**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВВЕДЕНИЕ**  **ГЛАВА 1. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**  1.1. Американская модель  1.2. Европейская модель  1.3. Японская модель  **ГЛАВА 2. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФИРМЫ**  **ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ ЗАРУБЕЖНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**  3.1. Характеристика тура  3.2. Проблемы формирования стратегии развития туризма  3.3. Повышение уровня делового администрирования  3.4. Обязанности менеджера в турфирме  **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**  **СПИСОК литературы** | **4**  **6**  **6**  **9**  **12**  **15**  **23**  **23**  **27**  **37**  **41**  **46**  **47** |

**ВВЕДЕНИЕ**

За время существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и других сферах с учетом своих специфических особенностей. Это требует изучения накопленного опыта и использования его. Вместе с тем мировой опыт формирования моделей менеджмента (и прежде всего Японии) свидетельствует, что механическое перенесение управления из одной социокультурной среды в другую практически невозможно. При создании собственной модели менеджмента необходимо учитывать влияние таких факторов, как тип собственности, форма государственного устройства и зрелость сложившихся рыночных отношений.

Зарубежный опыт, при явном отличии от отечественного, не является для российской системы управления чем–то заведомо неприемлемым и чужеродным. Отечественный менеджмент активно берет на вооружение механизмы рыночной экономики, которые, проявляя величайшую гибкость и приспособляемость, находят стимул для своего дальнейшего развития в новых методах, в том числе и в тех, которые в наибольшей мере адекватны коллективистской сущности еще не забытой российской модели хозяйствования и управления.

Туризм в XXI в. стал социальным и политическим явлением, значительно влияющим на мировое устройство и экономику многих стран и целых регионов. Особенных успехов мировой туризм достиг за последние 30 лет, когда число международных туристов возросло в 3,8 раза, а валютные доходы от него увеличились в 25 раз. На сферу туризма приходится около 6% мирового валового национального продукта, 7% мировых инвестиций, каждое 16–е рабочее место, 12% мировых потребительских расходов. К числу стран, получающих внушительные суммы от налогообложения туристской деятельности, относятся США – 130 млрд. дол., Япония – 70 млрд. дол., Германия – 57 млрд. дол.

Мировой опыт развитых стран подтверждает факт, что географическое положение государства, его природно–климатические ресурсы и достопримечательности становятся всеобщим достоянием благодаря туризму. По прогнозу Всемирной туристской организации, до конца 2020г. Россия войдет в 20 крупнейших стран по въезду туристов. Однако анализ состояния развития туристской индустрии России позволил выявить, что развитие туризма в России в настоящее время находится лишь на начальном этапе. Несомненно, опыт зарубежного менеджмента в управлении туристской организацией, его механизмы могут способствовать росту российскому туристическому менеджменту.

Цель исследования – теоретически обосновать возможность использования опыта зарубежного менеджмента в отрасли туризма.

Задачи исследования:

1. определить современные тенденции развития зарубежного менеджмента на примере японской, американской и европейской модели менеджмента;

2. рассмотреть возможности использования механизмов зарубежного менеджмента в туризме;

3. проанализировать проблемы формирования стратегии развития туризма;

4. обосновать значение повышения уровня делового администрирования в туризме.

*Объект исследования* – основные черты зарубежной школы менеджмента.

*Предмет исследования* – определение возможности использования механизмов зарубежного менеджмента в управлении туристской организацией.

*Структура работы*: работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

**ГЛАВА 1. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

Существует много моделей управления. Главные отличия этих моделей заключаются в трактовке основных характеристик работников, мотивов их трудовой деятельности, социального поведения. Рассмотрим основные из них.

1.1 Американская модель менеджмента

По мнению американского ученого Дугласа Макгрегора, в основе организации управления, которое в конечном итоге сводится к управлению людьми, лежат две полярные концепции, которые он условно назвал теорией X и теорией Y.

По теории X, все наемные работники стремятся получить от нанимателя максимум благ и при этом дать ему взамен как можно меньше; они ленивы, не стремятся работать, не обладают инициативой и должной ответственностью, предпочитают, чтобы ими руководили и тяготе­ют преимущественно к удовлетворению своих собственных потребностей. Из теории X вытекает следующее: руководитель вынужден постоянно применять и оттачивать механизм принуждения, устанавливать жесткие рамки производственной деятельности работников, строго регламентировать все виды работ и контролировать их исполнение, оплачивать труд в строгом соответствии с его результатами на основе жестких норм и нормативов.

В основе теории Y лежит предположение, что наемные работники в процессе труда стремятся, прежде всего, к удовлетворению своих важнейших духовных потребностей и в первую очередь - потребности в самовыражении, развитии и реализации своего творческого потенциала и уже потом к удовлетворению материальных потребностей. Работа для них вполне естественный процесс. Они трудолюбивы, обладают внутренней организованностью и самодисциплиной, деятельны и все делают для того, чтобы достичь желаемой цели. Их не надо принуждать. Руководителю, как это вытекает из теории Y, остается только мягко направлять энергию и устремления работников в заданное русло, привлекать к творческой работе, к подготовке управленческих решений, доверять им, предоставлять свободу действий, поддерживать и поощрять.

Как известно, всякая теория гораздо беднее практики. Поэтому в реальной жизни приведенные выше концепции и соответствующие им модели управления редко встречаются в чистом виде. Чаще всего они переплетаются между собой в самых разных пропорциях. Модель управления, в которой более отчетливо проявляются признаки теории X, наиболее последовательно разрабатывалась и применялась в США. Поэтому ее по праву можно называть американской - моделью «А». По набору признаков ее можно также называть формальной, технократической, административной, жесткой.

Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Э. Петерсон и Э. Плоумен выделяют шесть основных видов менеджмента:

1. правительство (его деятельность соответствует общему понятию менеджмента, хотя слово «менеджмент» не применяется к деятельности правительства);

2. государственный менеджмент;

3. военный менеджмент (особый вид государственного менеджмента);

4. ассоциационный (клубный) менеджмент;

5. бизнес-менеджмент (особый вид менеджмента, отличающийся от правительственного и государственного);

6. менеджмент в государственной собственности (специальный вид «бизнес менеджмента»).

Развивая теорию управления, Петерсон и Плоумен дают определение понятию менеджмент «как психологический процесс осуществления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления». Видный представитель американского менеджмента Питер Ф. Друкер выступает против расширительного толкования понятия менеджмент, считая что его следует относить только к предприятию, выпускающему продукцию или оказывающему различные виды услуг. Друкер сформулировал основные принципы современного менеджмента:

1. содержание менеджмента в целом аналогично в разных странах, но методы его различны (национальный менеджмент должен учитывать свои собственные традиции, культуру, историю);

2. в центре внимания менеджмента находится человек, который должен направлять свои усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия;

3. задачей менеджмента является направление действий всех работников на выполнение общих целей предприятия;

4. задачей менеджмента является постоянное развитие способностей, потребностей всех работников предприятии и возможностей их удовлетворения;

5. каждый работник должен нести ответственность за порученную ему работу (связь между работниками осуществляется посредством коммуникаций);

6. в конечном счете деятельность предприятия оценивается большим количеством разнообразных способов и средств;

7. оценка и результаты деятельности предприятия находят свое выражение не внутри предприятия, а вне него.

Друкер сформулировал ряд общих, обязательных функций, которые присущи труду любого менеджера:

- определение целей предприятия и путей их достижения;

- организация работы персонала предприятия (определение объема работ и распределение его между работниками, создание организационной структуры и т. д.);

- создание системы мотивации и координация деятельности работников;

- анализ деятельности организации и контроль за работой персонала;

- обеспечение роста людей в организации.

Менеджер не может быть «универсальным гением». Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста. Американский менеджмент внес значительный вклад в разработку менеджмента как учебной дисциплины.

**1.2 Европейская модель менеджмента**

Заметное влияние на формирование европейского менеджмента оказали английские исследователи. Такие как англичане Р. Фэлк и Л. Урвик,   
занимавшиеся разработкой принципов управления.

Английские ученые внесли существенный вклад в разработку метода   
«исследования операций», который впервые зародился в Англии в 40-х гг., в связи с необходимостью решения некоторых военных стратегических и тактических задач. В дальнейшем центр работ переместился в   
Америку.

Во Франции вопросами научного управления занимались Анри Луи   
Ле Шателье, Шарль Фременвиль, братья Андре и Эдуард Мишлен.   
Неоценимый вклад в понимание менеджмента как науки внес Анри   
Файоль.

Проблемами научного управления производством в Германии   
занимался Вальтер Ратенау. Огромный вклад в исследование   
принципов организации внес известный немецкий социолог Макс Вебер,   
разработавший «идеальный тип» административной организации,   
названный им термином «бюрократия». Особого внимания заслуживают   
работы по организации производства, которые выполнил Кароль   
Адамецкий. Западногерманские теоретики школы «человеческих   
отношений» выступали за более жесткий подход к управлению   
персоналом, чем их коллеги в США и Японии.   
В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запада   
широко прорабатывались также вопросы привлечения работников к   
«участию в управлении».

Западноевропейские ученые оказали заметное влияние на   
формирование подхода к управлению с позиции «социального   
человека». Этот подход позволял изучать поведение людей с точки   
зрения воздействия на них группового поведения.

Большое влияние на развитие всей Европы в послевоенные годы   
оказал немецкий ученый, политик, министр экономики и канцлер   
Людвиг Эрхард. Под руководством Эрхарда Западная Германия добилась экономического чуда. Концепция «социального рыночного   
хозяйства» (по Эрхарду) включает в себя два основных положения:

1. Усиление государственного регулирования во всех сферах   
хозяйствования.

2. Введение индикативного планирования, пришедшего на смену   
директивного планирования. Индикативное планирование   
предполагает установление планов и показателей, достижение   
которых является наиболее желательным.

Политика Эрхарда получила поддержку всех слоев общества, а также   
ученых и практиков, занимающихся вопросами управления.

Определенный интерес представляет шведская модель социализма.   
Успехи Швеции в 50-60-е гг. XX в., как и ФРГ, объясняются прежде   
всего правильным выбором модели общественного развития. Этот   
выбор был сделан ученым, лауреатом Нобелевской премии Гуннаром   
Мюрдалем.

Шведская модель социализма Мюрдаля учитывает   
специфические особенности Швеции, которая представляет собой   
страну с высоким уровнем материального и социального обеспечения   
населения.

Создание социальной защиты, по мнению Мюрдаля, предусматривало следующие направления деятельности государства:

- обеспечение членам общества высокого прожиточного минимума и оказание материальной помощи тем, кому в силу объективных причин она необходима; установление привилегий малоимущим и изъятие привилегий у тех, кто в них не нуждается;

- создание условий, позволяющих гражданам зарабатывать средства для полноценной жизни любыми не противоречащими закону способами;

- создание условий, обеспечивающих удовлетворение высокого уровня потребностей граждан в образовании, медицинской помощи и т.д.;

- обеспечение благоприятных условий труда для наемных работников, защита их от негативных воздействий рыночной экономики;

- обеспечение экологической безопасности членов общества;

- защита граждан от преступных посягательств;

- защита гражданских и политических прав и свобод, соответствующих принципам правового, социального государства;

- защита от политического преследования и административного произвола;

- обеспечение свободы духовной жизни, защита от идеологического давления;

- создание благоприятного социально-психологического климата как в обществе в целом, так и в отдельных его ячейках и структурных образованиях, защита от психологического прессинга;

- обеспечение максимальной стабильности общественной жизни.

Для реализации этих мер социальной защиты необходимо изучать и формировать стремления людей, которые, по оценке Мюрдаля, «действительно принадлежат к числу самых важных социальных явлений, и они в огромной степени определяют историю».

Отметим, что успехи Германии и Швеции в 50-60-х гг. объяснялись многими причинами, и, прежде всего, правильным выбором модели общественного развития.

В настоящее время, как известно, в мире действуют 2 модели общественного развития с различными их модификациями:

1) так называемая неоклассическая, монетарная модель, основанная на отрицании государственной собственности и, соответственно, на абсолютизации частной, что предполагает резкое сокращение социальной функции государства;

2) социально-ориентированная модель, основанная на свободном сосуществовании разных форм собственности, сильной социальной функции государства, индикативном планировании и прогнозировании. Сторонниками этой модели были Эрхард и Мюрдаль.

**1.3 Японская модель менеджмента**

Принимая во внимание огромный экономический успех Японии, которого она добилась за весьма короткий период времени, и ту роль, которую она играет в современном мире, рассмотрим основные черты «модели Я».

1. Всестороннее внимание к работникам. При всей внутренней противоречивости и потенциальной напряженности отношений между работодателями и наемными работниками японский менеджмент оказался наиболее удачным вариантом системы управления, направленной на достижение максимально возможного отождествления работника с фирмой, на которой он трудится.

2. Пожизненный найм рабочих и служащих. Этот элемент является наиболее характерным для японской модели, хотя он и применяется в стране далеко не везде. Сущность системы пожизненного найма сводится к следующему. Сотрудники компаний делятся на две категории: постоянные и временные. Временные нанимаются не более чем на год (по контракту) и могут оставить работу или быть уволенными в любое время. Постоянные, будучи однажды принятыми на работу, остаются здесь до официального выхода на пенсию. Они находятся в привилегированном положе­нии по отношению к временным работникам, им гарантируется работа, рост доходов, социально-культурное обеспечение. Уволить постоянного работника можно только при чрезвычайных обстоятельствах. Увольнение является суровым наказанием, поскольку уволенный получит заведомо худшую работу на другой Фирме, сильно потеряет в заработке и совсем не застрахован от перспективы оказаться безработным.

3. Профессиональное продвижение по принципу «старшинства». В японских фирмах профессиональное продвижение и повышение заработной платы осуществляются в зависимости, прежде всего от стажа работы, а уже потом от уровня квалификации и результативности труда. Никто из работников не стремится продвинуться по служебной лестнице за счет коллеги, так как знает, что повышать его в должности не будут раньше установленного срока. Он знает, что его не уволят в силу пожизненного найма и что его старания будут, в конце концов, оценены объективно.  
К числу этих плюсов следует отнести, прежде всего, создание благоприятной почвы для социальной стабильности в коллективе. Карьеризм в худшем понимании этого слова уходит на задний план. При повышении по служебной лестнице на очередную ступеньку разница в приобретаемых материальных благах и социально-ролевом статусе не столь существенна, как в западных моделях. Кроме того, бремя ответственности и обязанности принимать решения в соответствии со сложившейся практикой распространяется на всех работников. Все это (а также национальная традиция почтения к старшим) делает принцип «старшинства» важным фактором управления персоналом.

4. Коллективные ценности. Считается, что коллективизм и патернализм - это национальные качества японцев. Японская модель управления строится по принципу «единая семья - единая команда». А во взаимоотношениях делается ставка на сопричастность, сотрудничество, совместную работу. В связи с этим особое значение придается выработке и усвоению коллективных ценностей организации, формированию корпоративного, или группового, сознания.

Групповое сознание пронизывает буквально все поры организации и каждого ее работника. Считается (и не без оснований), что люди, придерживающиеся одинаковых убеждений, будут ставить перед собой весьма схожие цели и руководствоваться одинаковыми правилами поведения. А если этих людей объединяет еще и большой опыт совместной работы, то все это создает благоприятные предпосылки для ускоренного согласования позиций и принятия решения по возникшей проблеме.  
В японских компаниях ни один из работников не несет персональной ответственности за решение какого-либо вопроса. Ответственность распространяется на всю группу в целом. Каждый член группы отвечает не только за себя, но и за сослуживцев. При этом не имеет значения, как он лично относится к каждому из них или что ему поручено сделать. Это позволяет всей группе быстро находить решение, действовать при максимальной согласованности, обеспечивать дружную работу «на общий котел» и с полной самоотдачей.

В Японии крайне редко можно встретить руководителей, которые бы единолично и сразу решали вопросы. Как правило, подготовка решения передается тем работникам, которые непосредственно ведут соответствующую проблему, и тем, которых она в той или иной мере касается. До тех пор пока все заинтересованные лица не поставят на бумаге свою индивидуальную «печатку», дело с места не сдвинется.

**ГЛАВА 2. ТЕХНИКО – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФИРМЫ**

2.1. Общая характеристика турфирмы «Travel for Pleasure»

Анализируемое предприятие турфирма «Travel for Pleasure» является обществом с ограниченной ответственностью. На рынке туристских услуг компания выступает как турагент.

Туристическое агентство ОАО «Travel for Pleasure» работает на рынке туристических услуг  с февраля 2003 года. Осуществляет  продвижение и реализацию туристического продукта и сопутствующих туристических услуг. Изначально турфирма предлагала туристические путевки только в зарубежные страны, специализирующиеся на  пляжном и экскурсионно-познавательном туризме. Первыми направлениями фирмы являлись Турция, Египет, Таиланд, Кипр, Великобритания, Чехия, Испания, Франция  и др. В сентябре 2005 года турфирма стала предлагать своим клиентам отдых и в России. Затем прибавилась организация свадебных путешествий и круизов, а также сафари-туры по Кении и Танзании.  С января 2011 года планируется так же открыть новое направление по организации лечебно-оздоровительных туров.

Основная деятельность компании – предоставление комплекса услуг по организации туристического обслуживания индивидуальных и корпоративных клиентов. Основные услуги туристического агентства, включают:

-бронирование и оформление авиабилетов на рейсы российских и зарубежных компаний, с возможностью доставки их курьерами по Санкт-Петербургу и Ленинградской области;

-бронирование и продажа индивидуальных и групповых туров в различные страны мира;

-бронирование и продажа детского и молодежного группового отдыха в России и за рубежом; сафари-туров по Кении и Танзании; морских и речных круизов; свадебных путешествий;

-оформление приглашений в Россию и визовая поддержка для иностранцев;

-бронирование гостиниц в г.Санкт-Петербург,

-организация транспортного и экскурсионного обслуживания;

-другие услуги в сфере туризма.

Туристическое агентство «Travel for Pleasure» расположено в торгово-развлекательном комплексе «ПИК». Агентство расположено в одной минуте ходьбы от станции метро «Сенная Площадь», в историческом центре Санкт-Петербурга. Внутри торгово-развлекательного комплекса «ПИК» богатая отделка входной группы и большой фонтан, расположены в фойе, что привлекает внимание посетителей. Все это свидетельствует об удачном месторасположении турфирмы.

Численность сотрудников – 10 человек.

Миссия предприятия: «Мы предлагаем хорошо организованный и тщательно продуманный отдых от лучших туроператов и качественное обслуживание благодаря отзывчивому и внимательному персоналу».

*План по себестоимости*

Рассчитаем себестоимость оказания услуг в плановом периоде. Целесообразно представить данные в таблице 2.1.1.

Таблица № 2.1.1. – Калькуляция себестоимости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Статьи затрат | Факт, тыс. руб. | Проект, тыс. руб. | Отклонение, % |
|
| 1 | Основные и вспомогательные материалы | 9468,66 | 11594,45 | 122,45 |
| 3 | Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования | 231,11 | 353,00 | 152,74 |
| 4 | Общепроизводственные расходы | 334,14 | 374,11 | 111,96 |
| 5 | Внепроизводственные расходы | 327,12 | 426,13 | 130,27 |
| 6 | Полная себестоимость | 14078,03 | 16836,69 | 119,60 |

Согласно данным таблице № 2.1.1. видно, что себестоимость возрастет в проектируемом периоде, небольшой рост отмечается по всем статьям расходов. Существенно, на 22,45%, в проектном периоде увеличатся затраты на основные и вспомогательные материалы. В целом, полная себестоимость возрастете на 19,60% относительно значения показателя прошлого года и составит 16836,69 тыс. рублей.

*Расчет бизнес-плана турфирмы «Travel for Pleasure»*

План производства и оказания услуг

В плане производства услуг турфирмы «Travel for Pleasure» на планируемый период определяется объем производства услуг в натуральном выражении с разбивкой по кварталам. Данные представлены в таблице 2.1.2

Таблица 1.2 – Объем оказания услуг турфирмы «Travel for Pleasure» в натуральном выражении с разбивкой по кварталам по проекту

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды оказываемых услуг | Количество услуг в год, ед. | В том числе по кварталам, ед | | | |
| I | II | III | IV |
| Бронирование туров по различным направлениям | 232 | 40 | 63 | 71 | 58 |
| Бронирование авиа и ж/д билетов | 144 | 19 | 43 | 46 | 36 |
| Бронирование гостиниц | 48 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Визовая поддержка | 148 | 36 | 36 | 38 | 36 |
| Экскурсионное обслуживание | 282 | 54 | 76 | 89 | 63 |
| Другие услуги | 192 | 34 | 56 | 61 | 41 |
| Итого | 1046 | 195 | 286 | 317 | 246 |

Согласно данным таблице 1.2. видно, что в среднем за год планируется забронировать 232 тура по различным направлениям, наибольшее количество обращений планируется на третий квартал. Также планируется забронировать порядка 144 авиа и железнодорожных билетов. На услугу визовая поддержка приходится 148 обращения клиентов, наибольший пик характерен также для третьего квартала. Также планируется забронировать 48 мест в гостиницах. Планируется, что турфирма продаст 282 экскурсионное услуги.

Следует также представить объем оказания услуг в стоимостном выражении. Для этого целесообразно составить таблицу 1.3.

Таблица 1.3 – Объем оказания услуг турфирмы «Travel for Pleasure» в стоимостном выражении с разбивкой по кварталам по проекту

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды услуг | Кол-во услуг в год, ед. | Средняя стоимость, тыс. руб. | Годовой объем реал., тыс. руб. | В том числе по кварталам, ед | | | |
| I | II | III | IV |
| Бронирование туров по различным направлениям | 232 | 55 | 12760 | 2200 | 3465 | 3905 | 3190 |
| Бронирование авиа и ж/д билетов | 144 | 15 | 2160 | 285 | 645 | 690 | 540 |
| Бронирование гостиниц | 48 | 35 | 1680 | 420 | 420 | 420 | 420 |
| Визовая поддержка | 148 | 10 | 1460 | 360 | 360 | 380 | 360 |
| Экскурсионное обслуживание | 282 | 3,5 | 987 | 189 | 266 | 311,5 | 220,5 |
| Другие услуги | 192 | 2,5 | 480 | 85 | 140 | 152,5 | 102,5 |
| Итого | 1046 | 121 | 19527 | 3539 | 5296 | 5859 | 4833 |

Относительно стоимостного выражения объема реализации оказываемых услуг можно сказать следующее. Согласно данным таблицы 1.3. видно, что общий объем реализации составит 19527 тыс. рублей в проектируемом периоде. Данная сумма будет распределена между бронированием гостиниц, визовой поддержкой, бронированием билетов, бронированием туров по различным направлениям, экскурсионным обслуживанием и другими услугами (в частности, консультационными услугами, продажей страховых полисов и др.). Средняя цена тура составит 55 тыс. рублей, т.е. 12760 тыс. рублей в год. Средняя цена билета составит 15 тыс. рублей, т.е. 2160 тыс. рублей. Средняя цена визовой поддержки определяется как 10 тыс. рублей и составит в проектируемом году 1460 тыс. рублей. Объем реализации по направлению бронирование гостиниц составит 1680 тыс. рублей.

*Технико-экономические показатели деятельности турфирмы «Travel for Pleasure» по проекту*

Составим таблицу технико-экономических показателей деятельности турфирмы «Travel for Pleasure» в планируемом периоде. Данные представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4. – Основные технико-экономические показатели деятельности турфирмы «Travel for Pleasure» по проекту

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Ед. измер. | Факт | Проект | Отклонение | |
| абс. | относ., % |
| Объем реализации | т.руб. | 15896,60 | 19527,00 | 3630,40 | 122,84 |
| Численность сотрудников | чел. | 10 | 10 | 0 | 100,00 |
| Производительность труда | т.руб. | 1589,66 | 1952,70 | 363,04 | 122,84 |
| Фонд заработной платы | т.руб. | 3717,00 | 4089,00 | 372,00 | 110,01 |
| Среднегодовая заработная плата | т.руб. | 371,70 | 408,90 | 37,20 | 110,01 |
| Себестоимость услуг | т.руб. | 14078,03 | 16836,69 | 2758,66 | 119,60 |
| Затраты на рубль реализации | коп. | 88,56 | 86,22 | -2,34 | 97,36 |
| Прибыль от реализации | т.руб. | 1818,57 | 2690,31 | 871,74 | 147,94 |
| Рентабельность деятельности | % | 12,92 | 15,98 | 3,06 | - |
| Рентабельность продаж | % | 11,44 | 13,78 | 2,34 | - |
| Коэффициент постоянства кадрового состава | % | 66,67 | 100 | 33,33 | - |
| Экономический ущерб из-за текучести кадров | т.руб. | 242,4 | 0 | -242,4 | 0 |

Согласно данным таблицы 1.4. видно, что объем реализации в планируем периоде возрастет на 3630,4 тыс. рублей или на 22,84% от значения предыдущего года. Численность сотрудников останется неизменной. Производительность труда также возрастет на 22,84% или на 363,04 тыс. рублей.

Также заметен рост фонда оплаты труда на 10,01%. Данная величина растет медленнее, нежели производительность труда работников, что является положительной тенденцией. Также возрастет среднегодовая оплата труда и составит 408,9 тыс. рублей, что на 10,01% больше, чем в предыдущем году.

Себестоимость услуг увеличится на 2758,66 тыс. рублей и составит 16836,69 тыс. рублей. Также видна тенденция к снижению затрат на рубль реализации. В проектируемом году они составят 86,22 коп, в прошлом – 88,56 коп. Увеличение прибыли составит 871,74 тыс. рублей. Значение данного показателя возрастет на 47,94% в сравнении с прошлым годом и составит 2690,31 тыс. рублей.

Показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятия, в прошлом периоде имели следующее значение – 12,92% и 11,44% соответственно рентабельность продаж и рентабельность деятельности. Однако, в проектируемом году показатель затраты на рубль реализации услуг снизится на 2,64% и составит по проекту 86,22 коп. Вследствие этого произойдет рост показателей рентабельности до 15,98% и 13,78% соответственно рентабельность продаж и рентабельность деятельности.

Изменятся значения показателей, характеризующих деятельность по управлению персоналом. Коэффициент постоянства кадрового состава увеличится на 33,33%, т.к. не планируется увольнение сотрудников ввиду усовершенствованной система развития, оценки и стимулирования персонала. Текучесть кадров в проектном периоде будет равна 0, поэтому и экономический ущерб из-за текучести кадров также будет равен 0, когда в 2009 году он был равен 242,4 тыс. рублей.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что предложенные мероприятия будут способствовать улучшению результатов деятельности по управлению персоналом турфирмы «Travel for Pleasure», что положительно скажется на финансовых результатах в планируемом периоде.

2.2 Анализ организационной структуры предприятия

Приведем схему организационной структуры управления турфирмы «Travel for Pleasure», выделив основные подсистемы их иерархическую соподчиненность и горизонтальные связи

Организационная структура управления

Данная организационная структура управления является линейно функциональной. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. По каждой подсистеме формируются "иерархия" служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления "по функциям". Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образовывая штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

1 высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных;

2 организацией директивных связей по однолинейному принципу,

3 преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

1 обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников,

2 позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые),

3 способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

1 образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование,

2 структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

В данной организационной структуре выделяется три основных уровня :

? Менеджеры по продажам (7чел);

? Генеральный директор (1 чел);

? Менеджеры по экономическим и хозяйственным вопросам.(2 чел)

2.3. Предложения по совершенствованию действующей структуры аппарата управления предприятием

Проанализировав данную организационную структуру, можно сделать вывод, что наибольшую долю функций и полномочий получил генеральный директор предприятия. Это произошло потому, что наиболее важные вопросы, касающиеся взаимодействия предприятия с окружающей средой, связанные с принятием ответственных решений о дальнейшей политике предприятия, легли на плечи генерального директора. В связи с этим можно посоветовать в организационную структуру управления добавить заместителя генерального директора, а также перераспределить часть полномочий, которые легли на генерального директора на его заместителей.

Также следует обратить внимание на большую долю функций, которые выполняет отдел маркетинга. Это объясняется сложной ситуацией на рынке, где идет конкурентная борьба за расширение доли рынка между фирмами-конкурентами. Поэтому, для повышения эффективности деятельности фирмы можно предложить в перспективе расширить маркетинговый отдел за счет новых квалифицированных кадров.

**ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ ЗАРУБЕЖНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**3.1. Характеристика тура**

Праздничный тур в Грецию 2011

***1-й день*** Вылет из Санкт-Петербурга в Грецию. Прибытие на остров Корфу (Керкира), встреча с гидом. Переезд в Ахарави, размещение в отеле Mitsis Roda Beach Resort & Spa 5\*. Свободное время. Вечером ужин в отеле. После ужина отправление в Керкиру, где вечером начинается пасхальная всенощная служба, которая проводится на центральной площади города – Спинаде. Как только прозвучат слова «Христос Воскресе!», раздается барабанная дробь, тысячи людей зажигают свечи, а небо озаряется огнями фейерверков. По окончании возвращение в отель.

***2-й день*** Завтрак в отеле. Свободное время. Вечером праздничный пасхальный ужин в отеле согласно греческим традициям празднования Пасхи. Православная Пасха - самый важный религиозный праздник в Греции. Наиболее красочно празднуется Пасха на острове Корфу. В Святую Субботу ровно в одиннадцать часов жители начинают выбрасывать из окон домов огромные глиняные кувшины, наполненные водой, а в районе Пиния города Керкира (Корфу) устанавливается большая празднично оформленная бочка с водой, куда каждый прохожий бросает монетку «на счастье».

***3-й день***Завтрак в отеле. Отправление в паломнический тур по острову Корфу. Посещение церкви Св.Спиридона, где состоится специальное открытие раки с мощами Св.Спиридона (по возможности). Посещение главных православных святынь острова: Кафедрального Собора, церкви Богоматери Влахернон, церкви Пантократора на острове Понтиконисси (по возможности), церкви Св.Ясона и Св.Сосипатроса, монастыря Зоодуху Пигис (Животворящий Источник).

***4-й день*** Завтрак в отеле. Свободный день. Возможность приобрести экскурсию в Бари, Италия (за дополнительную плату).

***5-й день***Завтрак в отеле. Свободный день. Возможность приобрести экскурсию за дополнительную плату.

***6-й день*** Ранний завтрак в отеле. Освобождение номеров. Трансфер в порт г.Керкира. Посадка на паром Керкира — Игуменица. Прибытие в Игуменицу, встреча с гидом. Отправление на автобусе к знаменитым наскальным монастырям Метеора, внесенным в список 20 самых значимых объектов фонда всемирного наследия ЮНЕСКО. Метеоры — грандиозные скалы, устремляющиеся ввысь с ровной поверхности Фессалийской долины и достигающие высоты 400 метров, изваянные водой и ветром, похожи на вскинутые в молитвенном призыве руки. Сама Земля в Метеорах просит милости Небес. Первый из монастырей, Великий Метеор, был основан в 1340 году выходцом с Афона преподобным Афанасием и его сподвижником Иоанном Уресисом Палеологом. Посещение монастырей. Обед (за дополнительную плату). Отправление в Салоники – столицу Северной Греции. Прибытие. Трансфер в отель. Размещение в отеле 3\* или 4\* в пригороде Салоник. Ужин в отеле. По возможности обзорная экскурсия по городу: Белая Башня – символ города (построена в 1430г.), Ротонда и Триумфальная арка, Галерея с рельефными изображениями великих битв, величественный храм Св.Дмитрия Солунского — покровителя города. Экскурсия завершится осмотром Акрополя – Византийских крепостных стен и Старого города с узкими извилистыми улочками.

***7-й день***Ранний завтрак в отеле. Трансфер в аэропорт, вылет в Санкт-Петербург. Прибытие в Санкт-Петербург.

Стоимость тура (за номер):

|  |  |
| --- | --- |
| MITSIS RODA BEACH RESORT & SPA 5\* PREMIUM AI | |
| ОТЕЛЬ 3\* или 4\* В САЛОНИКАХ, HB - 1 ночь | |
| PREMIUM AI | 23.04.11 |
| STANDARD ROOM GARDEN VIEW | 5+1 |
| 1 ADL + 1 CHD (2-18) | 60441 |
| DBL | 60847 |
| SNG | 38928 |
| DBL + EXT. BED | 87637 |
| 2 ADL + 1 CHD (2-18) | 82766 |
| 2 ADL + 2 CHD (2-18) | 109557 |
| STANDARD ROOM SEA VIEW | 5+1 |
| 1 ADL +1 CHD (2-18) | 61253 |
| DBL | 62065 |
| SNG | 40145 |
| DBL + EXT. BED | 88855 |
| 2 ADL + 1 CHD (2-18) | 83984 |
| 2 ADL + 2 CHD (2-18) | 110774 |
| BUNGALOW | 5+1 |
| 1 ADL +1 CHD (2-18) | 61253 |
| DBL | 62065 |
| SNG | 40145 |
| DBL + EXT. BED | 88855 |
| 2 ADL + 1 CHD (2-18) | 83984 |
| 2 ADL + 2 CHD (2-18) | 110774 |
| FAMILY ROOM | 5+1 |
| DBL | 63282 |
| DBL + EXT. BED | 90479 |
| 2 ADL + 1 CHD (2-18) | 85202 |
| 2 ADL + 2 CHD (2-18) | 112398 |
| 3 ADL + 1 CHD (2-18) | 113616 |

*Цены указаны в рублях. (Курс EURO ЦБ РФ+1%)*

**В стоимость включено:**

  - Авиаперелёт Санкт-Петербург – Корфу;

- переезд на пароме Корфу – Игуменица;

- проживание в отеле 5\*, питание Premium All Inclusive на Корфу (5 ночей);

- проживание в отеле 3\* или 4\*, питание завтрак + ужин в Салониках (1 ночь);

- экскурсионно-транспортное обслуживание по программе тура;

- посещение пасхальной службы;

- паломнический тур по острову Корфу с профессиональным гидом;

- услуги русскоговорящего сопровождающего;

- медицинская страховка;

- страховка от невыезда.

**Дополнительно оплачивается:**

  - Греческая виза;

- круиз в Италию – 14207 руб./человек (переезд на пароме в четырёхместных каютах, транспортное и экскурсионное обслуживание в Италии, обед в Бари и ужин на пароме, портовые сборы). Экскурсия организуется только при условии набора групп.

- бизнес-класс;

- туристическая SIM-карта (льготная стоимость звонков по всему миру, на счету 1 USD) - 406 руб. за карту (по желанию);

MITSIS RODA BEACH RESORT & SPA 5\* Отель расположен на естественном песчаном пляже, в 40 км севернее города Корфу и в 1,5 км от местечка Рода. В основном здании 336 номеров и в 50 номеров в бунгало.   
В отеле: 4 ресторана, таверна на пляже, 3 бара, 2 открытых бассейна с морской водой, 2 теннисных корта, водные виды спорта на пляже, настольный теннис, бильярд, детский бассейн, мини-клуб, детская площадка магазины, СПА центр.

Отель работает по системе PREMIUM ALL INCLUSIVE, в барах и главном ресторане включены местные вина, пиво, безалкогольные напитки.   
В номере: ванна с принадлежностями, кондиционер, телефон, спутниковое ТВ, мини-холодильник, балкон или терраса.

**3.2 Проблемы формирования стратегии развития туризма**

Поле деятельности бизнесмена в туризме всегда сравнивалось с шахматной доской. Если акционерная стратегия ограничивается комбинацией ряда твердо установленных правил, то стратегия управления может быть весьма легко освоена. В действительности, конкурирующая экономика туризма в России практически заставляет каждое гостиничное или туристское предприятие или учреждение находить свои новые собственные решения, в то время как пределы деловой шахматной доски ограничены только воображением и напором игроков.

Единый подход пронизывает все последующие соображения: успех стратегии корпорации (акционерного объединения или общества), с учетом того, что все усилия направлены на достижение эффективности, никого не будет ограничивать какой-либо формулой. Стратеги могут и должны действовать в рамках весомого концептуального подхода, твердо основанного на факте эффективности.

Вовлекаясь в бизнес, необходимо быть стратегом и тактиком, гибко балансируя ответными действиями, основанными на твердых целях. Создавая устойчивую философию процесса роста, одновременно необходимо оставаться достаточно гибким, считаясь с непредвиденными возможностями. Следует быть готовым двигаться в новых направлениях, не отклоняясь от устоявшегося стратегического плана даже в угоду захватывающей новизны. В то же время, остерегаясь опасности эмоциональной приверженности "сложившейся надежности" продукции, не следует задерживаться со вкладом и вложениями, гарантирующими эквивалент возврата.

Рассмотрим проблемы стратегии с высоты, т. е. как ее достижение представляется руководству корпорации. Члены совета директоров полностью ответственны - и эту ответственность они не могут делегировать или переключить на других - за создание долговременных целей и определение стратегии, которая наиболее успешно завершит задуманное ими исполнение целевых установок. Это предполагает: развитие действенных полномочий в планировании и контроле за решениями; надзор за оперативными планами управления до достижения успеха; сравнение текущих результатов с первоначальными проектами; демонстрацию воли и способности вызывать или предотвращать отклонения от плана и своевременно вмешаться, если управление не оказалось способным удовлетворительно завершить программу.

В конечном итоге успех выполнения стратегии туристского объединения является личной предприимчивостью, строго обусловленной темпераментом и способностями руководства, несущего ответственность, лучше или хуже, за поддержание своего управленческого принципа. Его задача - меньше самому предпринимать принципиальных изменений вопреки развитию организации и процесса, по которым следует принять решение. Не столько обладать своей собственной способностью принимать решение, сколько высвобождать компанию от личностного влияния. От того, как он реализует проблему, обеспечивая строгую направленность и филигранное умение управлять, есть суть принципа управления и испытания его как руководителя.  
*Стратегии роста туризма.*

Процесс роста любой экономики зависит от ряда взаимодействующих усилий. Одним из основных звеньев является государственная политика туризма.

*Стадия развития туристской экономики* - будь то развитие частного предпринимательства в туризме или развитие социального туризма - второй фактор. Третьим фактором, пока еще непризнанным, является влияние управленческих действий на туристские компании, чьи ежегодные показатели в большой мере затрагивают продвижение туристского продукта. В совокупности такая политика управления не только важна: эти усилия могут явиться решающими в процессе роста экономики страны в целом и туризма в частности.

Известно, что эффективная направленность управления может обеспечить развитие туристской компании быстрее, нежели рост общей экономики, или туристского сектора, или даже производства товаров и услуг, связанных с обеспечением туризма. Более того, управление, в основу которого положено увеличение роста, может вызвать развитие целых новых отраслей, например производство транспортных средств доставки. Возросшая деятельность как туристского сектора, так и промышленного, укрепляя друг друга, взаимодействуя между собой, развивают и усиливают экономику страны в целом. Опыт показывает, что любая дискуссия по поводу управленческих альтернатив увеличения роста национальной экономики должна рассматриваться с позиций:

* какой стратегический рост наиболее приемлем для управления туристской компанией;
* какая программа управления может быть принята для новой сферы деятельности туристской компании.

Чтобы раскрыть практические рамки обоих подходов, важно сначала проанализировать используемые стратегии развития туристской деятельности в ряде зарубежных стран и в России, а затем выделить конкретные специфические меры, которые могут быть использованы в качестве методов управления.

*Стратегии развития.*

Анализ показывает, что компании, успешно конкурирующие в сфере туризма, руководствуются тремя стратегическими методами, применяемыми как отдельно, так и в сочетании:

1. развитие действующего продукта по сложившимся направлениям туризма;
2. расширение географии поездок и продаж за счет новых районов туристского назначения;
3. введение встречных сфер туристской деятельности, в том числе через создание новых компаний.

*Развитие туризма на основе устоявшегося рынка*. Самым ярким примером туристской компании, развившейся за счет усиления туризма в России, можно назвать Бюро международного молодежного туризма "Спутник". С 1958 по 1998 гг. "Спутник" сохранял почти постоянный рост туристских продаж и предложений. За период с 1969 по 1985 гг. эта компания увеличивала свои возможности на 15 процентов в год, далеко опережая размер роста большинства других компаний страны. До 1992 г. "Спутник" был фактически единственным производителем, чьи показатели свидетельствовали о разнообразном росте, и сумел подойти к уровню устойчивой продажи туристского продукта во всех районах бывшего СССР и Российской Федерации, даже в условиях своей собственной децентрализации.

*Развитие за счет новой туристской продукции на базе сложившейся отрасли.* Всего лишь несколько компаний могут развивать свое дело год за годом, реализуя на рынке только один продукт. Успех многих предприятий достигался иной стратегией - созданием нового продукта в их деятельности. Так, туристская компания "Академсервис" применила именно этот метод, чтобы взломать посредством новых туров и рынков существующий туристский бизнес, ежегодно расширяя рынок своего туристского предложения.

В противовес "Спутнику", с 1993 г. "Академсервис" развивался за счет систематического введения новых маршрутов и туров, а также новых типов программ пребывания. Существенным элементом данной стратегии является сознательное поощрение специфической законченности рынка. Например, "Академсервис" развивала не только новые пакеты туров, но и соответствующие программы для различной по своим потребностям клиентуры. Указанная компания имеет специалистов, менеджеров по продаже и программистов, которые с помощью компьютеров и информационных систем развили до автоматизма собственную систему продаж и туристской деятельности. Новые туры и услуги в сочетании с рынком спроса позволили корпорации расширить свой рынок в отдельных регионах и достичь замечательных показателей в развитии фирмы.

Аналогично, рост объема деятельности почти в 1000 раз за последние 6 лет достигнут в Российской международной академии туризма за счет продолжающегося удовлетворения рынка спроса на образовательные услуги туризма, т. е. новой программы на базе действующих возможностей, а также быстрого ее распространения в России и странах СНГ. Новые стандарты обучения, например "Рекреация и туризм", имеющие образовательную ценность и поддерживающие новый имидж менеджера-профессионала позволили Академии открыть новый спрос в системе профессиональной подготовки специалистов туризма.

*Развитие новых видов деятельности*. Некоторые крупные компании достигли достойного развития при помощи использования третьего вида стратегии - вступили в новые сферы деятельности или бизнеса. Почти за 10 лет турецкая компания "Тройка", обладающая конкретным интересом в системе развития и реализации туристских программ и транспортных перевозок, осознала, что сам по себе интерес и навыки не обеспечат ей соответствующее развитие поступлений и рост прибыли. Руководство компании решило вложить средства в строительство, транспортные доставки и туризм, связанные с Россией. И сегодня "Тройка" стала наиболее представительной компанией в туристской инфраструктуре России.

Экономический рост компании - ежегодно десятки процентов - стал возможен в результате переключения капитала из устоявшегося бизнеса с Западной Европой в новую альтернативную сферу деятельности в России. Несмотря на пресс конкуренции на российском туристском рынке, а также отдельные трудности, фирма успешно наращивает свой бизнес в строительстве, грузоперевозках и туризме с Россией.

"Ланта-Тур" служит другим примером компании, использовавшей аналогичную стратегию. Первоначально туризм был подчинен продвижению туров в США, но затем было вложение в развитие поездок во Францию и Испанию. Следующий шаг - ускоренное развитие маршрутов и туров в страны Северной Африки и Бенилюкса. В течение 5 лет компания достигла значительного роста объемов продаж и поступлений.

В выборе соответствующей стратегии необходимо иметь в виду, что подходы, изложенные выше, могут достаточно совпадать. В действительности, большинство компаний часто сочетают различные виды стратегии, чтобы разработать программы развития на несколько лет.

*Задача управления* достичь блестящих показателей развития нелегко, а сохранение их - еще более трудная проблема. Ряд компаний, чье развитие шло быстрее на общем фоне экономических показателей, оказались неспособными поддержать высокий уровень развития поступлений, а в отдельных случаях их поступления резко упали. Так, к 1991 г. все туристские организации бывшего СССР достигали ежегодного уровня роста от 7 до 15 процентов за каждый 5-летний период. Но уже к 1993 г. все они не смогли удержаться на этом уровне. В конечном итоге где-то 5 из 15 организациям удалось удержать свое развитие на уровне собственной самоокупаемости.

В таком случае, что должно предпринять управление для сохранения планки исключительного развития? Опыт подсказывает, что управление успешно при условии постоянного соблюдения следующих пяти практических действий:

1. Установление цели развития.
2. Приспособление своей стратегии к изменениям в экономике и условиям бизнеса.
3. Сохранение приоритетных направлений и развитие новых форм деятельности, опережающих конкуренцию.
4. Оценка альтернативы новой деятельности, основанная более на фактах, нежели на личном мнении.
5. Быстрый отказ от теряющего рынок продукта или бизнеса и направление усилий и капиталов в лучшее употребление.

*Формирование целей развития*. Руководство туристской компании должно продемонстрировать с самого начала, что развитие - это не просто дань уважения к надеждам, которые подлежат обсуждению на ежегодных встречах, но и ведущая задача объединения. Это означает формирование целей развития по каждому разделу деятельности компании, требуемых результатов и отказ от разрешения заурядных проблем. Почти без исключения управленческие звенья могущественных туристских объединений мира придерживаются данной тактики. Это отражается в их решениях, компенсационных усилиях, определениях по нахождению финансовых ресурсов, а также в их оценке пригодности дочерних компаний и структурных звеньев управления.

Несколько лет назад туристские компании и гостиничные цепи Таиланда решили удвоить продажу и прибыль от реализации туристских предложений в России. Чтобы обеспечить эту задачу, управляющие гостиничных цепей и туристских компаний пришли к выводу, что они должны в несколько раз увеличить число продаж в течение пятилетнего периода и увеличить прибыль от туризма из России на 12 процентов ежегодно (традиционно - 5 процентов). Поэтому туристские фирмы полностью реорганизовали свои усилия по новой продукции и запустили программу ускоренной автоматизации бронирования и продаж туров в России. Эти меры стали приносить отдачу, а управление гостиничным и туристским бизнесом встало на путь формирования пятилетней программы.

Посредством своей философии развития компания может достигнуть результатов, оставляя своих конкурентов позади. Например, две крупные туристские компании по продаже туров из России в США имели исторически противоположные результаты. Наибольшее различие между двумя компаниями было в том, что компания «А» - более успешная - имела весьма строгую политику развития. Компания «В» - ее не имела. Руководящий состав, менеджеров компании «А» выработал чрезвычайную задачу: компания должна развиваться быстрее, чем экономика туризма в стране. Они определили для себя придерживаться этого правила год за годом не только потому, что программа, по их мнению, представляла устойчивую деловую практику, но также для обеспечения реализации свежих альтернатив, которые поддерживают жизненность их организации.

Компания «А» не только поставила перед собой более высокую задачу - вернуть вложенный капитал, в отличие от компании «В», но и ее управление добилось обеспечения роста поступлений в пределах от 4 до 12 процентов по каждому разделу туристского бизнеса.

Компания «А» осознанно вкладывала от 60 до 70 процентов своей прибыли в дела и проекты, способные предложить альтернативное развитие выше среднего показателя компании в целом. Наоборот же, компания «В» назначение капитала связала со снижением издержек. На практике это привело к реинвестициям в ряде систем продаж, омертвлению предложенного для России пакета продаж и уходу компании с российского рынка.

Выделенные руководством компании «А» средства для компенсации затрат по каждому отдельному показателю обеспечили удовлетворение обеих позиций: возврат вложений и цель развития.

*Осознание необходимости изменения стратегии*. Для любой отрасли, а для туризма в особенности, экономическая конкуренция, технологические изменения, политика государства имеют тенденцию к постоянной изменчивости. Туристская продукция невидимо проходит по своему жизненному циклу, начиная с периода возникновения до полной реализации, а иногда знает и периоды упадка. Базовое туристское предложение в виде туров, маршрутов и программ имеет свои собственные характеристики и стадии цикла. Различные типы циклов очевидны в сфере туристского потребления (завтрак - кровать, пансион, полупансион, услуга) и т. д.

Деловая стратегия должна изменяться и, если надо, изменяться быстро с учетом возникающих экономических обстоятельств и изменений в туристском обращении. На ранней стадии разработки продукта (на стадии концепции и введения новшества) может быть важным момент решения. На второй стадии умелый маркетинг и эффективный контроль за сетью сбыта становятся более важными элементами. На заключительной стадии контроль за текущими издержками становится жизненно необходимым. Компания должна быть уверенной, что на каждой стадии развития ничто не выходит за ее конкретные рамки. Однако своевременное осознание необходимости перемен в предпринятой стратегии является существенным в поддержании туристского обращения.

Важность перемен в стратегии предпринимательства с целью приспособиться к изменениям окружения может быть легко проиллюстрирована.

Пять-десять лет назад невозможно было представить приобретение туристского продукта в кредит. Сегодня в условиях возрастающего спроса на поездки за рубеж многие туристские организации предоставляют кредит на приобретение путевки для отдыха или заграничного путешествия. Ныне возникла необходимость убедить людей пользоваться такой возможностью в рамках многообразия предложений. Такая тактика способствует компаниям увеличить контингент туристского привлечения, а следовательно, обеспечить рост поступлений и прибыльности.

Сотрудничество российского турбизнеса с компаниями Республики Кипр дает другую иллюстрацию интереса к постоянным переменам в стратегии развития гостеприимства на Кипре. С недавнего времени 100 процентов туристских поездок из России осуществляется за счет безвизового въезда российских туристов на Кипр. Увеличение числа продаж туристских программ в течение пяти лет в сотни раз позволило расширить распродажу кипрского туристского продукта в России. Однако размер розничной продажи на рынке сбыта достиг экономической насыщенности, и будущее развитие сети продаж вызвало необходимость увеличения турагентской сети крупнейших туроператоров Кипра, например "Louis International" и "M.I.B.S Travel" в средних городах России. Как результат, туроператоры перестроили свою рыночную стратегию на новые безопасные рынки сбыта, чтобы помочь турагентам довести туристский продукт до массового покупателя.

*Проверка новых сфер до инвестиций.* Не все туристские компании, идущие навстречу новым видам бизнеса, достигают ожидаемого развития. На самом деле, многие фактически сталкиваются со снижением экономической эффективности. Такое разочарование почти всегда приходит потому, что правление не учло следующие решающие моменты:

* Насколько привлекательна по экономическим характеристикам и жизненна конкретная сфера туризма?
* Какие рыночные и технологические усилия могла бы предпринять компания для открытия нового бизнеса?

     Часто руководство не осознает, что финансовые ресурсы и умение управлять, необходимые для подпорки умирающего бизнеса, могут быть использованы более прибыльно в других ситуациях. Например, турецкий бизнес на туристском рынке России пошел на беспрецедентное упрощение административных формальностей для российских туристов, посещающих Турцию. Отказавшись от бюрократических процедур и улучшив информацию и гостеприимство, преодолев языковый барьер в обслуживании туристов из России в своей стране, он (бизнес) добился за год-два впечатляющих успехов, переключив туристский поток из России в Турцию вместо Греции.

Таким образом, турецкие туристские компании сумели обеспечить чрезвычайный рост показателей от туризма в течение ряда лет, преодолевая трудности прошлого.

Итак, методы управления устойчивым развитием не являются темной и запрещенной мистерией. Результат показывает, что менеджмент может быть управляемым многократно.

**3.3 Повышение уровня делового администрирования**

Ни в одной другой области административное искусство высшего звена управления не изменялось столь велико, как в области управления исполнительным персоналом. За последние годы новые взгляды на деятельность делового окружения и структуру институтов нашего общества позволили выявить все те беспрецедентные возможности, которые скрыты в системе управления менеджерами.

По мере возникновения суперорганизаций, как государственных, так и социальных, и частных, выдвигается одно требование - это формирование грядущего поколения лидеров. Суть этого требования состоит в том, что существует необходимость в двух типах менеджера: *специалиста*, чьи взгляды простираются за пределы его специальности, и *универсала*, который разбирается в целом ряде сложных технологических вопросов. Оба этих типа, особенно последний, имеют прямую возможность сделать карьеру в качестве нового менеджера - "человека для организаций".

Мы все больше осознаем, что цивилизованный менеджер, который работает с достаточным апломбом, а также в равной степени имеет свободные взгляды, займет со временем подобающее ему место руководителя крупнейшей корпорации. Ясно, что менеджеры такого класса пока не могут быть подготовлены на заказ нашими университетами и школами бизнеса. Но, тем не менее, эти учреждения, как и высшие профессиональные образовательные учреждения туризма, служат "рассадочными грядками" для руководителей высокопрофессионального класса, которые будут решать завтрашние задачи.

Совмещение должностей для специалистов одного определенного профиля может быть организовано в учреждениях, работающих в различных сферах деятельности. Это особенно актуально для специалистов общего менеджмента, владеющих большим разнообразием маркетинговых и других методов управления, универсальных для любой организации, что дает право говорить об универсализации возможности карьерного роста. Двигаясь к посту руководителя туристского предприятия, специалист начинает свою рабочую деятельность с должностей низшего уровня, и необязательно, что специализация его деятельности - менеджмент туризма. Он может начать свою деятельность в таких отделах, как финансово-экономический менеджмент, менеджмент информационных систем и технологий, менеджмент маркетинга, административный менеджмент и др., т. е. в отделах, предусмотренных в структуре туристской организации.

Универсализация карьерного роста предполагает также работу специалиста в аналогичных отделах предприятий других отраслей, отличных от туризма. В рамках туристской специализации будущий менеджер туризма может выбрать предметную сферу деятельности своей работы из туристского оперейтинга, тревелинга, гостеприимства, экскурсионного менеджмента и др.

Универсализация возможностей для людей с общим образованием способствует развитию кругозора, необходимого для того, чтобы стать лидером крупных учреждений.

Руководитель туристской компании может занимать высокий пост в ассоциациях, тем самым его усилия будут направлены не только на достижение коммерческих интересов его фирмы, а и на общественные интересы. Эта новая взаимосвязь со специалистами, новое понимание и усложнение использования функционального инструментария, новое оперирование техническими методологиями являются неотъемлемой частью профессии менеджера, который должен уметь говорить на языке различных групп специалистов, деятельностью которых он будет управлять и понимать нюансы и тонкости их профессий.

Нет никаких сомнений в том, что новые бакалавры гораздо лучше подготовлены, чем их предшественники для того, чтобы справиться с проблемами и воспользоваться возможностями, ожидающими их. Данное утверждение будет справедливо и для последующих поколений выпускников.

Вместе с тем будущие бакалавры не являются "законченным продуктом". Большинство из тех знаний, которыми они должны владеть к завершению своей карьеры, еще не открыты, и большая часть того, что они кропотливо приобрели, вскоре устареет или не будет соответствовать действительности. Однако просто для того, чтобы всегда идти в ногу со временем, они будут вовлечены в обучение в течение большей части активного периода своей жизни.

*Новые универсалисты*

Частично, вследствие того, что новый менеджер не является "конечным продуктом", перед ним открываются альтернативы, дотоле не виданные по широте. Он может начать свою карьеру в крупной корпорации, в администрации туристской фирмы и гостиницы или в компании по предоставлению услуг в сфере менеджмента; но в любое время его навыки, его опыт могут быть востребованы в любом учреждении. Так же как и менеджер, будучи гражданским специалистом, он станет специалистом для любой организации.

Менеджеры телемаркетинга могут работать в консалтинговых фирмах, рекламных агентствах, организациях по сервисному обслуживанию компьютеров, издательских домах, в производственных частных фирмах, сфере образования, правительственных организациях. Менеджеры продаж могут работать в частных предприятиях, бюро путешествий, туристских агентствах, а также рекламных агентствах, страховых компаниях, финансовых службах, предприятиях розничной торговли, сервисных компьютерных предприятиях, издательских домах, фирмах, поставляющих оборудование.

Владельцем гостиницы "Grand Hotel Excelsior" в Швейцарии с 1985 г. стал врач-кардиолог К. Россель, который, по его словам, давно мечтал соединить возможности гостиницы с клиническим обслуживанием. Сегодня руководимый им отель предлагает курсы реабилитации после инфаркта, лечение депрессий, профилактику стрессов, услуги спортивной медицины, лечение морской водой и водорослями. Основатель гостиниц "Hilton" Конрад Хилтон, ставивший перед собой цель купить банк, работал торговцем, купцом, политиком, солдатом, банкиром.

Большинство новых менеджеров, вне сомнений, будут стремиться сделать карьеру в крупных корпорациях. Многие хорошо справляются с задачами, будучи назначенными в определенный момент на посты или в проекты, которые непосредственно проходят рядом, на стыке интересов государства и компании. Можно с уверенностью говорить, что некоторые из них на определенном этапе своей карьеры обязательно совершат так называемый "тур долга" в государственное агентство, с разрешения и при поддержке их работодателя в корпорации. Возможно, небольшое число бакалавров предпочтут карьеру вне частного сектора. Для достижения успеха на государственном уровне или в бизнесе требования одни и те же: в правительстве вы - государственный служащий, который соблюдает общественные интересы, а в бизнесе вы - служащий компании, соблюдающий требования корпоративных интересов.

Однако можно предположить, что в целом функциональные специалисты в сфере менеджмента выберут карьеру в области консалтинговых услуг. Их соблазнит профессиональный климат, высокие интеллектуальные требования для решения проблем, высший менеджмент и возможность работать с полным набором государственных и частных учреждений. В данном случае универсализм возможностей поворачивается совершенно иной стороной.

Вне зависимости от того, какой путь выберет новый менеджер, проблемы, с которыми он сталкивается, никогда не были столь велики, но его опыт и знания дают ему возможность преодолеть их. Новые выпускники располагают опытом прошлого и такими навыками, которые превращают их в первое поколение менеджеров, полностью подготовленных для уверенного и тщательного планирования будущего. Руководители крупнейших учреждений будущего еще являются учениками менеджеров. Однако их энергия, талант, способности, положительные качества убеждают в том, что завтрашние менеджеры сравняются или превзойдут в профессионализме своих самых высококлассных предшественников, и не существует ни одного руководителя, который не разделял бы это убеждение.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. На современном туристском рынке выделяются четыре условия, которые присущи крупным фирмам, как-то: технологический рост, взаимосвязанность фирмы и государства, интернациональный (транснациональный) характер, появление новых требований управления. Эти характеристики существенно влияют на деятельность туристских фирм. Наиболее интересным является преобразование персонала, в частности менеджеров, под действием вышеперечисленных условий. Меняются требования к менеджменту, содержание компетенции менеджера, условия профессиональной подготовки и сама подготовка менеджеров.

Актуальность данных выводов подтверждается тем, что указанные условия, новая подготовка менеджеров, потребность в нового рода менеджерах усиливают конкурентное преимущество современных крупных туристских фирм.

**3.4 Обязанности менеджера в турфирме**

*Обязанности специалиста по работе с клиентами:*

1. Специалист по работе с клиентами относится к категории линейного персонала.

2. На должность специалиста по работе с клиентами назначается лицо, имеющее профессиональное среднее или высшее образование или дополнительную подготовку в сфере туризма и стаж работы в туристской индустрии не менее 1 года.

3. Специалист по работе с клиентами должен знать:

3.1. Закон РФ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», иные нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление туристической деятельности.

3.2. Географию стран мира.

3.3. Порядок оформления договоров и заключения контрактов по реализации туров.

3.4. Принципы определения стоимости туров.

3.5. Правила бронирования билетов и услуг.

3.6. Правила страхования туристов.

3.7. Порядок работы консульско-визовых служб.

3.8. Схемы работы с отелями, гостиницами, компаниями-перевозчиками (авиа, железнодорожными, автобусными, круизными и др.) и иными организациями.

3.9. Основы туристского права.

3.10. Основы маркетинга и менеджмента.

3.11. Основы грамматики, лексики и фонетики, терминологию и аббревиатуры, принятые в туристской индустрии.

3.12. Теорию межличностного общения.

3.13. Иностранный язык.

3.14. Справочники, периодические издания и научные публикации по туризму, туристские каталоги.

3.15. Правила оформления туристской документации (туристических путевок, ваучеров, страховых полисов и др.).

3.16. Стандарты делопроизводства (классификация документов, порядок оформления, регистрации, прохождения, хранения и др.).

3.17. Основы программного обеспечения (текстовые редакторы и электронные таблицы для работы на персональном компьютере).

3.18. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютера.

3.19. Методики составления отчетности.

4. Назначение на должность специалиста по работе с клиентами и освобождение от должности производится приказом руководителя организации.

5. Специалист по работе с клиентами подчиняется непосредственно заместителю генерального директора.

6. На время отсутствия специалиста по работе с клиентами (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

*Обязанности менеджера по турпродуктам:*

1. Изучает справочники по туризму, каталоги, иные источники туристской информации с целью формирования собственных информационных баз по туроператорам.

2. Изучает требования клиентов к туристским продуктам, осуществляет анализ маркетинговых исследований спроса на туристские услуги.

3. Устанавливает контакты с туроператорами с целью изучения программ туров, определения туров, пользующихся наибольшим спросом у клиентов.

4. Разрабатывает предложения по координации турпродуктов с учетом индивидуальных и специальных требований клиентов (диета, медицинские показания, инвалидность, пр.). При невозможности изменения составляющих турпродукта организует поиск наиболее приемлемых для клиентов туров.

5. Осуществляет поиск наиболее выгодных по оплате, срокам и качеству обслуживания туроператоров.

6. Заключает договоры с туроператорами на продвижение и реализацию турпродуктов.

7. Принимает участие в планировании мероприятий по продвижению турпродуктов (рекламных кампаний, презентаций, пр.).

8. Разрабатывает стандарты и процедуры предоставления информации о турпродуктах клиентам, готовит инструктивные материалы и проводит инструктаж менеджеров и агентов по продаже турпродуктов.

9. Обеспечивает менеджеров и агентов по продаже турпродуктов распечатками, фотокопиями, каталогами, брошюрами, путеводителями и другими рекламными материалами в количестве, необходимом для информирования клиентов о турпродуктах.

10. Организует составление туристской документации (проектов договоров; ваучеров; иных туристских документов) и контроль за правильностью оформления туристской документации.

11. Обеспечивает бронирование услуг, их подтверждение и оформление.

12. Принимает участие в разработке техники и методики продаж турпродуктов.

13. Организует контроль за:

* реализацией турпродуктов и послепродажным обслуживанием;
* выполнением туроператорами обязательств по заключенным договорам (услуг по размещению, проживанию и питанию туристов; по транспортному, визовому, экскурсионному, медицинскому (лечебно-профилактическому) обслуживанию; по оказанию: услуг культурного и спортивного характера; услуг по страхованию туристов в период турпоездки; услуг гидов-переводчиков и сопровождающих.).

14. Изучает жалобы и претензии туристов к качеству туристского обслуживания, выявляет виновных, ведет статистический учет жалоб и претензий, принимает меры по устранению недостатков в обслуживании клиентов, направляет требования туроператорам об объяснении причин нарушения заключенных договоров, готовит предложения по предъявлению претензий к туроператорам, а также по приостановлению или полному прекращению работы с туроператорами, систематически нарушающими условия заключенных договоров.

15. Готовит обзоры, отчеты о проделанной работе, обеспечивает их представление руководству, передачу в архивы на хранение.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Александрова А.Ю. Международный туризм: Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2006.

2. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007.

3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Мн.: Новое знание, 2007.

4. Квартальнов В.А. Туризм – М. Финансы и статистика, 2006.

5. Котлер Ф. и др. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2005.

6. Лукичева Л.И. и др. Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2006.

7. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: Инфра-М, 2007.

8. Моиссева Н.К. Стратегическое управление туристической фирмой. –М.: Финансы и статистика, 2007.

9. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. – М.: Финансы и статистика, 2006.

10. Сапрунов В.Б. Туризм: эволюция, структура, маркетинг. – М.: Ось-89, 2007.

11. Румянцева З.П. Менеджмент организации. – М.: Инфра-М, 2006.

12. Туризм и гостиничное хозяйство: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева и др. – М.: Инфра-М, 2006.

13. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2003.

14. Экономика современного туризма / Под ред. Г.А. Карповой. – СПб.: Издательский Торговый дом «Герда», 2007.

1. Баумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме: учеб. пособие. - М.: Академия, 2007.

2. Грицай М.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: теорет. основы менеджмента: учеб. пособие. - Омск: Ом.гос.ин-т сервиса, 2005.

3. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе: учебное по-собие.- М.: КНОРУС, 2006.

4. Ильенкова С.Д. Кузнецов В.И. Менеджмент. - М., 2005.

5. Международный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. - СПб: Питер, 2005.

6. Новиков В.С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие. - М.: Книгодел, 2006.

7. Родченко В.В. Международный менеджмент: учеб.пособие. - К.: МАУП, 2005.

8. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. пособие. - СПб.: Питер, 2007.

9. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник. - М.: Издательско-торговая компания "Дашков и К0", 2008.

10. Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хо-зяйстве: учебник. - М.: КноРус, 2007.