по пути следования к месту назначения.

однодневные поездки – это туры продолжительностью в световой день, они не предполагают остановки на ночлег.

Кратковременный туризм включает в себя *деловой туризм* и *поездки на выходные дни*. Независимо от того, совершаются поездки в деловых или личных целях, средняя их продолжительность составляет 2–4 дня, т.е. они включают минимально один, максимально – три ночлега.;

по возрасту. По возрастной шкале определены следующие *группы туристов*: дети, путешествующие со своими родителями; молодежь (туристы в возрасте 15–24 лет); относительно молодые, экономически активные люди в возрасте 25–44 лет; экономически активные люди среднего (45–64 лет) возраста (путешествуют, как правило, без детей); пенсионеры (65 лет и старше);

по транспортным средствам (различают авиатуризм, автобусный, железнодорожный, автомобильный и морской).;

по времени года или сезону различается *зимний и летний туризм*. Сезонная классификация форм туризма показывает колебания спроса на туристские услуги в течение года. Время, в которое совершается максимальное количество поездок, называется туристским сезоном, период спада путешествий – межсезоньем. Туристские сезоны в разных регионах могут не совпадать.

Всемирная туристская организация предлагает классифицировать *туризм по следующим типам*:

внутренний туризм – путешествия жителей какого-либо региона по этому региону;

въездной туризм – путешествия по какой-либо стране лиц, не являющихся ее жителями;

выездной туризм – путешествия жителей какой-либо страны в другую страну.

Эти основные типы туризма могут образовывать различные сочетания, которые называют *категориями туризма*. Категории туризма могут относиться не только к какой-либо стране, но и к региону (какой-то район в пределах какой-либо страны, либо группа стран). «Туризм в пределах страны» включает внутренний и въездной туризм; «национальный туризм» — внутренний и выездной туризм; «международный туризм» — въездной и выездной туризм.

3. Классификация туристов

Туристов можно классифицировать по следующим признакам:

в зависимости от их активности;

в зависимости от стиля жизни.

Традиционно среди туристов по *их активности во время отдыха* выделяют шесть групп:

Любители спокойного отдыха. Его представители отправляются в отпуск для того, чтобы освободиться от повседневных стрессов и

отдохнуть в спокойной и приятной обстановке. Спокойно отдыхающих отпускников привлекают *солнце, песок и море*.

Любители удовольствий. Это тип очень предприимчивых туристов, которые во время отдыха заняты поиском разнообразных удовольствий и предпочитают светскую атмосферу. Применительно к ним чаще всего употребляются такие слова, как *флирт, дальние расстояния*.

Любители активного отдыха. Эти туристы любят природу и предпочитают активную нагрузку своего тела: размеренное движение, пребывание на свежем воздухе. Их отпуск можно совместить с лечением.

Любители спортивного отдыха. В отличие от активно отдыхающих у туристов-спортсменов все внимание сконцентрировано на соревнованиях. Для них очень важен спорт – их хобби.

Отдыхающие с целью познания, изучения. Данный тип туристов заинтересован в повышении своего образовательного уровня, в познании нового. В данном типе выделяются три подгруппы: P_1 , P_2 и P_3 . Туристы типа P_1 , посещают места, описанные в путеводителях. Тип P_2 уделяет внимание не столько признанным достопримечательностям, сколько поиску таких мест, где он может почувствовать их атмосферу. Для него на передний план выдвигаются чувства и настроения. Туристы типа P_3 имеют ярко выраженные культурные и социально-научные интересы, их очень притягивает природа.

Любители приключений. Лишь немногие любители острых ощущений отправляются в странствие в одиночку и при этом подвергают себя действительно серьезному риску. Для них риск – это возможность испытать себя.

При выделении групп туристов в зависимости от стиля их жизни в основу положено общее отношение человека к своей жизни. В зависимости от стиля жизни выделяют четыре группы туристов: любители наслаждений, тенденциозные, семейные и исключительно отдыхающие туристы.

При данной классификации следует иметь в виду, что выделенные группы постоянно изменяются и границы между ними очень расплывчаты.

Любители наслаждений. Представители данной группы предъявляют очень высокие требования к качеству отдыха. Для них путешествие – это способ самовыражения. От отдыха они желают получить удовольствие, позволить себе некоторые слабости или дать себе спортивную нагрузку.

Тенденциозные туристы. Для туристов, входящих в данную группу, отдых – это возможность найти и проявить себя как личность.

Это отдыхающие с высокими требованиями, но в отличие от «наслаждающихся жизнью» им не нужны условия класса люкс. Они ищут единения с природой, тишины и возможности психологической разгрузки. Они осознают проблемы окружающей среды, интересуются политикой и культурой намеченного для посещения региона.

Семейные туристы. В эту группу входят исключительно семьи с детьми. Семейные туристы любят проводить свой отпуск в кругу семьи, друзей, родственников. Они отдыхают в спокойной и удобной обстановке, покупают услуги по выгодным ценам, не любят, чтобы им мешали. Чаще всего обслуживают себя сами.

Всецело отдыхающие. Важнейшим условием для туристов этого типа является возможность отдохнуть. В данную группу входят сравнительно пассивные туристы, которые проводят свой отпуск традиционным способом: довольствуются тишиной, долго спят, любят вкусно и обильно поесть, совершают короткие прогулки или недалекие поездки.

4. Туристское предложение и его организационные звенья

Экономика любого рынка, в том числе и рынка туризма, определяется спросом и предложением. В общем виде туристское предложение представляется как объект туризма. Это значит, что к туристскому предложению относится все, что может быть использовано для удовлетворения туристского спроса: климат, ландшафт, гостиницы, рестораны, учреждения развлекательного характера и т.д.

Туристское предложение состоит из *первичного* (первоначального) и *производного* предложений.

Первичное предложение притягивает туристов своей естественной пользой. Оно создается не только для туристских целей.

Перичное предложение отличают природные особенности страны (географическое положение, климат, топография, растительный и животный мир); социально-культурные факторы (культура, традиции, постройки религиозного и мирового значения, менталитет, гостеприимность, обычаи); общая инфраструктура (пути сообщения, коммуникации, газо-, водо- и электроснабжение, очистные сооружения, учреждения культуры и досуга).

Производное предложение состоит из элементов, которые создаются исключительно для туристского использования. В составе производного предложения можно выделить *туристскую инфраструктуру* и *туристскую супраструктуру*.

В *туристской инфраструктуре* выделяют инфраструктуру, обусловленную развитием туризма, и собственно туристскую инфраструктуру. Инфраструктура, обусловленная развитием туризма,

имеет много общего с общей инфраструктурой: если в какой-либо местности, кроме местного населения, постоянно отдыхают гости, то мощности систем, обеспечивающих жизнедеятельность человека, на всех не хватает. Дополнительные системы инфраструктуры, которые строятся для того, чтобы обеспечить жизнедеятельность дополнительного количества жителей, выделяются в группу, *обусловленную развитием туризма*, и относятся к производному предложению.

Важнейшей составной частью туристской инфраструктуры является *собственно туристская инфраструктура*, к которой относятся транспортные средства; сооружения для размещения туристов: туристские, курортные сооружения, развлекательные учреждения, центры для проведения конгрессов и семинаров; сооружения для оказания посреднических услуг (службы обслуживания и информации).

В *туристскую супраструктуру* входят гостиничные предприятия и предприятия питания.

Если рассматривать отдельные элементы туристского предложения, то можно убедиться, что потребность в туристских услугах (туристский спрос) удовлетворяется, как правило, комплексом услуг, относящихся как к первичному, так и к производному предложению: *природные особенности – топография (горы), климат (снег); туристская супраструктура – гостиницы, рестораны; собственно туристская инфраструктура – автобус, лифты, лыжни, прокат лыж и т.д.*

Таким образом, для удовлетворения *туристского спроса* необходимо наличие нескольких элементов. Если отсутствует какой-нибудь важный элемент, стратегическая цель туризма не может быть достигнута. Например, если нет снега, то невозможен отдых на лыжной базе, даже если присутствуют все остальные элементы.

Для эффективного менеджмента необходимо объединение всех туристских услуг, которые производят организационные звенья, относящиеся к отрасли туризма: *туристские регионы; туристские предприятия; туристские организации.*

Туристский регион. К туристскому региону можно отнести много разнообразных мест. В основе классификации туристских мест лежит мотив субъекта, побудивший его отправиться путешествовать в определенное место.

В зависимости от мотива различаются *туристские регионы широкой и узкой специализации.*

Туристские регионы широкой специализации важны организаторам и посредникам туристских мероприятий для организации отдыха в сезон отпусков. Туристские регионы широкой

специализации важны также и для делового туризма. К таким туристским местам относятся *образовательные, промышленно-административные и транспортные центры*.

Образовательные центры – это места, приспособленные для проведения конгрессов, а также учреждения исследовательского и образовательного характера.

Промышленно-административные центры также относятся к туристскому предложению широкой специализации. Они подразделяются на промышленные, или коммерческие, и политические центры. *Промышленными центрами* считаются места, куда едут, чтобы заключать коммерческие договоры и товарные сделки. *Политические центры* – это места, где располагаются административно-политические структуры или проводятся мероприятия политического характера.

В центрах *транспортного сообщения* путешествующие пользуются туристскими услугами по техническим причинам.

Туристские регионы узкой специализации отличаются от регионов широкой специализации тем, что основная причина их посещения – желание исследовать эти места. Туристские места узкой специализации подразделяются на места *отдыха и места, располагающие туристскими достопримечательностями*.

Места отдыха. Это название собирательное. Оно употребляется для обозначения всех мест, которые используются для отдыха. В этой группе можно выделить курорты, места для проведения отпуска и места, расположенные вблизи места проживания и используемые для непродолжительного отдыха.

Курорты. Это название стало международным, но его значение не всегда одинаково. Так, например, в Швейцарии курортом обычно называется любое место отдыха, в то время как в Германии оно должно соответствовать предписанным законом требованиям. Общепринятые определения предполагают, что курорты должны иметь как минимум три показателя: природные лечебные факторы; соответствующие постройки; определенный лечебный характер. Природные лечебные факторы – это лечебные свойства почвы, моря или климата. Курортные постройки – это здания, сооружения, в которых проводится лечение. Здания и сооружения должны соответствовать нормам гигиены, иметь безупречный вид и эксплуатироваться обученным персоналом. Важно, чтобы в таких местах была спокойная обстановка и чтобы их окружал приятный, экологически чистый ландшафт.

Места для отдыха во время отпуска. Исходя из мотивации путешествующих, местом отдыха может называться любое место, где можно остановиться на пять и более дней (минимально – четыре

ночевки), чтобы отдохнуть. Они служат для восстановления и сохранения физических и психических сил человека. От курортов они отличаются тем, что на их территории нет общепризнанных природных лечебных факторов, которые могут быть использованы в терапии.

Близлежащие места для отдыха. Такие места расположены поблизости от мест постоянного проживания человека. Часто люди отправляются в такие места на несколько часов или на выходные, чтобы получить разгрузку.

Места с туристскими достопримечательностями. К этой группе туристских мест узкой специализации относятся исторические, религиозные (паломнические) места и развлекательные центры. Все они привлекают туристов, для которых на первом месте стоит не физический или духовный отдых, а желание познакомиться с чем-нибудь новым.

При выделении туристских мест, в зависимости от мотивации путешествующих, все зависит только от них самих, а не от особых признаков мест. Выбор туристского региона широкой специализации скорее всего можно считать случайным. Человек собирается что-то сделать или чего-то достигнуть, но сам регион не представляет для него интереса. Он пользуется туристскими услугами потому, что их предлагают. Совершенно с противоположной целью отправляются в регионы узкой специализации, так как пребывание в них запланировано заранее.

Одно и то же туристское место нельзя отнести к определенному типу. Если его рассматривать с позиций разных людей, то оно может принадлежать к различным типам туристских регионов. Например, в большой деревне, расположенной в Альпах, есть туристская инфра- и супраструктура. Но для одних субъектов туризма она является политическим центром, другие считают ее близлежащим местом для непродолжительного отдыха.

Таким образом, туристские регионы различаются по такому признаку мотивации туристов, как пользование туристскими услугами. Если посещение определенного места является средством достижения цели, тогда говорят о туристском регионе широкой специализации; если же посещение становится самоцелью, то посещаемое место называется туристским регионом узкой специализации.

Понятия и категории, обязательные для усвоения:

Менеджмент, туризм, путешествие, критерии туризма; любители спокойного отдыха, любители активного отдыха, любители спортивного

отдыха, отдыхающие с целью познания, любители приключений, любители наслаждений, тенденциозные туристы; виды туризма, туризм с целью отдыха, туризм с целью изучения культуры, общественный туризм, спортивный туризм, экономический туризм: формы туризма в зависимости от происхождения туристов, внутренний туризм, международный туризм, формы туризма в зависимости от его организации, паушальный тур, индивидуальный тур, формы туризма в зависимости от длительности пребывания, формы туризма в зависимости от возраста путешественников, формы туризма в зависимости от транспортных средств, формы туризма в зависимости от времени года; туристское предложение, первоначальное предложение, производное предложение; туристская инфраструктура, туристская супраструктура, туристский регион, туристский регион узкой специализации, туристский регион широкой специализации.

Сообщения, доклады, рефераты:

1. Особенности организации въездного туризма.
2. Особенности организации выездного туризма.
3. Нормативно-правовая база развития туризма.
4. Факторы развития туристской отрасли и государственная поддержка в сфере туризма.
5. Особенности организации различных видов туров.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Объясните, чем классификация по стилям жизни отличается от классификации по активности.
2. Аргументируйте, почему имеет смысл выявлять типы туристов.
3. Подумайте, к какому типу туристов отнести себя, своих родственников и знакомых.
4. Объясните, какие путешествия можно отнести к спортивному, общественному туризму, а также к туризму с целью отдыха.
5. На основе представлений о критериях понятия «туризм» определите, в каких (из приведенных ниже) случаях речь идет о туристах, а в каких – нет. Обоснуйте свои выводы.
 - Профессор А. из Минска провел неделю в своем загородном доме-даче.
 - Житель г. Н-ска, отправляясь за покупками, попутно посетил исторический музей.

- Семья Сидорова живет в Заславле, что в 20 км от Минска. Сидоров каждую неделю ездит в Минск, где работает три дня в неделю и в эти дни проживает в гостинице «Минск».

- Господин И. из Минска посещает своих друзей в Москве.

- Госпожа Н., проживающая в Минске, отправляется на конференцию в Санкт-Петербург.

- Семья К. из Москвы отправляется на Олимпийские игры в Сидней.

6. Объясните, к каким формам туризма можно отнести следующие путешествия:

- профессор Н. летит на конференцию в Вильнюс. Вечером он возвращается домой;

- супругов С. знакомые из соседнего города пригласили в гости;

- семья Д. отправилась в двухнедельный отпуск на Кипр;

- Александр и Анна, обоим по 17 лет, на каникулах отправились в путешествие по Европе.

7. Какие примеры описывают туристский регион широкой, а какие – узкой специализации? Обоснуйте свои выводы и назовите тип места.

- Менеджер по снабжению в кафе едет в Москву, чтобы выбрать и закупить кофе в зернах.

- Супруги В. в конце недели едут в Санкт-Петербург. Они присоединяются к экскурсии по городу и гавани, посещают музыкальное представление и рыбный базар.

- Подруги Т. и А. отправляются на санкт-петербургский фестиваль «Белые ночи».

- Группа менеджеров по туризму отправилась в Минск, чтобы принять участие в международной выставке «Турбизнес-2013».

- Г-н Е. – владелец туристического бюро. Он отправляется в рекламный тур на Кипр.

- Семья В. проводит отпуск в Крыму.

- Перечислите подробно все элементы первичного и производного предложений, которые должны быть объединены для того, чтобы какое-то место (например, заповедник «Беловежская пуца») стало интересным для туризма.

Практическое задание:

1. Составьте словарь основных терминов по теме.

2. Составьте кроссворд из основных терминов по теме.

3. Подготовьте презентацию по теме «Туристские регионы широкой специализации».

4. Подготовьте презентацию по теме «Туристские регионы узкой специализации».

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ТЕМЕ «СИСТЕМА И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ»

1. Система туризма, ее внутренние и внешние взаимосвязи

Система туризма – это совокупность и единство отношений и явлений, происходящих в туристской отрасли. Это система отношений, в которой туристские предприятия, организации и регионы взаимодействуют с внешней средой.

В основе системы туризма лежат две подсистемы: *субъект туризма* и *объект туризма*.

Под *субъектом туризма* понимается участник туристского мероприятия, или турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг. Названные услуги предоставляются объектом туризма.

Под *объектом туризма* понимается все то, что может стать для субъекта туризма (туриста) целью путешествия. Формирование туристского предложения происходит в учреждениях туристской отрасли. и.

Объект туризма (туристская отрасль) включает в себя три основных компонента – *туристский регион* (широкой или узкой специализации со всеми его туристскими структурами), *туристскую организацию* и *туристское предприятие*.

1. *Туристский регион*. Турист пользуется комплексом услуг, которые предоставляются ему в определённом *месте, или регионе*, где происходит туристское мероприятие (событие). Это место из-за своих привлекающих факторов становится центром туризма.

Современный менеджмент должен учитывать все нюансы, связанные с определением «туристский регион», так как этот регион представляется для него соответствующей конкурентной единицей.

Качество региона, как производителя туристских услуг, должно измеряться по тому, насколько хорошо этот регион может приспособить свои услуги под потребности заказчиков.

Стратегическая цель всего региона как конкурентной единицы – обеспечение конкурентоспособности на длительный период.

2. *Туристские организации*. С одной стороны, туристскую организацию можно определить как особый вид организационной структуры управления, которая берёт на себя функцию координатора в туристском регионе. Такие организации необходимы для планирования развития туризма в регионах и странах, координации сбыта туристского продукта. Туристские организации охватывают государственные и частные структуры на региональном, национальном и международном, а также частично на местном уровне.

Для менеджмента важно, чтобы различные функции, как отдельного предприятия, так и туристского региона, координировались специальными организационными структурами.

Туристские организации формируют туристскую политику, т.е. должны создать выгодные для туризма рамочные условия и стимулировать его развитие в подведомственном районе.

Особым видом туристской организации может быть рекламный центр, который осуществляет работу по привлечению в страну иностранных туристов (организует рекламные туры и другие рекламные компании).

Туристские организации выполняют ряд функций.:

Функции предложения должны взять на себя организации более низкого уровня. Они имеют прямой контакт с отдельными исполнителями услуг и хорошо знают продукт.

Функции представительства интересов должны выполняться на каждом уровне государственной (политической) структуры организациями с одинаковым географическим радиусом деятельности.

Маркетинговые функции должны выполняться в каждом регионе в зависимости от его известности, имиджа и финансовых возможностей.

Функцию создания и сохранения ведущего образа должны выполнять организации каждого уровня. Национальная организация должна разрабатывать национальную стратегию развития туризма и профессионально следить за национальным ведущим образом в туризме, а местные туристские объединения выполняют эти задачи в своих регионах.

3. Туристские предприятия и их классификация.

Туристское предприятие, которое комбинирует свои собственные и чужие услуги в новый самостоятельный туристский продукт – это *туроператор*. Туроператоров можно классифицировать по *размерам, региону деятельности, ширине и глубине программы и экономическим целям*.

По размерам различаются крупные, средние и мелкие туроператоры.

К крупным относятся предприятия, услугами которых пользуются более 100 тыс. человек в год, а оборот составляет около 35 тыс. долларов.

К средним соответственно – от 30 до 100 тыс. человек в год.

Мелкие, как правило, специализируются на походном или молодёжном туризме.

По региону деятельности выделяют международных, межрегиональных, региональных и местных туроператоров.

По ширине и глубине программы. Предложение туроператора считается более глубоким, если для каждого вида путешествий предлагается больший выбор разнообразных продуктов. *Широкое* предложение охватывает множество разнообразных видов путешествий: отдых на побережье моря, экскурсионные и образовательные поездки, знакомство с городами и т. д.

По экономическим целям. Не все предприятия при организации туров стремятся получить в первую очередь максимальную прибыль. Так, коммерческие предприятия своей целью ставят получение постоянной и большой прибыли, некоммерческие - помимо экономических целей придают большое значение организационным и воспитательным целям. Выделяют группу туроператоров «чёрного туризма», в которую входят предприятия, занимающиеся туристской деятельностью не постоянно, а по обстоятельствам.

Турпосредник – это собирательное понятие. Оно охватывает все предприятия и учреждения, которые в своей основной и дополнительной деятельности выступают как посредники. Ассортимент услуг турпосредников – важнейший критерий, позволяющий различать турпосредников. Он определяется тем, с какими и со сколькими туроператорами и исполнителями услуг сотрудничает посредническое предприятие. В этом отношении выделяют восемь различных типов предприятий.

1. *Турбюро.* Данный тип турпосредника осуществляет свою деятельность по всему комплексу услуг.

2. *Бюро путешествий и экскурсий* специализируются на продаже паушальных туров, иногда продают авиа- и железнодорожные билеты.

3. *Специализированные турбюро* занимаются сбытом определённого вида тура, обладая при этом высокой профессиональной компетенцией в своём направлении (например, студенческие туры, детские туры и др.).

4. *Турбюро по продаже «горящих» путёвок, дешёвых билетов на самолёт* (не имеют лицензии на продажу авиабилетов).

5. *Турбюро-филиал* имеет узкую специализацию, иногда расположен за границей;

6. *Отдел бронирования* продаёт туры одного туроператора, может существовать как одна из структур туроператора или относиться к любому типу предприятий.

7. *Турбюро по приёму туристов* (въездного туризма) продаёт туристские услуги, которые регион предлагает туроператорам из других регионов или приезжим гостям.

8. *Туристский отдел не является туристским предприятием.* Это отдел предприятия, основная деятельность которого не связана с туризмом.

Отделы по бронированию, а так же турбюро, принадлежащие туроператорам, не имеют правового и экономического статуса.

Полную экономическую и правовую самостоятельность имеют:

- лицензионные турбюро, которые работают на основании договорных обязательств со многими туроператорами и правомочны открывать собственные представительства, филиалы;
- объединения туристских бюро, которые совместными усилиями координируют свою деятельность;
- турбюро, созданные на основе франчайзинга.

В зависимости от величины выделяют *крупные, средние и мелкие* предприятия-турпосредники.

Турпосредники отличаются разнообразием предлагаемого ими ассортимента:

транспортные предприятия специального назначения. Это предприятия, которые специализируются на перевозке туристов. К ним также принадлежат железные дороги, паромные переправы, экскурсионные и круизные корабли, канатные дороги;

гостиничные предприятия. Эта группа туристских предприятий первичных услуг – гостиницы. Гостиничные комплексы существуют исключительно за счёт прибыли, полученной от размещения туристов.

Прочие туристские предприятия первичных услуг. К ним относятся кредитные учреждения, страховые компании, станции проката спортивного инвентаря и лодок, спортивные школы, производители товаров для туризма и отдыха, рекламные агентства и др.

Туристские предприятия вторичных услуг. Типичными предприятиями вторичных услуг являются предприятия общественного питания, а также производственные торговые предприятия и предприятия сферы бытовых услуг.

В группу предприятий *общественного питания* входят рестораны, кафе и бары, услугами которых пользуются как туристы, так и местные жители.

Транспортные предприятия вторичных услуг отличаются от туристских тем, что среди их пассажиров преобладают не туристы, а местные жители (например, в горнолыжных регионах).

Второстепенный оборот от туризма могут получать также *промышленные и торговые предприятия* (например, хлебопекарни), а также *предприятия сферы услуг* (предприятия бытовых услуг, многопрофильные страховые компании).

Если предприятия предлагают продукт, который используется как туристами, так и не туристами, то в данном случае следует рас-

смотреть структуру потребителей его товаров и услуг и на этом основании считать его предприятием либо первичных, либо вторичных услуг.

Туристские предприятия классифицируются по отношению к управляющей (управляемой) системе. Выделяются туристские предприятия, *связанные с объектом управления* – это предприятия:

- размещения и питания;
- оздоровительные и лечебные предприятия;
- предприятия культурного и развлекательного характера;
- особые спортивные сооружения;
- туристские транспортные компании;
- рекламные предприятия;
- туристско-страховые общества;
- финансирующие туризм предприятия (кредитные банки)
- специальные туристские предприятия, работающие с отдельными контингентами туристов (детьми, школьниками, студентами, пенсионерами и т.д.);
- Предприятия связующего направления - турбюро и их разновидности.

Рассмотрим взаимодействие экономики и туризма.

К экономическим факторам, *положительно влияющим на туризм* относятся:

- *рост реального дохода* (он воздействует на спрос туристских услуг);
- *более равномерное распределение дохода*(чем равномернее распределяется доход в обществе, тем больше людей смогут позволить себе путешествия);
- *стабильное положение валюты*(если курс доллара высокий, то это не позволяет купить много долларов, и наоборот).

Экономические факторы, *отрицательно воздействующие на туризм* – это:

- экономические кризисные явления;
- спад промышленности (рост безработицы, сокращение заработной платы, временная работа);
- нестабильная ситуация с валютой.

Воздействие туризма на экономику отражается в его 5 экономических функциях.

Производственная функция. Предприятия, работающие в туристской отрасли, производят новые продукты и содействуют накоплению ценностей.

Функция обеспечения занятости населения. Туризм прямым или косвенным образом способствует занятости населения.

Функция создания дохода. Экономическая деятельность в секторе туризма вносит вклад в создание национального дохода.

Функция сглаживания. Туризм способствует экономическому развитию слабых в структурном отношении регионов, перераспределяет доходы стран с индустриальным и сельскохозяйственным производством

Функция нивелирования платежного баланса т.е. расходы местных туристов, выехавших за границу, противопоставляются доходам, полученным от потребления товаров и услуг иностранными туристами.

Рассмотрим взаимосвязь экологии и туризма.

Современный туризм в определенной мере наносит вред окружающей среде. Для управления туристскими потоками с целью сохранения экологического равновесия используется инструментарий визитного менеджмента, который:

- *контролирует время поездок* (максимальную длительность пребывания, время посещений);
- *виды посещений* (разрешенные виды спорта и т.д.);
- *интенсивность использования региона* (максимально допустимое число посетителей).

Ограничительные меры вводятся *информированием населения, повышением стоимости путешествий* или *государственными указами*.

Факторы, сдерживающие развитие визитного менеджмента:

- местные жители не хотят, чтобы ограничивали их активность в свободное время;
- природа, требующая защиты, не имеет владельца, способного ее сохранить;
- ограничения не совпадают с кратковременными интересами туристских предприятий.

Сохранение целостности окружающей среды является важнейшей предпосылкой развития туризма, так как только первозданная природа привлекает туристов и способствует их полноценному отдыху, поэтому:

1. Сохранения окружающей среды *должно сознаваться каждым путешественником* и соответственно должно быть изменено его отношение к этой среде.

2. На *государственном уровне* должен получить развитие *мягкий туризм* т.е. туризм, который стремится сохранить равновесие между экологией, обществом и экономикой.

3. *Процесс нового мышления* должен коснуться также и лиц, ответственных за туристскую деятельность.

4. *Политика* должна содействовать сохранению окружающей среды.

К внешней среде туризма относится социальная сфера. Речь идет, прежде всего, о взаимодействии культур в туризме.

В процессе освоения определенного региона туристами в контакт вступают четыре различные культуры, а именно:

культура того региона, откуда приезжают туристы;

культура отдыха (стиль жизни и нормы поведения туристов во время отдыха);

культура местных жителей;

культура обслуживания.

Туризм оказывает определенное воздействие на культуру местных жителей. В том регионе, где население имеет открытый способ мышления, а туризм при этом доминирует и утверждает чужую культуру, местная культура постепенно исчезает, а первыми, кто быстро начнет впитывать чужую культуру, будут молодые люди. Так возникают эффекты идентификации и имитации. При открытом способе мышления, но умеренной степени утверждения чужой культуры должно происходить медленное изменение культуры местных жителей путем запоздалого введения в нее элементов этой чужой культуры.

В регионе, где проживает население с закрытым способом мышления, но где существует высокая вероятность утверждения чужой культуры благодаря тому, например, что много земли перешло во владение приезжих, можно ожидать сознательного и открытого отчуждения местных жителей. Такое негативное отношение может привести к тому, что местные жители затруднят осуществление новых туристских проектов.

Можно выделить несколько фаз восприятия чужой культуры.

На начальном этапе, когда чужая культура еще значит немного, имеет место внедрение чужой культуры или даже ее имитация.

При растущем утверждении чужой культуры и потере собственной идентичности происходит отказ от собственной культуры или высокая ее стилизация.

На зрелом этапе развития туристского региона удастся по-новому (на фоне чужой культуры) определить собственную идентичность и прийти к новому самоосознанию национальной культуры.

При оценке социальных эффектов туризма должна учитываться и структура населения региона. Облегчить психологическое изменение образа жизни и защитить идентичность местного

населения сможет профессионализация культуры обслуживания. Это значит, что по отношению к гостям должна быть соблюдена духовная дистанция: они ведь всего лишь клиенты и им оказывается всего лишь профессиональная услуга.

Существует тесная взаимная связь между *социальной сферой* в стране посещения и системой туризма. *С одной стороны*, для развития туризма в этой стране важное значение имеет общественный и экономический порядок в ней. *С другой стороны*, само это явление (туризм) обуславливает преобразования в общественных отношениях стран, осваиваемых туристами.

Взаимодействие двух различающихся между собой культур называется окультуризацией. Воздействие туризма на социальную сферу посещаемых стран может быть как положительным, так и отрицательным. Часто имеет место общая либерализация в обществе. Но больше различий существует между культурами, вступающими во взаимодействие, и чем меньше готова страна к приему больших туристских потоков, тем больше опасность того, что процесс внедрения чужой культуры отрицательно скажется на осваиваемой ими стране, т.к.:

- изменяется иерархия профессий;
- туризм оказывает воздействие и на семейную структуру;
- туризм оказывает воздействие на традиционные нормы и ценности отдельных туристских регионов.

На развитие туризма оказывает большое влияние политика. Государство заботится о том, чтобы обеспечить и расширить материальное благосостояние широких слоев населения. Это отражается в политике государства, которая предполагает:

- создание экономических и общественно-политических условий, необходимых для целенаправленного развития туризма;
- повышение конкурентоспособности и мощности туристской экономики;
- создание предпосылок, необходимых для того, чтобы большее количество населения могло участвовать в туризме;
- расширение сотрудничества в сфере международного туризма.

Экономическая политика государства влияет на туристскую отрасль экономики по разным направлениям. Например, по такому направлению как *политика пассажирских перевозок*. В ней надо отметить:

политику путей сообщения, которая определяет расширение и строительство сетей железнодорожных линий, автомагистралей и авиационных путей сообщения, а также индивидуальные маршруты передвижения по важнейшим рекам;

политику транспортных средств, которая может позитивно воздействовать на туризм путем целенаправленного содействия и формирования определенных предложений;

политику тарифов, которая определяет стратегию формирования цены на проезд в общественных транспортных средствах и может содействовать развитию туризма путем предоставления дифференцированных цен.

Социальная политика воздействует на развитие туризма по трем направлениям:

- законодательное регулирование рабочего времени и отпусков,
- перераспределение дохода;
- стимулирование развития социального туризма.

Территориальная политика государства направлена на создание наилучших условий для развития туризма и устранение вредных для природы последствий.

Политика культуры способствует сохранению культурной идентичности, традиций и обычаев народа.

Политика досуга: государство законодательно определяет объем свободного времени своих граждан

Определенное воздействие на развитие туризма оказывают *технологии*, особенно те сферы, которые обслуживают туристскую отрасль. Это:

1. *Транспортная техника*, т.к. важнейшим показателем является мобильность, создающая возможность свободы передвижения. Повышенная мобильность увеличивает личную свободу каждого человека, так как он получает больше возможностей для изучения посещаемой местности. Необходимо отметить *отрицательные факторы* воздействия транспортной техники на развитие туризма:

транспортные средства создают шум и загрязняют атмосферу; люди в пути находятся не в спокойной обстановке; впечатления, полученные при высокой скорости поездки и частой смене мест, более поверхностны, чем при умеренной скорости путешествия.

2. *Оснащение гостиниц и ресторанов* техникой, что позволяет упростить рабочие процессы в гостиничном и ресторанном хозяйстве;

3. *Коммуникационная техника* на современном этапе связана с развитием компьютерных технологий. Использование компьютеров обеспечило сохранение больших объемов информации, а также их быструю обработку и передачу. Информационные системы существенно улучшили гласность туристского рынка и облегчили принятие решений, касающихся выбора путешествия и подготовки к нему.

2. Понятие структуры и уровней управления туризмом

Туризм – это не только важная отрасль экономики, но и сложная организационная структура. Структура туризма определяет место трудовых коллективов и отдельных работников в туристских регионах, организациях и предприятиях.

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.

В структуре управления организацией выделяются:

звенья (отделы);

уровни (ступени) управления;

связи (горизонтальные и вертикальные).

В основе образования *звена управления* лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

К звеньям управления относятся:

структурные подразделения;

отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их;

менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

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.

3. Формы организации и разделения труда в туристской фирме

Горизонтальное разделение труда производится, как правило, по функциональному, отраслевому и квалификационному признакам.

Функциональное разделение труда находит отражение прежде всего в специализации работников по видам деятельности.

Разделение труда по отраслевому признаку связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур.

Квалификационное разделение труда основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации.

Вертикальное разделение труда обусловлено тем, что 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.

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.

В организации можно выделить *формальные и неформальные группы*.

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.

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. Пути их воздействия на коллектив, следующие:

- «тайный телеграф». Ни одни новости не передаются так быстро, как по неформальным каналам;
- способность действовать или бездействовать.

Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние неформальных групп и направлять их власть в нужное русло, следовательно:

- 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:

чувство принадлежности, т.е. удовлетворение потребности в чувстве принадлежности (это одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей);

взаимопомощь, т.е. люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег;

защита, т.е. люди всегда знали, что сила — в единстве, поэтому важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;

общение, т.е. люди хотят знать, что происходит вокруг, а именно доступ к неформальному получению такой информации возможен только в неформальной организации;

симпатия, т.е. 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, осуществляемый неформальной группой, может положительно влиять на достижение целей формальной организации;

сопротивление переменам, т.к. 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. 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.

4. Проектирование организационных структур

Организацию следует формировать таким образом, чтобы в последующем можно было эффективно выполнять общие стратегии, выбранные руководством для достижения поставленных целей.

С одной стороны, необходимо 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.

Анализируя внешнюю среду, в котором функционируют туристские организации, можно выделить следующие её характеристики:

на рынках сбыта – изменение средних показателей туристской отрасли; интенсивность конкуренции; кратковременные изменения приоритетов и растущее разнообразие структуры спроса;

на рынках занятости – наличие кадров; расходы за пользование сооружениями, энергией и сырьем; развитие технологий, позволяющие разрабатывать новые методы и средства управления производством, а также ускоряющих обработку информации;

изменения в самой организации – объем выполняемой ею работы, разнообразие услуг, производственные технологии и новые приемы обработки информации, ее правовая основа, форма собственности, географическое расположение филиалов;

исполнители задач туристской организации – уровень образования, структура потребности и позиция сотрудников.

Указанные характеристики являются условиями формирования организации. С изменением её стратегических целей происходит и формирование более гибких организационных форм. Все большее значение приобретает личный авторитет, а традиционное мышление и иерархическая власть отступают на задний план. Преобладание инструментов управления, силы убеждения и профессионально-технических знаний становится основополагающим принципом эффективного менеджмента в туризме.

Проектирование организационной структуры управления происходит 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.

1. *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:

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.

2. 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:

- *метод аналогий*. Он предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;

- *экспертный метод*, который 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*, что предполагает 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*, что 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 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. *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:

- 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.);

Основными требованиями к структуре управления являются:

- 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).

3. 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 является важнейшим средством повышения эффективности управленческой деятельности организации.

Понятия и категории, обязательные для усвоения:

Система управления туризмом, структура туризма, субъект туризма, объект туризма; подсистема «субъект туризма», подсистема «объект туризма»; туристский регион, туристские организации, туристские

предприятия первичных услуг, туристские предприятия вторичных услуг; социальная сфера и туризм, экономика и туризм»; экономические функции туризма, производственная функция, функция сглаживания, функция создания дохода, функция нивелирования платежного баланса; прямой эффект, косвенный эффект; экология и туризм, мягкий туризм; политика туризма, технологии и туризм; структура управления туризмом, звенья управления туризмом; уровни управления туризмом, институциональный уровень управления, управленческий уровень, технический уровень управления, управление высшего звена, управление среднего звена, управление низового звена; полномочное руководство, общее руководство; горизонтальное разделение труда, вертикальное разделение труда; формальная организация, неформальная организация.

Сообщения, доклады, рефераты:

1. Туризм как вид деятельности.
2. Стратегическое управление туристской фирмой.
3. Субъекты туроператорской и турагентской деятельности: сущность и классификация.
4. Системы общественного окружения и их воздействие на туризм.
5. Существенные факторы внешнего воздействия на туризм и эффективные способы реагирования на них.
6. Туристская активность как фактор государственной политики в сфере туризма.
7. Характерные черты и особенности управления туризмом.
8. Цели и задачи управления туристским предприятием.
9. Основные понятия и управленческие категории туризма.
10. Управление турфирмой как функция и процесс.
11. Экономические функции туризма.
12. Позитивные и негативные факторы влияния экономики на развитие туризма.
13. Учет противостояния экологических проблем и экономических интересов в управлении туризмом: проблемы и пути решения.
14. Факторы общественного воздействия туризма на культуру местных жителей и их учет в управлении туризмом.
15. Туризм и его влияние на социальную структуру регионов.
16. Технологии, обслуживающие туристскую отрасль и их роль в управлении туризмом.
17. Организационные структуры управления туристическим предприятием: формирование, особенности и условия функционирования.
18. Звенья и уровни управления турфирмой.
19. Виды организационных структур и особенности их использования.
20. Процесс организационного обособления исполнителей и его типы.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что вы понимаете под субъектом и объектом туризма? Дайте расширенное толкование этих понятий.
2. Чем отличается открытая система туризма от любой закрытой экономической системы?
3. Выделите основные подходы к определению туристского региона.
4. Дайте определение туристского региона. Аргументируйте свою позицию.
5. Как вы понимаете туристское место широкого и узкого профиля?
6. Какому подходу вы отдаете предпочтение при определении туристской организации?
7. По каким признакам классифицируются туристские организации?
8. Чем отличаются туристские организации коммунального уровня от таких же организаций национального или областного уровня?
9. Какой важнейший критерий положен в основу классификации предприятий на предприятия первичных и вторичных услуг? Какие сложности в связи с этим возникают?
10. Объясните, в каких случаях идет речь о предприятиях первичных, а в каких – о предприятиях вторичных услуг:
 - в пригороде большого города открылся греческий ресторан;
 - автобусное предприятие делает летом три, а зимой – два рейса в неделю в определенный туристский регион;
 - семья П. сдает комнаты в своем доме приезжим гостям.
11. Сформулируйте особенности паушального тура.
12. Выявите различия в работе туроператоров и турпосредников.
13. Покажите роль в бизнесе туристских предприятий первичных услуг.
14. Поясните на конкретном примере процедуру разделения труда в туристской фирме по функциональному признаку.
15. Обоснуйте свои выводы о том, какие функции туризма описываются в следующих примерах:
 - после того как дети выросли и уехали из родительского дома, семья фермеров переоборудовала пустые комнаты в комнаты для гостей и стала сдавать их отдыхающим (отдых в фермерской усадьбе);
 - служащая транспортного бюро сдает на трое суток комнату приезжему туристу;
 - руководитель турбюро настолько занята своей профессиональной деятельностью, что у нее не остается времени для работы по дому, поэтому она два дня в неделю пользуется услугами домработницы.
16. Что вы понимаете под словом *окультуризация*? Приведите примеры положительного и отрицательного ее воздействия.
17. В каких политических сферах принимаются следующие решения:

- городские власти планируют строительство объездной дороги, чтобы избавить узкие исторические улицы своего города от транзитного движения;
 - правительство обсуждает закон о поддержке среднего бизнеса. Предприятия средней величины получают налоговые льготы;
 - организация строит дом отдыха для малообеспеченных семей. Строительство осуществляется за счет общественных средств;
 - музыкальный фестиваль «Славянский базар» в Витебске финансируется из республиканского бюджета;
 - город нуждается в дополнительных средствах для проведения известного музыкального представления. Чтобы обойти конкурентов, политики решают использовать для строительства специального зала, необходимого для проведения мюзикла, общественные средства.
18. Вы узнали, как туризм изменился под воздействием совершенствования техники. Подумайте об обратной связи: каким образом туризм влияет на развитие техники? Приведите примеры.
 19. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
 20. Выявите отношения субординации и координации в известной вам туристской организации. Покажите, как строятся горизонтальные и вертикальные отношения.
 21. Охарактеризуйте процесс проектирования организационных структур.

Подумайте, поразмышляйте

1. Представьте туристский регион как конкурентную единицу. Подискутируйте с коллегами на эту тему.
2. Что должно быть сделано для того, чтобы на долгое время сохранить целостность природы и одновременно развивать туризм как экономический фактор?
3. Как может государство, используя туристские мероприятия политического характера, добиваться защиты окружающей среды? Приведите несколько примеров.
4. Технический прогресс привел к тому, что передвижение людей стало быстрее, безопаснее, комфортабельнее и экономичнее. Но повышенная мобильность желательна далеко не для каждого случая. Почему?
5. Как вы представляете формальную и неформальную организации? Оказывает ли неформальная организация воздействие на развитие формальной организации? Если "да", то раскройте механизм такого воздействия.
6. Выездной туризм неблагоприятно сказывается на развитии народного хозяйства страны, так как заработанный доход расходуется не на потребление отечественных товаров и услуг, а

вывозится за границу. В результате этого страдает отечественный спрос. Оцените данное высказывание. Обратите внимание на функцию сглаживания.

Практическое задание:

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Составьте кроссворд из основных терминов по теме.
3. Разработайте направления деятельности по предоставлению услуг населению турфирмой.
4. Разработайте рейтинг качества «идеального» туроператора и составьте рейтинг туристских организаций Витебского региона.
5. Найдите в Интернете сайты белорусских операторских компаний и изучите предлагаемый ими ассортимент туров. Сравните их предложения с теми, что предлагаются в Витебском регионе. Попробуйте решить для себя вопрос: спрос в туризме рождает предложение, или предложение рождает туристский спрос?
6. Попробуйте смоделировать систему обязанностей и ответственности по управленческим функциям для туристских организаций различных типов и уровней.
7. Приведите три примера того, как туризм отрицательно воздействует на окружающую среду.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ТЕМЕ «ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА»

1. Сущность, взаимосвязь и характеристика функций менеджмента туризма

Управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Функции управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующей организацией работы и включает: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Функция планирования. Планирование – это один из этапов процесса управления, на котором определяются цели любой туристской структуры, а также методы их достижения. Функция планирования включает в себя следующие виды работ:

- участие в разработке устанавливаемых управлениями туризма целей развития региона;

- текущий анализ конкурентоспособности (рынок, прямые и косвенные конкуренты, спрос, поставщики, отрасль);
- разработку стратегии конкурентоспособности региона, его особой позиции;
- претворение в жизнь стратегии конкурентоспособности региона – прежде всего оказание консультаций туристским предприятиям, проведение инновационного менеджмента.

Планирование деятельности туристского предприятия – это систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия. По существу, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

Ступени планирования находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии.

Стратегическое планирование (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов.

На *среднем уровне* управления занимаются *тактическим планированием*, т.е. определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим. Разница лишь в том, что если в организации, например, есть три начальника различных подразделений, то каждый из них должен координировать свою деятельность с остальными двумя. И это должно быть отражено в плане.

Планирование осуществляется и на *нижнем уровне* организации. Это *оперативное планирование* – основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется *генеральным*, или *общим*, или *бизнес-планом* функционирования организации.

Принципами эффективного планирования как функции управления являются:

- *полнота планирования* – при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации;

- *точность планирования* – при составлении планов используются такие современные методы, средства, тактика и процедура, которые обеспечивают точность прогнозов;

- *ясность планирования* – цель и способы планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации;

- *непрерывность планирования* – это не одноразовый акт, а непрерывный процесс;

- *экономичность планирования* – расходы на планирование должны соизмеряться с выигрышем, получаемым от него.

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры применяют в своей работе и включает следующие *методы*:

Бюджетный метод (с его помощью можно наглядно представить приток и отток наличности, капитала и других ресурсов)

Моделирование или *оперативное исследование* (с его помощью можно разрабатывать планы или отдельные его разделы на основе теории игр и проектов сценариев). Речь идет об использовании современных моделей управления для анализа проблемы и оценки возможных решений.

Анализ окупаемости (с его помощью можно наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности). Используется для прогноза количества единиц товара, которое должно быть продано, чтобы доходы сравнялись с расходами либо превысили их.

Существуют и другие методы планирования, однако следует иметь в виду, что все они имеют одну общую цель – помочь менеджеру наиболее точно предсказать будущее в развитии организации, поскольку в управленческой жизни постоянно присутствуют случайности и неопределенное развитие событий. Именно поэтому организации и разрабатывают долгосрочный план, в котором пытаются определить элементы решения альтернатив. Применение того или иного метода в процессе планирования зависит от накопления и анализа объективной информации. Это самый ценный актив организации. С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Следует помнить, что *неопределенность* – это одна из основных причин, по которой планирование в организации особенно необходимо, так как оно помогает ей более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

Организационная функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любого туристского

предприятия (организации). Она нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей.

Через организаторскую деятельность, т.е. распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями на предприятии. С экономической точки зрения организационная деятельность ведет к повышению эффективности работы предприятия, с точки зрения управления персоналом она передает смысл работы и распределяет ее по исполнителям.

Организация – это средство достижения целей предприятия.

Существует ряд *принципов*, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения организационной функции:

- *определение и детализация целей фирмы*, которые были выявлены в ходе планирования;
- *определение видов деятельности*, необходимых для достижения этих целей;
- *поручение различных задач индивидуумам* (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- *координация различных видов деятельности*, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен сделать и в какие сроки, а также того, кто им руководит (управляет);
- *единство цели* – каждый член организации работает на общее благо, т.е. никто не должен работать против целей организации;
- *размах контроля*, или *размах менеджмента*, – каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников.

Относительно последнего принципа можно выделить два важных фактора, определяющих нормы управляемости (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер), – *время и частоту*, т.е. сколько времени менеджеру нужно проводить с каждым сотрудником и как часто это делать.

Мотивация как функция управления. Без мотивации труда работников фирмы добиться желаемых результатов невозможно: члены трудового коллектива не будут справляться со своими служебными обязанностями. Таким образом, мотивация – это работа менеджера, направленная на активизацию сотрудников фирмы в плане повышения эффективности их труда для достижения как личных целей, так и целей фирмы. Менеджмент ориентируется на два аспекта этой проблемы:

- мотивацию (мотивы) путешествий;
- мотивацию трудовых отношений.

Цель поездки (мотив, побуждающий человека путешествовать) – это причина, при отсутствии которой данная поездка не состоялась бы. Информация о цели путешествия нужна прежде всего для того, чтобы правильно разделить туристские рынки на сегменты и определить целевые рынки, положенные в основу разработки модели управления туристскими потоками и маршрутами. В связи с этим целесообразно выделить *пять основных групп мотивации путешествий*:

1. *Физическая мотивация*. К ней относится мотивация на отдых, лечение и спорт.

2. *Психологическая мотивация*. К психологической мотивации относится желание уйти от повседневной рутины и увидеть что-нибудь новое и необходимость смены обстановки и расслабиться.

3. *Межличностная мотивация* т.е. многие люди ищут во время поездки необходимые им контакты.

4. *Культурная мотивация* т.е. знакомство с другими странами, с их обычаями, традициями, языками стоит в данной группе на первом месте, а также интерес к искусству, посещение спортивных мероприятий и религиозные причины.

5. *Мотивация престижа и статуса* т.е. с целью развития своей личности – добиться всеобщего признания и удержать его.

Мотивировать сотрудников – это значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализовать себя в процессе трудовой деятельности. Где управление и организация труда предоставляют сотрудникам возможность реализовать себя, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду – высокими. Результативный труд доставляет удовлетворение. Практика управления подтверждает эту мысль: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Менеджер может создать такую рабочую среду в своем окружении, которая будет способствовать мотивации сотрудников: они легче и менее болезненно будут воспринимать правила и регламент организации;

во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации работающих;

в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей (эффективно), он должен четко себе представлять, чего от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров. Им нужно

говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его одинаковой доступности для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

Функция контроля и его критерии. Контроль в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами). В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные *требования-критерии*:

- *эффективность контроля* – определяется успешность, полезность контроля;
- *эффект влияния на людей* т.е. выясняется вопрос: насколько применяемая технология контроля вызывает у работников положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции;
- *выполнение задач контроля* т.е. контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений и выработке эффективных решений.

Различают *три вида контроля*:

1. *Предварительный контроль.* Предварительным контроль называется потому, что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Он имеет *две разновидности: диагностический и терапевтический.*

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

2. *Текущий контроль.* Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего объектом его являются сотрудники, а сам он прежде всего прерогатива их непосредственного начальника. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

3. *Заключительный контроль.* Цель такого контроля – предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется тогда, когда работа уже выполнена. Заключительный контроль во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, и, во-вторых, способствует мотивации.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа:

Этап А – установление стандартов. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. На первом этапе необходимо определить временные рамки и конкретный критерий, по которому оценивается работа. Это и есть результативность. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

Этап Б – сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. Такой этап контроля очень важен: определяется масштаб отклонений, измеряются результаты, передается и оценивается информация.

Этап В – принятие необходимых корректирующих действий. В этом случае речь идет о регулировании туристских явлений и процессов. На данном этапе происходит ликвидация отклонений от параметров, определенных на стадии планирования, и приведение системы управления в заданное состояние.

Проведение контроля может быть очень дорогостоящим, поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания.

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля; менеджеры же более низкого уровня (линейные) заняты больше подбором кадров и организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Менеджеров любого уровня оценивают по двум основным критериям: результативности (возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь этого результата с наименьшими затратами).

2. Принципы менеджмента туризма и их классификация

Принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению ими управленческих функций. К ним относятся следующие.

- *Принцип применимости*, что означает, что менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих на фирме сотрудников.

- *Принцип системности*, который предусматривает, что менеджмент охватывает всю систему, учитывая ее внешние и

внутренние взаимосвязи, взаимозависимости и открытость собственной структуры или системы туризма в целом.

- *Принцип многофункциональности*, выражаемый в том, что менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда) и смысловые (достижение конечной цели).

- *Принцип интеграции*, предполагающий, что внутри системы различные способы отношений и взгляды сотрудников должны интегрироваться, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

- *Принцип ориентации на ценности*, что означает, что менеджмент туризма включен в окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п.

Все эти принципы необходимо не только учитывать, но и неукоснительно соблюдать.

В рыночной экономике возросла значимость *частных принципов управления. Это:*

- *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении*, который предполагает необходимость умелого использования *единоначалия и коллегиальности в управлении*.

- *Принцип научной обоснованности управления*. Цель его состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

- *Принцип плановости*- установление основных направлений и пропорций развития организации в перспективе.

- *Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности*. Каждый в организации наделяется конкретными правами и несет ответственность за порученное ему дело.

- *Принцип частной автономии и свободы*. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т.п.

- *Принцип иерархичности и обратной связи* заключается в создании многоступенчатой структуры управления.

- *Принцип мотивации* т.е. чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций.

- *Принцип демократизации управления*, т.е. участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т.п.

Принцип государственной законности системы менеджмента т.е. организационно-правовая форма должна отвечать требованиям государственного законодательства.

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления. Управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления должно составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.

Принцип устойчивости и мобильности системы управления, т.е. устойчивость определяется качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента к изменениям во внешней среде. Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. должны быть максимально полно учтены изменения и требования потребителей туристских услуг.

3. Понятие и классификация методов менеджмента

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Методы управления имеют определенную направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована на систему управления (фирму, отдел, подразделение, компанию и т.д.).

Содержание – это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма – это воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию: прямое воздействие (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации).

Направленность методов управления всегда одна – на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. В связи с этим можно выделить следующие методы управления:

- *организационно-административные*, основанные на прямых директивных указаниях;
- *экономические*, обусловленные экономическими стимулами;
- *социально-психологические*, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

4. Характеристика организационно-административных и экономических методов управления

Организационно-административные методы – это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека. Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. В рамках организации возможны *три формы проявления организационно-административных методов*:

- *обязательное предписание* (приказ, запрет и т.п.);
- *согласительные методы* (консультация, разрешение компромиссов);
- *рекомендации, пожелания* (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов:

воздействия на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления)

воздействия на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования. По существу, это методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и на личность в частности.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с *тремя типами подчинения*:

- *вынужденным и внешне навязанным*. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;
- *пассивным*. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- *осознанным, внутренне обоснованным*.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в *форме организационного и распорядительного воздействия*.

Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения,

установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д. В организации *эти методы служат средством прямого воздействия* на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления.

К характерным *особенностям прямого воздействия* относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению.

Наиболее эффективны *косвенные методы воздействия* тогда, когда они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Экономическим методам в управлении отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Чтобы экономические методы управления были действенными необходимо расширить самостоятельность турфирм, что ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности т.к. это позволяет коллективу распоряжаться материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализовывать свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов. Изменяется система материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников трудового процесса.

Экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием.

В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: *планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование, система материального поощрения.*

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и *экономико-математические методы*. С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения.

3. Социально-психологические методы управления и самоуправления

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения.

В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать *планирование социального развития* трудовых коллективов, *убеждение* как метод воспитания и формирования личности, *экономическое соревнование*, *критику* и *самокритику*, постоянно действующие *производственные совещания*, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода *ритуалы* и *обряды*.

Рассмотрим *самоуправление как метод управления*

Самоуправление – одна из важнейших задач в развитии организации, которая создает наиболее благоприятные условия для реализации возможностей человека.

Самоуправление трактуется как *децентрализация управления*, обеспечивающая работникам возможность в различных формах участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в фирме.

Полностью самоуправляемой считается система, если она не имеет над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная туристическая фирма).

Организация самоуправляема частично в том случае, если она представляет собой объект (элемент, звено, подсистему) в более сложной иерархической структуре (ряд туристских фирм входит в состав ОАО). Степень такой самоуправляемости определяется мерой централизации (децентрализации) или соотношением между внешним управлением, реализуемым со стороны вышестоящего органа, и внутренним управлением, исходящим от управляющего субъекта системы.

Характер самоуправления в рыночных структурах независимо от его проявления объективно способствует развитию и совершенствованию самоуправления, так как личный экономический и социальный интерес каждого участника производственного процесса ставится в зависимость от эффективности управления организацией в целом. Коллективная материальная и моральная заинтересованность побуждает всех членов трудового коллектива участвовать в обсуждении всех аспектов хозяйственной деятельности, принятии и реализации управленческих решений только на коллективной основе. Обязательным становится и участие в проведении учета и контроля за мерой труда и потребления, сохранением товарно-материальных ценностей. Таким образом, функция контроля трансформируется в самоконтроль.

В самоуправлении организацией следует учитывать, что «прямые» демократические принципы имеют свои пределы эффективности и не могут влиять на решение всех без исключения управленческих вопросов. В итоге выявляются функции (обязанности) и их распределение по уровням управления, при котором самоуправление может быть наиболее эффективным. Такой подход отражает тактику и стратегию руководства коллективами, где родились и получили распространение различные формы коллективной организации труда. В этих условиях принцип демократического централизма превращается в принцип демократического управления, что в идеале соответствует самоуправлению.

Основные формы такой демократии следующие:

- *соучастие в управлении* – право работников на получение информации о функционировании фирмы и планах администрации, на выражение своего мнения, на привлечение самих себя к управлению

фирмой с правом совещательного голоса и на представительство в органах управления на условиях меньшинства;

- *соуправление* – право на участие в принятии решений; наложение вето на отдельные постановления, принимаемые администрацией; право самостоятельного решений некоторых вопросов производственного и социального характера; право на равное представительство в органах управления фирмой;

- *внутренний (рабочий) контроль* – право контроля за действиями администрации с правом вето, без прямого привлечения работников к управлению делами фирмы;

- *самоуправление* – право на прямое самоуправление предприятием по главным направлениям на основе принципа «один человек – один голос» и на косвенное (через избранных представителей).

Самоуправление возможно только в таких экономических условиях, в которых каждый работник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъектов собственности. В условиях самоуправления труд соединяется с управлением через отношения собственности. Так как экономической формой их реализации является полный хозрасчет, то более благоприятные условия для развития самоуправления складываются на нижнем уровне, где хозрасчетные отношения проявляются наиболее значимо. Развитие и внедрение полного хозрасчета и самофинансирования подводит прочный экономический фундамент под процессы самоуправления и демократизации всей деятельности коллектива.

Понятия и категории, обязательные для усвоения:

Функции управления, планирование, организация, мотивация, контроль; генеральный план, бизнес-план, бюджетный метод; физическая мотивация, психологическая мотивация, межличностная мотивация, культурная мотивация, мотивация престижа и статуса, мотивация трудовых отношений; предварительный контроль, диагностический контроль, терапевтический контроль, текущий контроль, заключительный контроль; принципы менеджмента, общие принципы управления, частные принципы управления; метод управления, организационно-административные методы управления, экономические методы управления, социально-психологические методы управления, самоуправление, соучастие в управлении, соуправление, внутренний (рабочий) контроль.

Сообщения, доклады, рефераты:

1. Функции управления как конкретный вид управленческой деятельности.
2. Подходы к классификации функций управления.
3. Принципы реализации организационной функции управления.
4. Система организационно-распорядительных методов и направления ее реализации.

5. Децентрализация управления как способ активизации участия сотрудников в управлении фирмой.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Попробуйте проанализировать и понять весомость таких функций управления, как планирование и организация. Выясните роль каждой из них в вашей организации.

2. В какие мотивационные группы попадают причины, по которым г-жа Ш. отправляется в поездку в Барселону?

3. В описании отдыха г-жи Н. и г-на Г. выделите различные действия и отнесите их к отдельным мотивационным группам:

Пример. Госпожа Н. и господин Г. отправились в отпуск в Италию. По пути они навестили бывшего однокурсника, проживающего в Люцерне. Первую неделю отпуска супружеская пара провела в Тоскане. Г-жа Н. приняла участие в курсе гончарного искусства. В это время ее супруг посещал группу итальянского языка, где он получил возможность освежить свои знания. Во вторую неделю отпуска супруги отправились на остров Ишиа в бухте Неаполя. Остаток отпуска они провели, беззаботно отдыхая на пляже: купались, загорали. Они также много читали, пользовались медицинским обслуживанием в гостинице, принимали тепловые водные ванны. Кроме того, они были на экскурсиях: осматривали достопримечательности Неаполя и раскопки Помпеи.

5. Поясните общие и частные принципы менеджмента в туризме. Используйте конкретные примеры.

6. Раскройте сущность разных методов управления туристской фирмой.

7. В чем отличие методов управления от его функций и принципов?

8. Дайте характеристику организационно-административных методов управления.-

9. В чем суть организационно-административных методов и каково их отличие от экономических методов?

10. Поясните усиливающуюся роль экономических методов управления в переходный к рыночным отношениям период.

11. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.

12. Что вы понимаете под самоуправлением?

Практическое задание:

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Опишите функции менеджера в построении организационной структуры предприятия.
3. Разработайте и постройте дерево целей предприятия туризма.
4. Разработайте схему реализации процесса контроля в вашей организации. Найдите и опишите ситуацию, где бы контроль отрицательно воздействовал на людей.

Учебное издание

ШАХНОВИЧ Сергей Васильевич

ШАХНОВИЧ Елена Сергеевна

КОЗЛОВА Ангелина Борисовна

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА

Методические рекомендации

В 4 частях

Часть 2

**Система управления туризмом: структура,
функции, принципы и методы**

Технический редактор

Г.В. Разбоева

Компьютерный дизайн

И.В. Волкова

Подписано в печать .2013. Формат 60x84¹/₁₆. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 3,14. Уч.-изд. л. 2,74. Тираж экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

ЛИ № 02330/110 от 30.01.2013.

Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.