**Федеральное государственное образовательное учреждение**

**Высшего профессионального образования**

**“Волгоградская государственная академия физической культуры”**

**Кафедра менеджмента**

**Билда С.С., Лебедева С.А.**

**ТУРИСТСКИЙ И ГОСТИНИЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДЛЯ СТУДЕНТОВ IV КУРСА**

**СПЕЦИАЛЬНОСТИ “МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ”**

**Раздел 1. Рабочая программа учебной дисциплины по специализации:061166**

**“Туристский менеджмент ”**

**Специальность:080507 – «Менеджмент организации»**

**Волгоград 2007**

Учебно методический комплекс по дисциплине «туристский и гостиничный менеджмент»

Для студентов 4 курса факультета

По направлению специальность: 080507 – «Менеджмент организации»

Рассмотрен на заседании кафедры «Менеджмента»

Протокол № от «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200 \_\_ г.

Заведующий кафедрой менеджмента профессор-Ю.А. Зубарев

Учебно-методический комплекс утвержден учебно-методическим советом ФГОУ ВПО «ВГАФК» « » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200 г.

Председатель учебно-методического совета,

Проректор по учебной работе \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Сергеев В.Н.

Содержание

Раздел 1. Рабочая программа учебной дисциплины “Туристский и гостиничный менеджмент”

1.1. Извлечение положений из образовательного стандарта

1.3. Требования к уровню освоения дисциплины

1.4.Тематический план учебной дисциплины «туристский и гостиничный менеджмент» (32 часа-лекции и 64 часа семинарские занятия)

1.5. Краткое содержание лекционного курса (22 часа)

1.6. Краткое содержание семинарских занятий (32 часа)

1.7. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

Тематика курсовых работ

1.7.1. Основная литература

1.7.5. Содержание и формы текущего, промежуточного и итогового контроля

1.7.6. Вопросы к домашнему заданию

1.8 Содержание и формы текущего, промежуточного и итогового контроля

Раздел 2. Методические рекомендации по изучению учебной дисциплины для студентов

2.1 Рекомендации по использованию материалов учебно-методического комплекса:

Раздел 3. Методические рекомендации преподавателю

**Содержание лекционного материала**

Лекция № 1. Тема: «Введение в предмет «туристский и гостиничный менеджмент» (2 часа)

Лекции № 2. Тема: «Система и структура управления туризмом» (4 часа)

Лекции № 3. Тема: «Менеджмент регионального туризма» (2 часа)

Лекции № 4. Тема: «Экскурсионный менеджмент» (4 часа)

Лекция № 5. Тема: «Управление персоналом» (2 часа)

Лекция № 6. Тема: «внешнее экономическое действие менеджмента» (4 часа)

Лекция № 7. Тема: «Управление фирмой в условиях корпоративных сетей» (4 часа)

Лекция № 8. Тема: «Эффективность менеджмента в туризме» (2 часа)

**Раздел 1. Рабочая программа учебной дисциплины “Туристский и гостиничный менеджмент**”

**1.1 Извлечение положений из образовательного стандарта «Туристский и гостиничный менеджмент»**

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями). Методологические основы менеджмента; инфраструктура менеджмента; социофакторы и этика менеджмента; интеграционные процессы в менеджменте; моделирование ситуаций и разработка решений; природа и состав функций менеджмента; стратегические и тактические планы в системе менеджмента; организационные отношения в системе менеджмента; формы организации системы менеджмента; мотивация деятельности в менеджменте; регулирование и контроль в системе менеджмента; динамика групп и лидерство в системе менеджмента; управление человеком и управление группой; руководство: власть и партнерство; стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера; конфликтность в менеджменте; факторы эффективности менеджмента.

**1.2 Цель изучения дисциплины**

Целью изучения дисциплины является ознакомление студентов основными принципами и аспектами менеджмента. Изучить положения теории и практики туристского и гостиничного менеджмента. Ознакомить студентов с современными нормативными теоретическими аспектами организации туризма, структурой управления туристским предприятием, с основными тенденциями в области развития, экономическими и социальными последствиями туризма, с особенностями организации туризма на предприятиях. Необходимо дать общее представление о современных видах туризма, классификации туризма, его функции и факторах влияющих на развитие туризма.

Дисциплина «Туристский и гостиничный менеджмент» позволяет дать будущим специалистам-менеджерам теоретические знания и сформировать у них практические навыки в создании и применении полученных знаний в ходе обучения для решения задач управления и принятия решений в практической деятельности при организации. Предметом изучения данной дисциплины являются методические основы организации туризма.

**Задачи курса**

* определение сущность туризма и его основных социально-экономических категорий;
* изучение терминологий и понятийного аппарата туризма;
* изучение организационно-правовых основ деятельности туристского предприятия;
* формирование, продвижение и реализация туров;
* изучение регулирования в туризме;
* услуги и размещения и транспорта.

**1.3 Требования к уровню освоения дисциплины**

Студент должен понимать:

* значение и роль туризма, особенности его организации;
* основы стандартизации в туризме;
* общую характеристику договора;
* правовые основы обеспечения туристкой организации;

Студент должен знать:

* классификацию туризма;
* туризм как объект управления;
* перспективы развития и инвестиционную привлекательность туристского предприятия;

Студент должен уметь:

* + определять основные направления политики организации в управлении туристического предприятия;
  + оценивать эффективность различных вариантов построения обеспечения управления туристским предприятием;
  + оценивать организационные и социальные последствия туристского предприятия;
  + определять потребности организации в квалифицированных специалистах в области туризма, осуществлять соответствующую политику по подбору, работе и обучению персонала.

Место дисциплины в системе высшего профессионального образования

Для успешного освоения данного курса студентам необходимы знания по следующим дисциплинам: «Экономика и управление туризмом», «Основы менеджмента», «Математическое программирование», «Экономико-математическое моделирование» и др.

Материал курса предназначен для использования в других курсах, связанных с возможностью применения туристского и гостиничного менеджмента для решения различных задач, возникающих в практике организации: «Менеджмент», «Маркетинг», «Управление персоналом», «Управленческие решения», «Теория организации», «Информационные технологии в туризме», «Управление турфирмой», «Городское управление и городская администрация», «Реклама в туризме» и др.

**1.4 Тематический план учебной дисциплины «туристский и гостиничный менеджмент»**

**(32 часа-лекции и 64 часа семинарские занятия)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование темы | Количество часов | Аудиторные занятия | | |
| всего | лекционные | Семинарские |
| 1 | Введение в предмет «туристский и гостиничный менеджмент | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 2 | Система и структура управления туризмом | 8 | 8 | 4 | 4 |
| 3 | Менеджмент регионально- го туризма | 6 | 6 | 2 | 4 |
| 4 | Экскурсионный менеджмент | 8 | 8 | 4 | 4 |
| 5 | Управление персоналом | 6 | 6 | 2 | 4 |
| 6 | Внешнее экономическое действие менеджмента | 6 | 6 | 2 | 4 |
| 7 | Управление фирмой в условиях корпоративных сетей | 6 | 6 | 2 | 4 |
| 8 | Эффективность менеджмента в туризме | 6 | 6 | 4 | 4 |
| 9 | Страхование в туризме | 2 | 2 |  | 2 |
| Итого |  | 54 | 54 | 22 | 32 |

**1.5 Краткое содержание лекционного курса (22 часа)**

**Лекция № 1. Тема: «Введение в предмет «туристский и гостиничный менеджмент» (2 часа)**

Туризм в странах СНГ данный период времени. Понятие туристического менедж-мента. Рыночное хозяйство и его влияние на развитие туризма. Влияние экономических, социальных, технико-технологических и культурных факторов на развитие менеджмента в туризме. Цель и задачи туристского менеджмента.

**Лекции № 2. Тема: «Система и структура управления туризмом»**

**(4 часа)**

Система управления туризма. Субъект и объект туризма. Факторы влияющие на туризм. Социальная сфера как внешняя среда туризма. Воздействие политики на туризм и. Виды воздействия туризма на экологию. Влияние политики на развитие туризма. Технологии обеспечивающие развитие туризма.

**Лекция № 3. Тема: «Менеджмент регионального туризма» (2 часа)**

Формирование туристского предложения. Туристский регион. Стратегическая цель региона и взаимодействие обслуживающих отраслей (гостиниц, транспортных пред-приятий, торговли). Сфера деятельности туристского региона. Туристские организации и их структура. Виды туристских организаций. Туристические предприятия предостав-ляемые ими услуги.

**Лекции № 4 Тема: «Экскурсионный менеджмент» (4 часа)**

Роль и особенности менеджмента в сфере экскурсионной деятельности. деятельность менеджера и его задачи. Профессиональные требования к менеджеру. Основные функции внуртифирменного управления. Цель и задачи экскурсионного менеджмента. Маркетинг как функция управления и исходный этап планирования. Особенности планирования экскурсионного менеджмента. Организационная структура экскурсионной фирмы. Разработка экскурсионных услуг.

**Лекция № 5. Тема: «Управление персоналом» (2 часа)**

Значение управления человеческими ресурсами в турфирмах Характерные особенности услуг. Особенности человеческих ресурсов. Функции и задачи менеджера по персоналу. Характеристика профессионального состава кадровой службы. Управление комплектованием кадров. Задачи менеджера при комплектовании кадров. Минимизация ошибок при найме.

**Лекция № 6. Тема: «внешнее экономическое действие менеджмента» (4 часа)**

Управление внешнеэкономической деятельностью турфирмы. Основные направления внешнеэкономической деятельности и ее регулирование. Международные торговые сделки. Элементы регулирования внешней торговли. Экономические и административные механизмы поддержки развития туризма.

**Лекция № 7. Тема: «Управление фирмой в условиях корпоративных сетей» (4 часа)**

Виды корпоративных объединений. Франчайзинговых объединения. Недостатки франчайзинга. Холдинговая компания. Функционирование корпоративных сетей на туристском рынке. Кадровая политика корпоративных объединений. Корпоративная культура. Преимущества и недостатки корпоративной деятельности. Сравнительная характеристика конкурентоспособности фирм.

**Лекция № 8. Тема: «Эффективность менеджмента в туризме» (2 часа)**

Понятие эффективности менеджмента в туризме. Экономическая эффективность менеджмента туризма. Характеристика расходов посетителей в стране пребывания. Измерение экономической эффективности туризма. Определение издержек, связанных с туризмом. Социальная эффективность менеджмента туризма.

**1.6 Краткое содержание семинарских занятий (32 часа)**

**Семинарское занятие № 1.**

**Тема: «Введение в предмет «туристский и гостиничный менеджмент» (2 часа)**

План

1. Сущность туризма и его основные социально-экономические категории.

2. Туризм как социально-экономическая система.

3. Факторы влияющие на развитие туризма.

4. Понятие туристического менеджмента.

5. Статистическое определение туризма.

6. Рыночное хозяйство и его влияние на развитие туризма.

7. Классификация туризма. Функции туризма.

Список рекомендуемой литературы

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

**Семинарские занятия № 2. и 3 Тема: «Система и структура управления туризмом» (4 часа)**

План

1. Системная и структура управления туризмом.

2. Экономика. Экология и туризм.

3. Социальная сфера как внешняя среда туризма.

4. Влияние политики на развитие туризма.

5. Технологии, обеспечивающие развитие туризма.

6. Социальная сфера как внешняя среда туризма.

7. Влияние политики на развитие туризма.

8. Технологии обеспечивающие развитие туризма.

Список рекомендуемой литературы

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

**Семинарские занятия № 4. и 5**

**Тема: «Менеджмент регионального туризма» (4 часа)**

План

1. Формирование туристского предложения.

2. Туристский регион.

3. Стратегическая цель региона и взаимодействие обслуживающих отраслей (гостиниц, транспортных предприятий, торговли).

4. Сфера деятельности туристского региона.

5. Туристские организации и их структура.

6. Виды туристских организаций.

7. Туристические предприятия предоставляемые ими услуги.

Список рекомендуемой литературы

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

**Семинарские занятия № 6 и 7**

**Тема: «Экскурсионный менеджмент» (4 часа)**

План

1. Роль и особенности менеджмента в сфере экскурсионной деятельности.

2. деятельность менеджера и его задачи.

3. Профессиональные требования к менеджеру.

4. Основные функции внуртифирменного управления.

5. Цель и задачи экскурсионного менеджмента.

6. Маркетинг как функция управления и исходный этап планирования.

7. Особенности планирования экскурсионного менеджмента.

8. Организационная структура экскурсионной фирмы.

9. Разработка экскурсионных услуг.

Список рекомендуемой литературы

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

**Семинарские занятия № 8 и 9**

**Тема: «Управление персоналом». (4 часа)**

План

1. Значение управления человеческими ресурсами в турфирмах.

2. Характерные особенности услуг.

3. Особенности человеческих ресурсов.

4. Функции и задачи менеджера по персоналу.

5. Характеристика профессионального состава кадровой службы.

6. Управление комплектованием кадров.

7. Минимизация ошибок при найме.

8. Краткая характеристика качественной потребности в персонале.

9. Методы планирования в персонале.

Список рекомендуемой литературы

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

**Семинарские занятия № 9 и 10**

**Тема: «Управление фирмой в условиях корпоративных сетей». (4 часа)**

План

1. Виды корпоративных объединений.

2. Франчайзинговые объединения.

3. Холдинговая компания.

4. Функционирование корпоративных сетей на туристском рынке.

5. Корпоративная культура.

6. Преимущества и недостатки корпоративной деятельности.

7. Сравнительная характеристика конкурентоспособности фирм.

Список рекомендуемой литературы

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

**Семинарские занятия № 11 и 12**

**Тема: «Эффективность менеджмента в туризме». (4 часа)**

План

1. Понятие эффективности менеджмента в туризме.

2. Экономическая эффективность менеджмента в туризме.

3. Характеристика расходов посетителей в стране пребывания.

4. Измерение экономической эффективности туризма.

5. Определение издержек, связанных с туризмом.

6. Формирование эффективной организационной структуры туризма.

Список рекомендуемой литературы

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

**Семинарские занятия № 13**

**Тема: «Страхование в туризме». (2 часа)**

План

1. Безопасность в туризме

2. общая характеристика страхования

3. Виды страхования в туризме

Список рекомендуемой литературы

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

**1.7 Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины**

**1.7.1 Тематика курсовых работ**

1. Формирование группового поведения в организации

2. Конфликт в системе «руководитель-подчиненный»

3. Стрессы и стрессовые ситуации в организации

4. Поведенческий маркетинг

5. Психологические аспекты переговорного процесса

6. Проблемы мотивации в системе маркетинга

7. Мотивационные аспекты в туризме

8. Туристский бизнес и реклама

9. Особенности маркетинга в туризме

10. Эффективность менеджмента в туризме

11. Особенности туристского менеджмента

12. Виды и методы принятия решений в организации

13. Роль коммуникаций в маркетинге

14. Стратегия конкурентоспособности предприятий

15. Конкуренция в туристском бизнесе

16. Менеджмент туристского агентства

17. Управление в туризме: практика, проблемы, перспективы

18. Управление деловой карьерой

19. ПР в современном туристском бизнесе

20. Социальные и профессиональные роли менеджера в туризме

21. Менеджмент туроператорской фирмы

22. Организационно- педагогические основы развития системы клубного движения в спортивном туризме

23. Формирование региональных основ системы непрерывного профессионального туристского образования

24. Психолого-педагогические основы формирования имиджа менеджера туристской фирмы

25. Профессиональная подготовка специалистов спортивно - оздоровительного туризма

26. Маркетинговые исследования туристского рынка

**1.7.2 Основная литература**

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

6. Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.

7. Закон Российской Федерации «Об информации, информатизации и защите информации» от 20.02.1995 г. № 24-Ф3.

8. Информационные технологии управления: Учебное пособие для вузов / под ред. проф. Г.А. Титоренко. – М.: ЮНИТИ, 2003.

9. Информационные технологии управления: Учебно-практическое пособие / Под ред.Ю.М. Черкасова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 216 с.

10. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент: Учебник для вузов. – СПб.:Питер, 2003.

11. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

12. Смирнова Г.Н. и др. Проектирование экономических информационных систем: Учебник /Под ред. Ю.Ф. Тельнова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 512 с.

13. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

14. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

15. Автоматизация управления предприятием/В.В.Баронов и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 239с.

**1.7.3 Список дополнительной литературы**

4. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

5. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

6. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

7. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

8. Трубилина. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416 с.

9. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. – М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2000. – 688с.

10. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: Эксмо-Пресс, 2001.

11. Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами. М.: ИНФРА-М, 1999.

12. Григорьев В.В., Острина И.А., Руднев А.В. Управление муниципальной недвижимостью: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2001. – 704 с.

13. Карминский П.В., Нестеров. Информатизация бизнеса. М.: Финансы и статистика, 1997.

14. Организация работы с документами: Учебник / В.А.Кудряев и др. – М.:ИНФРА-М, 2001.– 592 с.

15. Представление и использование знаний: Пер. с япон./Под ред. Х. Уэно, М. Исидзука. – М.: Мир, 1989. – 220 с.

**1.7.4 Содержание и формы текущего, промежуточного и итогового контроля**

При изучении дисциплины «Туристский и гостиничный менеджмент» рассчитан на один семестр.

В семестре предусматриваются две формы текущего контроля (домашнее задание (самостоятельная работа) и написание реферата) и итоговый тест. Результирующая оценка на зачете выставляется студентам на основе предлагаемой ниже методики.

**1.7.5 Домашнее задание включает в себя два вида работ:**

1. Проработка материалов для чтения и письменный ответ на вопросы, содержащиеся в индивидуальном домашнем задании.

Написание реферата проводится по одной из тем, указанных в программе дисциплины «туристский и гостиничный менеджмент». Разрешается написание реферата по теме, выбранной студентом самостоятельно и согласованной с преподавателем.

2. Итоговый тест проводится на основе варианта теста, полученного каждым студентом.

3. Для подготовки к итоговому тесту студентам раздаются вопросы.

**1.7.6 Вопросы к домашнему заданию**

1. Что такое туризм?

2. Виды туризма?

3. Типы туристов?

4. Виды и формы туризма?

5. Туристское предложение?

6. Туристский регион (узкой и широкой специализации)?

7. Условия и предпосылки возникновения менеджмента туризма?

8. Особенности туризма как объекта управления?

9. Система управления туризмом?

10. Воздействие экономики на туризм и наоборот?

11. Экология и туризм?

12. Социальная сфера как внешняя среда туризма?

13. Влияние политики на развитие туризма?

14. Технологии, обеспечивающие развитие туризма.

15. Туристские организации.

16. Туристские предприятия.

17. Структура управления туризмом?

18. Понятие структуры управления?

19. Функции и принципы менеджмента туризма?

20. Принципы менеджмента?

21. Методы менеджмента?

**1.7.7 Содержание и формы текущего, промежуточного и итогового контроля.**

**Тесты по пройденному материалу (см. приложение**)

Итоговым контролем освоения учебного материала курса «Туристский и гостиничный менеджмент» является зачет, включающий в себя как теоретические вопросы.

**1.7.8 Условия к допуска к сдаче зачета является:**

1. Знание предмета в пределах рабочей программы курса.

2. Посещение не менее 70% лекционных и практических занятий или предоставление конспектов по пройденному материалу.

3. Положительная оценка за реферат (СРС) сделать по нему сообщение.

4. Положительная оценка за итоговый тест.

Вопросы к зачету

1. Что такое туризм?

2. Виды туризма?

3. Типы туристов?

4. Виды и формы туризма?

5. Туристское предложение?

6. Туристский регион (узкой и широкой специализации)?

7. Условия и предпосылки возникновения менеджмента туризма?

8. Особенности туризма как объекта управления?

9. Система управления туризмом?

10. Воздействие экономики на туризм и наоборот?

11. Экология и туризм?

12. Социальная сфера как внешняя среда туризма?

13. Влияние политики на развитие туризма?

14. Технологии, обеспечивающие развитие туризма.

15. Туристские организации.

16. Туристские предприятия.

17. Структура управления туризмом?

18. Понятие структуры управления?

19. Функции и принципы менеджмента туризма?

20. Принципы менеджмента?

21. Методы менеджмента?

22. Понятия и классификация методов менеджмента?

23. Экономические методы управления?

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

25. Требования предъявляемые к менеджеру?

26. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.

27. Отдел человеческих ресурсов туристской фирмы.

28. Планирование потребности в персонале.

29. Подбор персонала.

30. Оценка и прием на работу.

31. Движение и профессиональное развитие персонала.

**Раздел 2. Методические рекомендации по изучению учебной дисциплины для студентов**

**2.1 Рекомендации по использованию материалов учебно-методического комплекса:**

При работе с настоящим учебно-методическим комплексом следует обратить внимание на то, что допуск студентов к сдаче (зачета) осуществляется при выполнении ряда условий: - выполнении требований текущего контроля; отсутствии задолженностей по самостоятельным работам.

Текущий контроль осуществляется по принципу программированной оценки знаний реализованном в тестовых заданиях, представленных в разделе 3 данного учебно-методического комплекса. Тестовые задания составлены по каждой теме, предусмотренной тематическим планом «гостиничный и туристский менеджмент». Оценка по результатам тестирования выставляется на основании следующих критериев: при 100% правильных ответов – оценка «5», при менее 80% правильных ответов – оценка «4»; при не менее 60% правильных ответов – оценка «3» и – «2» менее 60% правильных ответов. Требования текущего контроля по данной теме считаются выполненными при 60% и более правильных ответов.

Выполнение требований по самостоятельной работе студентов заключается в подготовке докладов или рефератов по темам указанным в разделе 1.5 данного учебно-методического комплекса. Каждый студент должен подготовить доклад или реферат по любым двум темам. Примерные планы выполнения самостоятельных работ указаны в разделе 2.4.

**2.2 Положение к изучению отдельных тем курса**

При изучении темы № 1 «Введение в предмет «туристский и гостиничный менеджмент»» особое внимание следует обратить на предмет, задачи и содержание курса в вузах физической культуры. На организацию учебного процесса, формы проведения учебных занятий и порядок их проведения.

При изучении темы № 2 «Система и структура управление туризмом». Студенты должны обратить особое внимание на субъект и объект туризма, воздействие экономики на туризм, на экологию, на социальную сферу туризма и политику туризма.

При изучении темы № 3: «Менеджмент регионального туризма»

Студенты должны обратить особое внимание на формирование туристского предложения, – туристский регион, на стратегическую цель региона и взаимодействие обслуживающих отраслей (гостиниц, транспортных предприятий, торговли), на сферу деятельности туристского региона, – туристские организации и их структуру, виды туристских организаций и туристические предприятия.

При изучении темы № 4: «Экскурсионный менеджмент». Студенты должны обратить особое внимание на роль и особенности менеджмента в сфере экскурсионной деятельности, – деятельность менеджера и его задачи. Знать требования которые предъявляются к менеджеру, – на основные функции внуртифирменного управления, на цель и задачи экскурсионного менеджмента и на маркетинг.

При изучении темы № 5: «Управление персоналом». Студенты должны обратить особое внимание на значение управления человеческими ресурсами в турфирмах. На характерные особенности услуг и особенности человеческих ресурсов, – на функции и задачи менеджера по персоналу, на характеристику профессионального состава кадровой службы, знать задачи менеджера при комплектовании кадров и минимизацию ошибок при найме.

При изучении темы № 6 «внешнее экономическое действие менеджмента». Студенты должны обратить особое внимание на управление внешнеэкономической деятельностью турфирмы. Основные направления внешнеэкономической деятельности и ее регулирование. Международные торговые сделки. Элементы регулирования внешней торговли. Экономические и административные механизмы поддержки развития туризма.

При изучении темы № 7: «Управление фирмой в условиях корпоративных сетей» Студенты должны обратить особое внимание на виды корпоративных объединений, – франчайзинговые объединения и их недостатки. Знать, что представляет холдинговая компания. Функционирование корпоративных сетей на туристском рынке. Кадровая политика корпоративных объединений. Корпоративная культура. Преимущества и недостатки корпоративной деятельности. Сравнительная характеристика конкурентоспособности фирм.

При изучении темы № 8: «Эффективность менеджмента в туризме» студенты должны обратить особое внимание на понятие эффективности менеджмента в туризме, на экономическую эффективность менеджмента туризма, – характеристику расходов посетителей в стране пребывания, – на измерение экономической эффективности туризма, – издержки, связанные с туризмом, на социальную эффективность менеджмента туризма.

**2.3 Рекомендации по работе с литературой**

К основным (литературным источникам учебной дисциплины относятся:

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на следующие литературные источники:

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

6. Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.

7. Закон Российской Федерации «Об информации, информатизации и защите информации» от 20.02.1995 г. № 24-Ф3.

8. Информационные технологии управления: Учебное пособие для вузов / под ред. проф. Г.А. Титоренко. – М.: ЮНИТИ, 2003.

9. Информационные технологии управления: Учебно-практическое пособие / Под ред.Ю.М. Черкасова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 216 с.

10. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент: Учебник для вузов. – СПб.:Питер, 2003.

11. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

12. Смирнова Г.Н. и др. Проектирование экономических информационных систем: Учебник /Под ред. Ю.Ф. Тельнова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 512 с.

13. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

14. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

15. Автоматизация управления предприятием/В.В.Баронов и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 239с.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

5. Трубилина. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416 с.

6. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. – М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2000. – 688с.

7. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: Эксмо-Пресс, 2001.

8. Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами. М.: ИНФРА-М, 1999.

9. Григорьев В.В., Острина И.А., Руднев А.В. Управление муниципальной недвижимостью: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2001. – 704 с.

10. Карминский П.В., Нестеров. Информатизация бизнеса. М.: Финансы и статистика, 1997.

11. Организация работы с документами: Учебник / В.А.Кудряев и др. – М.:ИНФРА-М, 2001.– 592 с.

12. Представление и использование знаний: Пер. с япон./Под ред. Х. Уэно, М. Исидзука. –М.: Мир, 1989. – 220 с.

**2.4 Рекомендации по выполнению самостоятельной работы**

При написании рефератов студенты должны оформлять их по принятой структуре. Рефераты должны обязательно иметь титульный лист, на котором указывается учебное учреждение, название реферата, автор, группа, проверяющий. Реферат должен обязательно иметь содержание, номера страниц, текст и список используемой литературы. В реферате разрешается иметь схемы, иллюстрации и графики.

При подготовке к семинарам студент заранее должен ознакомиться с темой семинара и вопросами, которые будут разбираться на данном занятии. При подготовке к практическому занятию студенту рекомендуется самостоятельно отработать приемы навыки которые будут переводными или зачетными упражнениями. В данном разделе приведены примерные планы и указания к выполнению самостоятельных работ и литературные источники.

Примерные темы для написания рефератов

1. Проведение переговоров в туристском бизнесе.

2. Функции и принципы менеджмент в туризме.

3. Проведение деловых переговоров в туристском бизнесе.

4. Управление персоналом.

5. Внешнее экономическое действие менеджмента.

6. Введение в туризм.

7. Реклама в туризме.

8. Эффективность менеджмента в туризме.

9. Функции и принципы менеджмента туризма.

10. Методы менеджмента.

11. Стиль руководства туристской фирмой.

12. Искусство общения.

13. Организация проведения деловых совещаний и переговоров.

14. Управление конфликтами и стрессами.

15. Страхование в туризме.

16. Туристские формальности.

17. Экскурсионное обслуживание.

18. Условия размещения и питания в туризме.

19. Терминология и понятийный аппарат туризма.

20. Регулирование туризма.

21. Транспортное обеспечение в туризме.

Литература

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

6. Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.

7. Закон Российской Федерации «Об информации, информатизации и защите информации» от 20.02.1995 г. № 24-Ф3.

8. Информационные технологии управления: Учебное пособие для вузов / под ред. проф. Г.А. Титоренко. – М.: ЮНИТИ, 2003.

9. Информационные технологии управления: Учебно-практическое пособие / Под ред.Ю.М. Черкасова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 216 с.

10. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент: Учебник для вузов. – СПб.:Питер, 2003.

11. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

12. Смирнова Г.Н. и др. Проектирование экономических информационных систем: Учебник /Под ред. Ю.Ф. Тельнова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 512 с.

13. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

14. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

15. Автоматизация управления предприятием/В.В.Баронов и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 239с.

16. Менеджмент туризма: Туризм как объект управления: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2004. –304 с.

17. Анискин Ю.П. Общий менеджмент: Учебник. –М.: РМАТ, 1997 – 308 с.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

5. Трубилина. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416 с.

6. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. – М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2000. – 688с.

7. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: Эксмо-Пресс, 2001.

8. Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами. М.: ИНФРА-М, 1999.

9. Григорьев В.В., Острина И.А., Руднев А.В. Управление муниципальной недвижимостью: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2001. – 704 с.

10. Карминский П.В., Нестеров. Информатизация бизнеса. М.: Финансы и статистика, 1997.

11. Организация работы с документами: Учебник / В.А.Кудряев и др. – М.:ИНФРА-М, 2001.– 592 с.

12. Представление и использование знаний: Пер. с япон./Под ред. Х. Уэно, М. Исидзука. –М.: Мир, 1989. – 220 с.

**2.5 Разъяснения по поводу работы с тестовой системой**

Тестовая система введена для того, чтобы оценить знания студентов окончивших курс. При сдачи тестов студент читает задание (вопрос), отмечает, а затем фиксирует вариант ответа, которой он считает правильным. После окончания тестирования студент может самостоятельно получить заключение о усвоенных знаниях. С тестовыми заданиями студент может ознакомиться заранее, а также пройти пробный тест, для того, чтобы выявить пробелы своих знаний по той или иной теме.

**Пояснения к выполнению теста:**

1. Тест состоит из одного варианта вопросов, требующих от студентов - выбор одного или двух правильных ответов из предлагаемых вариантов.

2. За каждый правильный ответ студент получает 1 балл, за неправильный - 0 баллов (за).

3. Вопрос целесообразно прочесть дважды, затем выбрать правильный ответ из предложенных вариантов;

4. По окончанию тестирования ответы проверяются и суммируются. Студент, набравший сумму: 22 балла - получает оценку отлично; 20 баллов – оценку хорошо; 18 баллов – удовлетворительно; менее 18 баллов – не удовлетворительно.

**Тесты для студентов IV курса (по пройденному материалу)**

1. Что такое туризм?

А) туризм-отрасль экономики.

Б) туризм-отрасль экономики, включающая в себя деятельность туристских организаторов, агентов и посредников

2. Туристов можно классифицировать по признакам:

А) В зависимости от активности;

Б) В зависимости от стиля жизни;

В) В зависимости от достатка.

3. На какие виды подразделяется туризм? (отметьте неправильный вариант)

А) Туризм с целью отдыха;

Б) Туризм с целью знакомства;

В) Туризм с целью изучения культуры;

Г) Общественный туризм;

Д) Спортивный туризм;

Ж) Экономический туризм;

З) Социальный туризм.

4. Какой формы туризма не существуют в зависимости ?

А) – от длительности пребывания;

Б) – от количества мест;

В) – от возраста путешествующих;

Г) – от транспортных средств.

5. Определите экономический туризм.

А)– поездки, совершаемые из профессионального и коммерческого интереса: посещение бирж, выставок, ярмарок и т.д.

Б)– путешествия, которые субсидируются из средств, выделяемых на социальные нужды, чтобы создать условия для путешествий школьникам, студентам, пенсионерам, ветеранам войны и труда и иным гражданам, которым государство (и не государственные организации) оказывает социальную поддержку.

6. Определите социальный туризм.

А) – поездки, совершаемые из профессионального и коммерческого интереса: посещение бирж, выставок, ярмарок и т.д.

В) – путешествия, которые субсидируются из средств, выделяемых на социальные нужды, чтобы создать условия для путешествий школьникам, студентам, пенсионерам, ветеранам войны и труда и иным гражданам, которым государство (и не государственные организации) оказывает социальную поддержку.

7. Определите, какого туристское предложение не существует:

А) вторичное предложение;

Б) первичное (первоначальное предложение);

В) производное предложение.

8. Что не относится к туристскому региону.

А) Город;

Б) Поселок;

В) человек и животные;

Г) Страна;

9. Определите субъект туризма.

А) Турист;

Б) Посещаемая местность;

Г) Туристский регион.

10. Что относится к туристскому региону по определению Всемирной туристкой организации?

А) Город;

Б) Поселок;

В) человек и животные;

Г) Территория, которая располагает большой сетью специальных сооружений и услуг, необходимых для организации отдыха, учебного процесса или оздоровления.

11. Определите, какого туристского предприятия не существует.

А) Туристические предприятия первичных услуг;

Б) Туристические предприятия третичных услуг.

Г) туристические предприятия вторичных услуг.

12. Что не входит в туристические предприятия вторичных услуг?

А) Предприятия питания;

Б) Транспортные предприятия общего назначения;

В) Туроператоры и турпосредники;

Г) прочие предприятия.

13. Определит, что понимается под термином туроператор?

А) Туроператор – субъект предпринимательской деятельности, осуществляющий разработку и продвижение туристского продукта, рассчитанный на массовый и индивидуальный потребительский спрос, а также его реализацию турагентам и туристам.

Б) Туроператор – субъект деятельности, осуществляющий разработку и продвижение туристского продукта.

В) Туроператор – субъект деятельности.

14. По региону деятельности туроператоры различаются:

А) Международные,

Б) Межрегиональные, региональные и местные туроператоры;

В) Международные, межрегиональные, региональные и местные туроператоры.

15. Определите транспортные предприятия специального назначения.

А) Предприятия первичных услуг;

Б) Транспортные предприятия, которые специализируются по перевозке туристов (как основное направление их деятельности связано с туризмом, их относят к туристическим предприятиям первичных услуг);

В) Предприятия вторичных услуг;

Г) Авиакомпании.

16. К крупным туроператорам относятся предприятия услугами, которых пользуются:

А) от 30 до 100 тыс. человек в год.

Б) более 100 тыс. человек в год с оборотом около 35 млн. долларов.

Определите, что является турпосредником.

А) Турпосредник – это собирательное понятие. Охватывает все предприятия и учреждения, которые в своей основе и дополнительной деятельности выступают как посредники.

Б) Турпосредник – предприятие основная деятельность которых заключена в посредничестве туристических услуг.

17. Определите гостиничные предприятия.

А) Гостиничные комплексы существуют исключительно за счет прибыли, полученной от размещения туристов.

Б) Крупные гостиничные комплексы (гостиницы, пансионаты, дома отдыха) и мелкие хозяйства гостининичного типа (кемпинги, молодежные турбазы, квартиры).

В) Прочие туристические предприятия первичных услуг.

18. Что такое планирование?

А) Планирование – это один из этапов процесса управления, на котором определяются цели любой туристской структуры, а также методы их достижения.

Б) Планирование – это один из этапов процесса управления, на котором определяются цели го первичного предприятия.

В) Планирование – это один из этапов процесса управления, на котором определяются цели любой туристской структуры, а также методы их достижения.

19. За счет чего осуществляется менеджмент туризма?

А) Менеджмент туризма осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются руководители всех уровней

Б) Менеджмент туризма осуществляется посредством основных положений и правил, которыми руководствуются руководители всех уровней придуманными самими.

20. Принципы управления туризмом:

А) Принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению ими управленческих функций.

Б) Общие принципы управления;

В) Частные принципы управления.

21. Метод управления это.

А) Метод управления – это приемы для достижения целей.

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

22. Определите менеджера:

А) Менеджер – это та личность, за которой люди готовы идти, идеям которым они всегда верят, имеет поддержку у членов коллектива и успешно управляет им.

Б) Менеджер – это личность, с которой легко договориться о чем-либо.

В) Менеджер – это та личность, которая пропагандирует свои идеи и люди этим идеям всегда верны.

23. Определите главные роли менеджера:

А) Выполнение функций по набору персонала, принятию решений, подслушивающая роль менеджера, выступает в качестве подчиненного.

Б) Выполнение функций по подготовке, принятию и реализации управленческих решений, информационная роль менеджера, выступает в качестве руководителя.

В) Выполнение функций по любой работе, играть разнообразные роли, выполнять любую работу и решать все проблемы.

24. Определите необходимые требования к менеджеру:

А) менеджер должен понимать управленческие процессы, работать по выбранному им стилю, не разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, обладать ораторские способности, подбирать кадры рекомендованные друзьями, управлять человеческими ресурсами как хочется ему, планировать и прогнозировать их деятельность в зависимости от отношений с ним. Не повышать свою квалификацию.

Б) Менеджер должен понимать управленческие процессы, знать основные виды организационных структур управления, – функциональные обязанности и стили работы, владеть способами управления, разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, ораторские способности, умение выражать свои мысли, подбирать кадры, управлять человеческими ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность. Повышать свою квалификацию.

25. Что такое управление персоналом:

А) – это комплексное, целенаправленное воздействие на руководителя и коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение личной прибыли.

Б) – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение целей предприятия.

В) – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для труда работников, направленного на достижение целей предприятия.

26. Кто набирает персонал в туристскую организацию?

А) Менеджер по продажам;

Б) Менеджер по персоналу;

В) Директор фирмы.

27. Что такое планирование потребности в персонале?

А) Планирование потребности в персонале – это процесс определения потребностей туристской фирмы в кадрах.

Б) Планирование потребности в персонале – это свободные ставки в фирме.

В) Планирование потребности в персонале – это целенаправленный процесс, направленный на снижение безработицы в стране.

28. Определите сколько групп методов оценки персонала:

А) Прогностический;

Б) Прогностический, практический;

В) Прогностический, практический и имитационный.

29. От чего зависит эффективность управленческих решений:

А) От эффективности, от субъективных и объективных факторов;

Б) От эффективности управления и эффективности решений;

В) от дохода фирмы и работников.

От чего зависит эффективность управления персоналом?

А) Правильным выбором сотрудников, заинтересованность сотрудников, оплата труда, соц.пакет, стимулирование труда работающих по приближенности к начальству;

Б) Подбор знакомых сотрудников, заинтересованность сотрудников в достижении поставленных целей предприятием, оплата труда, соц.пакет, стимулирование труда работающих.

В) Правильным выбором сотрудников, заинтересованность сотрудников в достижении поставленных целей предприятием, оплата труда, соц.пакет, стимулирование труда работающих.

**Раздел 3. Методические рекомендации преподавателю**

При написании курса лекций необходимо руководствоваться принципом повышения уровня подготовки специалистов, грамотно владеющих методами получения, хранения, преобразования, обработки и использования информации с помощью компьютерных технологий.

Лекции по курсу «туристский и гостиничный менеджмент» предпочтительно читать с помощью мультимедийных технологий. Подобные лекции способствуют повышению интереса студентов к изучаемому предмету, помогают им глубже осмыслить материал. В материал лекций целесообразно включать темы, не связанные с приобретением узкопрактических навыков работы в конкретных темах. На семинарских занятиях студентам рекомендуется пользоваться лекционными материалами.

Учебный процесс на семинарских занятиях рекомендуется строить в форме диалога преподавателя со студентами. Это может будущим специалистам научиться формулировать полученную информацию, отстаивать свою точку зрения

Приложения

1. Материалы мультимедийных лекций

2. Тексты лекций в печатном виде

**Содержание лекционного материала**

**Лекция № 1. Тема: «Введение в предмет «туристский и гостиничный менеджмент» (2 часа)**

**План**

1. Понятие о туризме

2. Цель и задачи туристского менеджмента и этапы развития

3. Принципы туризма

Список рекомендуемой литературы

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

6. Менеджмент туризма: Туризм как объект управления: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2004. –304 с.

7. Анискин Ю.П. Общий менеджмент: Учебник. –М.: РМАТ, 1997 – 308 с.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

**1.** **Понятие о туризме**

Туризм – это вид деятельности, который непосредственно влияет на социаль-ную, культурную, образовательную, экономическую сферы всех государств, а также на их международно-экономические отношения.

Туризм в странах СНГ на практике существует уже давно, но теория его разработана относительно слабо. Множество публикаций , разнообразие подходов в описании различных аспектов менеджмента туризма, эмпирическая и исследовательская работа в этом направлении свидетельствуют о значимости данной дисциплины и подтверждают растущее практическое значение менеджмента туризма.

Менеджмент понимается как управление, т.е. умение руководителя любого уровня добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения членов трудового коллектива.

Мы вступили в рыночное хозяйство в тот период, когда на международном рынке уже произошли существенные изменения в отношении туризма. Туризм во всем мире стал одной из самых значительных экономических отраслей, а для некоторых развивающихся государств – основой их существования (некоторые страны СНГ, Тайланд, Кипр, Малазия и др.) Кроме того, во многих странах мира туристская отрасль предоставляет рабочие места и возможности для профессионального роста приблизительно 350 млн. рабочих и служащих. при этосм объем занятости в данной отрасли возрастает почти в два раза быстрее, чем в других сферах услуг.

Туризм – явление, известное каждом. Во все времена нашу планету пересекали многочисленные путешественники и первопроходцы. Но лишь туризм возник как специфическая форма деятельности людей, который обязательно нужно управлять. А это сложный и многогранный процесс, в основе которого лежат наука и исскуство.

Туристский менеджмент, в конечном счете, сводится к одной из важнейших задач менеджмента – мотивация путешествия. Почему люди отправляются. В путешествие? Что они ищут во время отпуска? Какие факторы влияют на предложение туристских услуг и их количество? Все ли путешествующие имеют одинаковые представления об отдыхе? Остаются ли мотивы путешествия и потребности в нем стабильными или же они изменяются?

На развитие менеджмента в туризме во все времена оказывали влияние экономические, социальные, технико-технологические и культурные факторы, а также изменение личностных ценностей.

С одной стороны, неудовлетворенная потребность в путешествиях связана с желанием устранить препятствия на этом пути.

Именно поэтому путешествия должны быть обеспечены покупательской способностью. С другой стороны, путешествие может позволить себе только тот, кто располагает для этого необходимыми денежными средствами.

это следует понимать так: без доходов, которые дает развитая экономика, нельзя достигнуть массового туризма, а следовательно, и предмета управления.

**2. Цель и задачи туристского менеджмента и этапы развития**

Туризм, каким мы его представляем сегодня, – сравнительно молодой феномен, имеющий, корни уходящие в древние времена. Если обратиться к истории, то следует начинать с первого «вынужденного» путешествия, когда Бог изгнал Адама и Еву из рая. В соответствии с принятым определением туризма здесь уже присутствуют некоторые его признаки: смена места проживания, нахождение в другом регионе, временность. Такую историческую интерпретацию туризма можно было бы распространить и на древни странствия, народов. Менеджмент понимается, как управление умения руководителя любого уровня добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения членов трудового коллектива. Мы вступили в рыночное хозяйство в тот период, когда международном рынке уже произошли существенные изменения в отношениях туризма. Туризм во всем мире стал одной из самых значительных экономических отраслей, а для некоторых развивающихся государств – основной их существования (Таиланд, Кипр, Малайзия и д.р.). Кроме того, во многих странах мира туристская отрасль предоставляет рабочие места и возможности для профессионального роста.

Туристский менеджмент, в конечном счете, сводится к одной из важнейших функций менеджмента – мотивация путешествия.

На развитие менеджмента в туризме во все времена оказывали влияние экономические, социальные, технико-технологические и культурные факторы, а также изменение личностных ценностей.

В области менеджмента перед туристскими организациями стоит сегодня двуединая задача:

В полной мере внедрить в практику работы рыночные отношения, т.е. наполнить менеджмент туризма рыночным содержанием; адаптировать ноу-хау в области туризма к условиям нового века, т.е., максимально полно учесть мировые изменения в этом отношении.

Менеджмент в той или иной форме существовал там, где люди работали группами, и как правило, в трех сферах человеческого общества: политической, когда возникла необходимость в установлении и поддержании порядка в обществе; экономической – при изыскании, производстве и распределении ресурсов; оборонительной при защите от врагов и диких зверей. Даже в древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность определенных групп. Сама жизнь заставляла первобытные народы быть прекрасными следопытами, путешественниками, обязывая их знать географию обитаемых земель и чутко прислушиваться к неумолимым законам суровой природы. В результате этого закладывались и развивались различные умения и навыки, совершенствование которых и приводило к необходимости далекие путешествия, открывая неведомые земли.

В классическом менеджменте туризма выделяют четыре периода его развития: предварительная фаза – до 19 века; начальная фаза –1800-1917гг.; фаза развития и подъема –1917-1990 гг.; фаза распада централизованных организационных структур туризма и создание туристских предприятий различных форм собственности –1990-й год и по настоящее время.

Эти периоды отличаются выбором транспортных средств: пешком – на лошади – паровозом (по железной дороге) – на автомобили – на самолете; мотивацией путешествий: от путешествия, вызванного необходимостью, к путешествию самоцели (познание мира, лечение, отдых, рекреации и т.п.); количеством участников и их принадлежностью к общественным слоям: от элиты – к среднему согласию – к состоятельным классам и до массового охвата людей туризмом (т.е. всех слоев общества).

**3. Принципы туризма**

Межпарламентская конференция по туризму, проведенная в Гааге (Нидерланды) с 30 марта по 14 апреля 1989 года совместно с Межпарламенским союзом (МГТС) и Всемирной туристской организацией (ВТО) по приглашению Межпарламентской группы Нидерландов,

Считая, что интересам всех стран отвечает управление как индивидуальных так и коллективных туристских путешествий, поездок и пребывании ни внося вклад в экономическое, социальное и культурное развитие, способствуют созданию атмосферы доверия и взаимопонимания между государствами ними нами международного сообщества, развития международного сотрудничества, а значит, и упрочению мира во всем мире,

Считая, что при осуществлении этой деятельности следует также учитывать особые проблемы развивающихся стран в области туризма,

Напоминая о всеобщей декларации прав человека, принятой Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций 10 декабря 1943 года, и в частности, о ее статье 24, которая гласит: «Каждый человек имеет право на отдых и свободное время, включая разумное ограничение рабочего времени и периодически оплачиваемые отпуска», а также о статье 7 Международного пакта об экономических и социальных и культурных правах, принятого Генеральной Ассамблеей ООН 16 декабря 1966 года, согласно которой «государства обязуютсяi обеспечить для каждого человека право на отдых, свободное время, разумное ограничение рабочего времени и периодические оплачиваемые отпуска, оплату в праздничные дни», и о статье 12 Международного пакта гражданских и политических правах, принятого также 16 декабря 1966 года Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций, которая гласит: «Каждый человек свободен покидать любую страну, включая свою собственную»,

Учитывая резолюцию и рекомендации, принятые конференцией ООН по международному туризму и путешествиям (Рим, сентябрь 1963 г.) и, в частности те из них, которые касаются содействия туристскому развитию в различных странах мира и упрощению правительственных формальностей в отношении международного туризма,

Вдохновляемая принципами, изложенными в Манильской декларации по мировому туризму и Документе Акапулько, Кодексе туриста и Хартии туризма, которые выделяют гуманный аспект туризма, признавая новую роль туризма как средства повышения качества жизни всех народов и важнейшего фактора укрепления мира и международного взаимопонимания и определяя круг обязанностей.

Напоминая о «центральной и решающей роли» Всемирной Туристской Организации (ВТО) в развитии туризма, как это было признано Генеральной Ассамблей Организации Объединенных Наций, с целью «содействия развитию туризма для внесения вклада в экономическое развитие, международное взаимопонимание, мир, процветание, всеобщее уважение и соблюдение прав человека и основных свобод для всех людей – без различия расы, пола, языка и религии»,

Сознавая, что важный вклад в гармоничное развитие туризма может внести деятельность многочисленных межправительственных и неправительственных организаций, таких как Международная организация труда (МОТ), Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры ЮНЕСКО, Международная морская организация (ММО), Международная организация гражданской авиации (МКАО), Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП), Международная организация уголовной полиции (ИНТЕРПОЛ) и Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), и подчеркивая значение их тесного сотрудничества с ВТО,

Торжественно подтверждая, как естественное следствие права на труд, основные права каждого человека, зафиксированные во Всеобщей декларации орт человека, Пактах о правах человека Организации Объединенных Наций и в других международных и региональных юридических документах, на отдых, свободное время и периодический оплачиваемый отпуск, а также право использовать это время с целью проведения отпусков, свободных поездок с образовательными или развлекательными целями и использования благ, получаемых от туризма как внутреннего, так и международного,

Напоминая о том, что именно в Гааге в 1925 году на Первом международном конгрессе официальных ассоциаций, занимающихся перевозкой туристов, и был основан Международный союз официальных туристских организаций, кончили в 1975 году был преобразован во Всемирную туристскую организацию,

Объявляет Гаагскую декларацию по туризму инструментом международного сотрудничества, сближения между народами и фактором индивидуального и коллективного развития,

Призывает парламенты, правительства, государственные и частные организации, ассоциации и учреждения, отвечающие за туристскую деятельность, профессионалов в области туризма, а также самих туристов тщательно учитывать ее Принципы в том виде, в каком они изложены ниже, и постоянно основываться ил них и своей деятельности.

Принцип 1

Туризм стал явлением, которое вошло в наши дни в повседневную жизнь сотен миллионов людей:

а) он включает все свободные перемещения людей от места их проживания и работы, а также сферу услуг, созданную для удовлетворения потребностей, возит тощих в результате этих перемещений;

б) он представляет собой вид деятельности, имеющий важнейшее значение для жизни людей и современных обществ, превратившись в важную форму использования свободного времени отдельных лиц и основное средство межличностных связей и политических, экономических и культурных контактов, ставших необходимыми в результате интернационализации всех секторов жизни наций;

в) он должен быть заботой каждого. Он является одновременно следствием и решающим фактором качества жизни в современном обществе, поэтому парламентам и правительствам следует уделять все более активное внимание туризму с целью обеспечения его развития в гармоничном соответствии с обеспечением других основных потребностей и видов деятельности общества.

2. Всем правительствам следует стремиться к укреплению мира и безопасности на национальном, региональном и международном уровнях, что является важнейшим условием развития внутреннего и международного туризма.

Принцип 2

1. Туризм может быть эффективным средством содействия социально-экономическому росту для всех стран, если одновременно предпринимаются необходимые меры в отношении того, чтобы решить наиболее срочные национальные задачи и позволить национальной экономике достигнуть приемлемого уровня самообеспечения, при котором страна не должна тратить больше того, что она надеется получить от туризма.

2. Соответственно, следует предпринимать меры, если требуется, то с помощью различных форм двустороннего и многостороннего технического сотрудничества, для обеспечения того, чтобы:

а) была создана надежная инфраструктура и имелись основные объекты;

б) были созданы учебные заведения для удовлетворения потребностей туристской индустрии в персонале на различных уровнях;

в) туризм составлял часть комплексного плана развития страны наряду с другими приоритетными секторами, сельским хозяйством, промышленностью, здравоохранением, социальным обеспечением, образованием и т.д.;

г) развитие внутреннего туризма стимулировалось бы так же, как и развитие международного туризма. Прочная база внутреннего туризма была бы большим преимуществом при развитии международного туризма в стране;

д) даже при планировании внутреннего туризма разрабатывался подход на территориальной основе с учетом общего плана развития для формирования сбалансированного и комплексного роста на благо общества;

е) всегда тщательно учитывалась общая способность естественной, физической и культурной окружающей среды мест назначения к приему туристов (пропускная способность).

Принцип 3.

1. Неиспорченная естественная, культурная и человеческая окружающая среда является основным условием развития туризма. Более того, рациональное управление туризмом может внести значительный вклад в защиту и развитие физической окружающей среды и культурного наследия, а также в повышение уровня жизни2. С учетом этой глубокой взаимосвязи, существующей между туризмом и окружающей средой, следует предпринимать эффективные меры для решения следующих задач:

а) информирования и просвещения туристов, путешествующих как внутри страны, так и за рубежом, в плане сохранения и уважения естественной культурной и человеческой окружающей среды в местах, которые они посещают;

б) содействования комплексному планированию туристского развития на основе концепции «поддерживаемого развития», которая была изложена в докладе Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию (Нидерландский доклад) и в докладе «Прогноз окружающей среды до 2000 года и в последующие годы» Программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП), одобренных Генеральной Ассамблеей ООН;

в) определения уровня пропускной способности мест, посещаемых туристами, и обеспечения его соблюдения даже в том случае, если это будет означать ограничение доступа к подобным местам в определенные периоды или сезоны;

г) продолжения составления перечня искусственных и/или естественных туристских достопримечательностей, представляющих интерес с точки зрения отдыха, спорта, истории, археологии, искусства, культуры, религии, науки, социальной среды или техники, и прием мер к тому, чтобы планы туристского развития особо учитывали вопросы, касающиеся защиты окружающей среды и необходимости содействия информированности туристов, туристской индустрии и общественности в целом о важности защиты естественной и культурной окружающей среды;

д) стимулирование развития альтернативных форм туризма, которые способствуют более тесному контакту и взаимопониманию между туристами и принимающим населением, сохраняют культурную самобытность и предлагают разнообразные и оригинальные туристские продукты и объекты;

е) обеспечение необходимого сотрудничества государственного и частного секторов в достижении этих целей как на национальном, так и на международном уровнях.

Принцип 4

1. Учитывая ярко выраженный гуманный характер туризма, следует всегда уделять внимание специфическим проблемам самих туристов, будь то иностранные туристы или туристы, путешествующие по своей стране. Иностранным туристом является любой человек:

а) который намерен совершить и/или совершает путешествие в любую другую страну помимо той, которая является его или ее постоянным местом проживания;

б) основной целью путешествия которого является поездка или пребывание в другой стране, не превышающее трех месяцев, за исключением тех случаев, когда разрешено пребывание сроком более трех месяцев или возобновлено трехмесячное разрешение, и

в) который не будет осуществлять какой-либо оплачиваемой деятельности в посещаемой стране вне зависимости от того, было ли ему это предложено или нет;

г) который в конце указанной поездки или пребывания в обязательном порядке покинет посещаемую страну для возвращения в страну его или ее постоянного проживания либо для поездки в другую страну 2. Логично следует, что конкретное лицо нельзя рассматривать в качестве иностранного туриста, если он или она не удовлетворяет всем условиям, перечисленным в параграфе 1, и, в частности, лицо, которое после въезда в страну в качестве туриста с целью туристской поездки или пребывания стремится продлить его или ее срок поездки или пребывания для поселения и/или осуществления в этой стране оплачиваемой деятельности.

Принцип 5

Право каждого человека на отдых и свободное время, включая право на разумное ограничение рабочего времени и периодические оплачиваемые отпуска, а также право свободно путешествовать, подлежащее разумным ограничениям, которые ясно предусмотрены законом и не ставят под сомнение сам принцип свободы передвижения, должно получить всеобщее признание.

Для того чтобы полностью обеспечить эти основные права каждых мужчины и женщины, необходимо:

а) разрабатывать и проводить политику гармоничного развития внутреннего и международного туризма и видов деятельности, связанных с проведением досуга, на благо всех тех, кто в них участвует;

б) уделять должное внимание принципам, изложенным в Манильской декларации по мировому туризму, Документе Акапулько, Хартии туризма и Кодексе туриста, особенно в тех случаях, когда государства разрабатывают или осуществляют политику, планы и программы развития туризма в соответствии с их национальными приоритетами.

Принцип 6

Развитие туризма требует упрощения путешествий, поэтому государственному и частному секторам следует принять эффективные меры по решению следующих задач:

а) упрощению туристских путешествий, поездок и пребываний, как в индивидуальном порядке, так и на коллективной основе, независимо от используемого вида транспорта;

б) внесению эффективного вклада в расширение туристских путешествий, поездок и пребываний путем принятия соответствующих мер по упрощению туристских формальностей относительно паспортов, виз, медицинского и валютного контроля и статуса туристских представительств за границей;

в) содействию с этой целью принятию и выполнению Будапештской конвенции по упрощению туристских путешествий, поездок и пребываний, что способствовало бы либерализации юридических вложений, применимых к туристам, и согласованию технических норм, касающихся деятельности туристских предприятий, туристских агентств и других организаций, обслуживающих туристов.

Принцип 7

Безопасность и защита туристов и уважение их достоинства являются непременным условием развития туризма. Поэтому необходимо:

а) чтобы меры по упрощению туристских путешествий, поездок и пребываний сопровождались мерами по обеспечению безопасности и защиты туристов и туристских объектов и достоинства туристов;

б) в этих целях была сформирована эффективная политика, направленная на обеспечение безопасности и защиты туристов и туристских объектов, а также на уважение достоинства туристов;

в) точно определялись туристские товары, объекты и оборудование, которые из-за того, что они используются туристами, требуют особого внимания;

г) готовилась соответствующая документация и информация и обеспечивался доступ к ней в случае угрозы туристским объектам и/или туристским достопримечательностям;

д) выполнялись в соответствии с процедурами, специфичными для систем законодательства в каждой отдельной стране, юридические положения в области защиты туристов, включая, в частности, правоспособность туристов добиваться эффективной судебной зашиты в национальных судах в случае действий, наносящих вред им лично или их имуществу, и особенно при таких наиболее опасных актах, как терроризм;

е) государства сотрудничали в рамках ВТО при подготовке программы рекомендуемых мер, регулирующих вопросы безопасности и защиты туристов.

Принцип 8

Терроризм представляет собой реальную угрозу туризму и туристским передвижениям. К террористам необходимо относиться как к любым другим уголовным элементам, и их нужно преследовать и наказывать без применения по отношению к ним срока давности, в этом случае ни одна страна не станет для террористов безопасным убежищем.

Принцип 9

Качество туризма как межличностной деятельности зависит от качества предоставляемых услуг. Поэтому соответствующее образование для широкой общественности, начинающееся со школы, образование и обучение профессионалов в области туризма и подготовка новых лиц, осваивающих данную профессию, являются крайне важными для туристской индустрии и развития туризма.

В этой связи должны быть приняты эффективные меры по решению следующих задач:

а) подготовке отдельных лиц для путешествий и туризма, в частности, путем включения туризма в учебные планы школ и высших учебных заведений;

б) повышению престижа туристских профессий и поощрению в первую очередь молодежи к выбору карьеры в области туризма;

в) созданию сети учебных заведений, способных предоставлять не только обучение, но и образование в области туризма на основе стандартизованного на международном уровне учебного плана, который также облегчил бы взаимное признание дипломов и обмен туристским персоналом;

г) содействию, в соответствии с рекомендациями ЮНЕСКО в этой области, обучению преподавателей, постоянному процессу образования и проведению курсов повышения квалификации для всего туристского персонала или преподавателей, вне зависимости от уровня;

д) признанию важнейшей роли средств массовой информации в развитии туризма;

Принцип 10

Туризм должен планироваться государственными властями, а также властями и туристской индустрией на комплексной и последовательной основе с учетом всех аспектов этого феномена.

Ввиду того, что туризм имеет в национальной жизни по меньшей мере такое же промышленное значение, как и другие виды экономической и социальной деятельности, и поскольку роль туризма будет возрастать по мере научного и технического прогресса и увеличения свободного времени, представляется необходимым расширять во всех странах права и обязанности национальных туристских администраций, приравнивая их к тому же уровню, который имеют администрации, отвечающие за другие крупнейшие экономические секторы.

Необходимость глобального подхода к проблемам, возникающим в связи с туризмом, требует создания подлинной национальной туристской политики, при выработке которой парламенты, получив соответствующие возможности, могли бы играть особую роль с тем, чтобы иметь возможность принять отдельное законодательство по туризму и, если потребуется, имеющий законную силу Кодекс туриста.

Учитывая международные масштабы туризма, для его гармоничного развития необходимо международное сотрудничество как на мировой, так и на региональной основе через прямое межгосударственное сотрудничество и по каналам международных организаций, таких как ВТО, а также между различными компонентами туристского сектора через неправительственные и профессиональные организации.

**Лекция 2. Тема: «Система и структура управления туризмом» (4 часа)**

**План**

1. Системная управления туризмом.

2. Внешние факторы влияющие на туризм.

3. Экология и туризм

4. Социальная сфера как внешняя среда туризма.

5. Влияние политики на развитие туризма.

Список рекомендуемой литературы

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

**1.Системная теория и ее компоненты**

В основе системы туризма лежат две субсистемы: субъект туризма и объект туризма. Под субъектом туризма понимается участник туристского мероприятия, или турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг. Названные услуги предоставляются объектом туризма.

Под объектом туризма понимается все то, что может стать для субъекта туризма (туриста) целью путешествия. Это может быть туристский регион широкой или узкой специализации со всеми его туристскими структурами.

Система туризма существует в общественном окружении. Окружающий систему туризма мир представлен экономикой, экологией, технологиями, политикой и социальной системой. Перечисленные системы общественного окружения оказывают сильное воздействие на туризм, хотя они и не являются единственными.

Зависимость туризма от внешней среды — одна из самых значительных его существует— это открытая система, которой можно и нужно управлять, используя методы и принципы современного менеджмента.

Для менеджмента важно выявить наиболее существенные факторы внешнего воздействия и выработать эффективные способы реагирования на них.

Экономика и туризм тесно взаимодействуют друг с другом, различается воздействие экономики на туризм, и наоборот - содействие туризма на всю экономику страны.

Воздействие экономики на туризм

**2. Внешние факторы влияющие на туризм**

Общие экономические факторы могут воздействовать на туризм как положительно, так и отрицательно.

Факторами, положительно влияющими на туризм, являются: рост реального дохода; более равномерное распределение дохода;

стабильное положение валюты;

Факторы, отрицательно воздействующие на туризм, следующие:

– экономические кризисные явления;

–спад промышленности (рост безработицы, сокращение заработной платы, временная работа);

– нестабильная ситуация с валютой.

Воздействие туризма на экономику

можно выделить пять экономических функций туризма:

Производственная функция. Предприятия, работающие в туристской отрасли, производят новые продукты и содействуют накоплению ценностей. Таким образом, они выполняют производственную функцию.

Функция обеспечения занятости населения. Количественный рост кадров в туристской отрасли может быть приостановлен только в результате внедрения технических разработок. Технические средства облегчают деятельность, но не могут заменить личное общение с гостем. Туризм прямым или косвенным образом способствует занятости населения. Говоря о прямом эффекте предоставления занятости в туризме, мы имеем в виду то, что население получает рабочие места непосредственно в туристских предприятиях — главным образом в гостиничных, транспортных предприятиях и в турбюро. Туризм создает эффект занятости и в других отраслях экономики, поэтому говорят о косвенном эффекте в занятости населения.

Функция создания дохода. Экономическая деятельность в секторе туризма вносит вклад в создание национального дохода. Это относится прежде всего ко всем людям, чье рабочее место напрямую зависит от туризма. В данном случае речь идет о прямом эффекте создания дохода в туризме.

Экономические функции туризма

Производственная функция

Содействие занятости населения

Прямой эффект косвенный эффект

Создание дохода

Прямой эффект косвенный эффект

Функция сглаживания

Функция нивелирования платежного баланса

Создание дохода в туризме способствует увеличению национального дохода.

В науке об экономике говорится об этом эффекте в том случае, когда имеется в виду, что доход, полученный в одной отрасли, способствует возникновению нового дохода у другого субъекта хозяйственной деятельности. Эффект увеличения национального дохода в туризме имеет прежде всего региональное значение. Значительное увеличение дохода происходит тогда, когда первичная выручка туристской отрасли (как в примере с пекарем) переходит в региональную торговлю, промышленность и сельское хозяйство.

В рамках регионального аспекта важную роль играет следующая экономическая функция туризма — функция сглаживания, проявляющаяся в том, что туризм способствует экономическому развитию слабых в структурном отношении регионов. Туристов, как правило, интересуют регионы со слабо развитой промышленностью, места, имеющие первозданный ландшафт и окружающую среду в состоянии полного равновесия. Чаще все¬го это регионы с преимущественным развитием сельского хозяйства. Для местных жителей таких регионов туризм представ¬ляет собой важный источник дополнительного дохода: он способствует выравниванию их доходов, так как эти доходы чаще всего более низкие, чем в местах с развитым промышленным производством.

Функция сглаживания в туризме имеет также и международное значение. В этом смысле происходит то же самое, что и в сельскохозяйственном регионе.

**3. Экология и туризм**

Современный туризм в определенной мере наносит вред окружающей среде. Столкновение туристов и местных жителей, загруженность природы туризмом превратилось сейчас в центральную проблему человечества, при этом, только 52 % туристов считают, что туризм представляет большую опасность для населения.

Для управления туристскими потоками с целью сохранения экологического равновесия используется инструментарий визитного менеджмента. Визитный менеджмент контролирует время поездок (максимальную длительность пребывания, время посе¬щений), виды посещений (разрешенные виды спорта и т.д.) или интенсивность использования региона (максимально допустимое числю посетителей). На индивидуальном уровне – необходимость сохранения окружающей среды должно сознаваться каждым туристом. На государственном уровне - должен получить развитие мягкий туризм. Ограничительные меры вводятся информированием населения, повышением стоимости путешествий или государственными указами.

**4. Социальная сфера как внешняя среда туризма**

В процессе освоения определенного региона туристами в контакт вступают четыре различные культуры. Это культура того региона, откуда приезжают туристы; культура отдыха (стиль жизни и нормы поведения туристов во время отдыха); культура местных жителей и культура обслуживания. Все культуры влияют одна на другую. Так, например, культура приезжих определяет их поведение, а вместе с тем и культуру отдыха. Культура отдыха в свою очередь зависит от культуры обслуживания. При этом то, как местные жители воспринимают приезжих, отража¬ется на поведении гостей.

Степень общественного воздействия туризма на культуру местных жителей зависит от различных факторов. Главным среди них является возможность самоопределения местных жителей и их открытость по отношению к новым воздействиям. Следует ожидать, что в том регионе, где население имеет открытый способ мышления, а туризм при этом доминирует и утверждает чужую культуру, местная культура постепенно исчезнет, а первыми, кто быстро начнет впитывать чужую культуру, будут молодые люди. Так возникают эффекты идентификации и имитации. При этом идентификация означает внутреннюю передачу составных частей чужой культуры, имитация же проявляется во внешнем подражании от-дельным видам поведения и элементам привнесенной культуры.

В процессе развития туристского региона местное население переживает различные фазы 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. Только на зрелом этапе развития туристского региона удается 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. Речь идет об окраинных регионах, которые убереглись от стремительных преобразований. Те люди, которые стремились к предпринимательству и переменам в своей жизни, оставили эти окраинные регионы и переехали в центр, а то население, что осталось, не хочет изменений в своей жизни. Местные жители оказываются, таким образом, неподго¬товленными к общественным преобразованиям, возникающим в процессе развития туризма. Кроме того, эти преобразования не так четко выражены, как преобразования, вызванные другими отраслями в центре страны. 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 Социальная структура в странах, принимающих много отдыхающих иностранцев, подвержена влиянию туризма, так как изменяется иерархия профессий. Услуги туристской отрасли по сравнению с работой в других отраслях часто хорошо оплачиваются, поэтому работа в туризме имеет высокий спрос.

Туризм оказывает воздействие и на семейную структуру. Прежде всего изменяются отношения между родителями и детьми, а также положение женщины в семье.

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, мож¬но ожидать сознательного и открытого отчуждения местных жи¬телей. Такое негативное отношение может привести к тому, что местные жители затруднят осуществление новых туристских проектов.

Часто в процессе развития туристского региона местное население переживает различные фазы 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. Только на зрелом этапе развития туристского региона удается 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. Речь идет об окраинных регионах, которые убереглись от стремительных преобразований. Те люди, которые стремились к предпринимательству и переменам в своей жизни, оставили эти окраинные регионы и переехали в центр, а то население, что осталось, не хочет изменений в своей жизни. Местные жители оказываются, таким образом, неподготовленными к общественным преобразованиям, возникающим в процессе развития туризма. Кроме того, эти преобразования не так четко выражены, как преобразования, вызванные другими отраслями в центре страны. 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.

Социальная структура в странах, принимающих много отдыхающих иностранцев, подвержена влиянию туризма, так как изменяется иерархия профессий. Услуги туристской отрасли по сравнению с работой в других отраслях часто хорошо оплачиваются, поэтому работа в туризме имеет высокий спрос.

Туризм оказывает воздействие и на семейную структуру. Прежде всего изменяются отношения между родителями и детьми, а также положение женщины в семье.

Пример. Восьмилетний мальчик показал туристам дорогу к храму и получил за это чаевые, превышающие недельную зарплату его отца; женщины, работающие в туристской отрасли, получают собственный доход и становятся более независимыми.

Ясно, что семейная структура не может оставаться без изме¬нений, если, как в первом примере, дети приносят в семью основной доход. Большая финансовая независимость работающих женщин – это тоже феномен XX в.

В решении проблем менеджмента следует учитывать воздействие туризма на традиционные нормы и ценности отдельных туристских регионов, потому что представления о том, как следует одеваться и вести себя в обществе, в разных странах различны. Прежде всего в регионах с сильным влиянием католической церкви ив настоящее время, например, считается неприличным, когда женщины на пляже остаются без верхней части купальника. Многие из тех, кто отправляется на отдых в дальние страны, оскорбляют чувства местного населения, нарушая их нормы и ценности. В то время как либерализация в стиле одежды местными жителями воспринимается более-менее положительно, существуют сферы, где воздействие туризма вызывает совершенно нежелательные последствия. Так, например, европейский секс-туризм вызвал в Юго-Воточной Азии появление детской проституции.

Таким образом, между социальной сферой в стране посещения и системой туризма существует тесная взаимная связь. 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) обусловливает преобразования в общественных отношениях стран, осваиваемых туристами.

**5. Влияние политики на развитие туризма**

Рассматривая вопросы влияния политики на развитие туризма, н первую очередь следует определить роль государства в развитии туризма, т.е. выявить рычаги государственного регулирования туризма. Это нужно для того, чтобы с помощью государства определить механизмы, сдерживающие стихийное развитие туристской индустрии и направить его в нужном для государства и его жителей направлении. Во-первых, роль государства будет заключаться в разработке правовых и финансово-экономических рамок, определяющих параметры развития отрасли. Во-вторых, в разработке механизма инвестиций, направляемых государством для приоритетного развития инфраструктуры туризма, особенно на участках, финансирование которых из частных источников затруднено.

Кроме того, в компетенцию государственных органов управления можно включить такие вопросы, как:

– участие в процессе подготовки и переподготовки кадров для туристской сферы;

– поддержка малых и средних предпринимателей;

– распространение информации о состоянии туристской отрасли внутри страны;

– продвижение национального турпродукта на международ¬ных туристских рынках;

– разработка новых национальных турпродуктов;

– расширение предложения на национальном туристском направлении и т.д.

Связь между политикой и туризмом заключается в том, что государство управляет туризмом, а туристская активность требует вмешательства со стороны государства. Этот фактор при различных формах государственного управления проявляется по-разному

Тоталитарное государство — это крайность: при такой системе общественных отношений туризм выполняет государственную и государственно-политическую функцию, т.е. подчинен политическим целям, планируется и управляется государственными учреждениями. Чаще всего такие страны закрыты и для внешнего мира.

Пример. В бывшем СССР поездки в западные страны были большой привилегией и позволялись в исключительных случаях. Отказ или запрет поездок в капиталистические страны насаждался как средство, позволяющее добиться от населения верности режиму. За границу можно было попасть исключительно в составе групп, которые сопровождали сотрудники государственных учреждений. При этом нельзя было нарушать намеченный маршрут, а останавливаться на ночлег можно было только в определенных гостиницах.

В то время как тоталитарное государство отличается жесткой государственной регламентацией, ситуация в стране с рыночной системой экономики совершенно иная. Государство самоустраняется от управления туризмом и предоставляет каждому гражданину свободу действий. Это означает, что туризм может беспрепятственно развиваться, со всеми своими недостатками и преимуществами.

Между этими двумя крайностями находится государство с со-циально-рыночной экономикой. При социально-рыночной экономике свобода действий каждого индивидуума ограничивается в пользу благосостояния всех членов общества. Государство вмешивается для того, чтобы обеспечить и расширить материальное благосостояние широких слоев населения. Это так называемая социальная политика.

Здесь туризм подчиняется государственному регулированию и управлению, и государство формирует политику туризма. Политика туризма — это целенаправленное содействие развитию туризма и его формированию путем влияния на важные для этой отрасли особенности. Государство не одиноко в постановке данной цели: политику туризма создают также и негосударственные учреждения типа туристских союзов и объединений.

Государственная политика туризма создается на всех уровнях: страны, области, района, коммуны. Она может быть направлена на:

– выделение 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; ,

О расширение сотрудничества в сфере международного туризма. Но не только официальная политика, т.е. разработанные в государстве мероприятия и решения, но и политики прямым или косвенным образом влияют на развитие туризма. Считается, что чем сильнее государство вмешивается в туристскую деятельность, тем сильнее тенденция к ее централизации.

Существует несколько составных элементов в мире политики, гак или иначе влияющих на туризм. Это экономическая политика, политика пассажирских перевозок, социальная политика, территориальная политика, политика культуры и политика досуга. Экономическая политика. Политико-экономические решения часто носят всеобщий характер и касаются развития экономики в целом. Они влияют и на туристскую отрасль народного хозяйства. Очень часто законы и постановления, которые на начальном этапе их введения в действие не касались туристской отрасли, в конце концов начинают оказывать на эту отрасль более широкое влияние, чем законы, разработанные специально для туризма.

Политика пассажирских перевозок. Политика перевозок – это второй элемент, постоянно воздействующий на туризм. Данный факт подтверждается уже самим определением туризма: поездка + пребывание. Отправиться в путешествие означает каким-либо образом стать участником пассажирских перевозок. В данной сфере существует обоюдная связь, ведь не только туризм зависит от перевозок пассажиров, но и они сами в значительной степени зависят от развития туризма, так как он является важной предпосылкой процесса пассажирских перевозок. Эта взаимосвязь особенно сильно проявляется в период массовых отпусков, когда на автомагистралях и других путях сообщения оживленное движение, что приводит к пробкам на дорогах.

В политике пассажирских перевозок можно выделить три составные части:

О политику путей сообщения, которая определяет расширение и строительство сетей железнодорожных линий, автомагистралей и авиационных путей сообщения, а также индивидуальные маршруты передвижения.

**Лекция № 3. Тема: «Менеджмент регионального туризма» (2 часа)**

**План**

1. Особенности регионального туризма как объекта управления.

2. Понятие туристского региона.

3. Организационные структуры регионального туризма.

4. Функции организационных структур регионального туризма.

5. Коммерческие операции во внешней торговле.

6. Особенности регулирования международной торговли туруслугами.

Список рекомендуемой литературы

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

**1. Особенности регионального туризма как объекта управления**

Задача менеджмента в туризме состоит не только в том, чтобы выявить общие тенденции и закономерности его развития, но и в том, чтобы найти его специфические особенности.

Туризм как явление характеризуется большой глубиной проникновения и сложностью взаимосвязей между его составляющими.

В туристской индустрии много предприятий и организаций, которые так или иначе должны вписываться в единую региональную систему управления, где целью является обеспечение длительной конкурентоспособности на рынке. Важная проблема менеджмента региона одновременно и важным отличительным признаком менеджмента туристской организации.

С помощью менеджмента должна разрабатываться стратегия развития как всего региона, так и отдельной туристской организации.

Чаще всего степень развития туризма в каком-то регионе пытаются определить через показатели ночлегов. Но такие показатели ничего не говорят о накоплении ценностей. Чтобы подсчитать показатели накопления ценностей, требуются значительные исследования, что невозможно осуществить в полном объеме из-за нехватки времени и финансовых средств.

Туризм оказывает большое влияние на такие сферы, как экономика, экология, политика, которые в свою очередь воздействуют и на туризм. Туристский регион имеет от гостей прибыль. Выручка, получаемая от их обслуживания, является первичной выручкой и больше значима, чем полученная от постоянных жителей региона. Прибыль от туризма новым потоком вливается в местный экономический кругооборот и дает приумножающий эффект: она «проходит» через местную экономику.

Сумма денег, которая остается в регионе, будет тем выше, чем больше услуг будет продаваться непосредственно на месте, т. е. чем сильнее будет местное производство. Региону может быть выгоден туризм и в отношении экологии, если отчисления от него пойдут на сохранение ландшафта и поддержание его в порядке.

Очень часто на начальном этапе развития туризма за его счет возводятся различные сооружения. В то же время туристы создают высокую загруженность автодорог, большую степень уборки территории от бытового мусора и эксплуатации местной природы.

Туризм как объект управления выражается в комплексности туристских услуг.

Туристская услуга – это все то, что турист принимает во внимание или чем он пользуется во время путешествия.

В последние годы возросло значение совместной работы между туристскими предприятиями, которая может осуществляться на горизонтальном или на вертикальном уровне.

Горизонтальная кооперация - это совместная работа. Она проводится предприятиями, имеющими одинаковые интересы в сферах размещения, обслуживания, туристского посредничества, оздоровления и т. д. Возможность кооперации, которая определилась в последнее время, это система франчайзинга.

Вертикальная кооперация - это объединение предприятий и организаций, которые стремятся владеть рынком и снизить зависимость от других учреждений. К таким организациям относят сформированные в большинстве случаев государственные туристские организации на национальном, региональном и местном уровнях, занимающиеся обустройством мест для отдыха и размещением туристов. Эти организации подвергаются различным интеграционным воздействиям в зависимости от уровня развития экономики своего государства. Это также и объединения предприятий в сферах организации путешествий и гостиничного размещения (например, воздушно-транспортные компании, имеющие сеть гостиниц).

Особенностью туризма является и его зонность, т. е. зависимость объема туристских услуг от природно-климатических условий. При решении проблемы менеджмента в туризме данное явление должно учитываться руководителями туристских предприятий, поскольку колебания спроса могут существенно ухудшить условия функционирования всей туристской индустрии.

Можно выделить основные черты, характерные для управления региональным туризмом:

Нужды, потребности и желания конечных потребителей при планировании туристской деятельности должны ставиться во главу угла. В связи с этим дислокация туристского предприятия определяется, с одной стороны, месторасположением основного контингента потребителей туристского продукта, а с другой - месторасположением рекреационных ресурсов, которые являются практически основным фактором туристской отрасли.

Туристский продукт не стал еще товаром первой необходимости и вряд ли станет им в ближайшей перспективе.

В туристской отрасли большое значение имеет маркетинг.

Туристская услуга уникальна, т. е. повторить ее во всех аспектах не представляется возможным.

**2. Понятие туристского региона**

Всемирная туристская организация определяет туристский регион как территорию, располагающую большой сетью специальных сооружений и услуг, необходимых для организации отдыха, учебного процесса или оздоровления, которые продаются туристу или группе туристов производителем услуг. Таким образом, туристский регион - это и цель путешествия, и туристский продукт, и конкурентоспособный субъект, который должен управляться как стратегическая коммерческая единица.

В зависимости от опыта, мотива поездки и удаленности от места жительства отдыхающий выделяет следующие параметры: жилье, место, ландшафт и экскурсии.

Могут быть различные перекрещивающиеся уровни продажи туристских регионов. Например, спортивный центр предлагается его владельцем как регион. Местность, в которой он находится, может предлагаться в целях продажи услуг.

Стратегическая цель всего региона как конкурентной единицы - обеспечение конкурентоспособности на длительный период. Взаимодействие отраслей (гостиниц, предприятий транспорта, торговли), их рынков, населения и окружающего мира оказывает влияние на конкурентоспособность региона. Рынки предъявляют высокие требования к продукции и тем самым стимулируют работу отраслей и наоборот - конкурентоспособные отрасли заинтересованы в сохранении и увеличении количества требовательных клиентов на местах. Отрасли, получающие от туризма хорошую прибыль, формируют определенное позитивное мнение у местного населения. Население, позитивно относящееся к туризму в своей местности, - гарантия гостеприимства, что облегчает реализацию инновационных туристских проектов. Отношение населения к позитивным и негативным внешним эффектам также оказывает влияние на состояние конкурентоспособности региона.

Туристский регион как конкурентная единица включает:

* общественно-экономическую систему;
* туристскую политику;
* политику окружающего мира;
* интересы экономики;
* интересы государства;
* интересы населения;
* ресурсы;
* экологическую систему.

**3. Организационные структуры регионального туризма**

Организационные структуры, включенные в туристский менеджмент, охватывают государственные и частные организации на международном, национальном, региональном и местном уровнях. Они необходимы для планирования развития туризма, координации сбыта туристского продукта.

Государственные организации регионального уровня разрабатывают собственные программы поддержки туризма в своем регионе. Такие программы способствуют развитию туристской инфраструктуры, ремесел, курортных учреждений и социального туризма. Кроме того, эти организации проводят маркетинг.

Анализируя проблемы менеджмента любого туристского региона, следует иметь в виду, что наряду с государственными существуют и частные туристские организации. Среди них выделяют:

* объединения туристских посредников;
* туристские организации гостиничного и ресторанного типа.
* туристские организации местного уровня.
* рекламные организации по привлечению в страну иностранных туристов.

**4. Функции организационных структур регионального туризма**

Анализ мелких и крупных туристских мест показал, что в крупных регионах более высокие требования предъявляются к проведению организациями верхнего уровня маркетинга, а такие функции, как планирования ведущего образа, формирование и координация предложения, также не упоминаются. Такой факт кажется обоснованным, так как на эти функции ориентируются в своей деятельности местные организации, ведь они имеют для этого большие возможности.

С точки зрения менеджмента региональной организации к вышестоящим и нижестоящим организациям предъявляются разные требования.

От вышестоящей туристской организации требуются: формирование имиджа большого региона; проведение маркетинга за границей (координация совместной деятельности); представительство местной организации на важных туристских рынках.

Относительно распределения обязанностей и ответственности (что очень важно для менеджмента в туризме) между различными уровнями туристских организаций можно выделить следующие функции для каждой из них:

* функции предложения должны взять на себя организации более низкого уровня. Чаще всего - это местные или субрегиональные организации;
* 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.
* Все функции туристских организаций можно сформулировать следующим образом:
* разработка и исполнение местной курортной и региональной туристской политики;
* объединение политики, учитывающей рыночные условия;
* обеспечение общих интересов в транспортном сообщении;
* формирование туристского самосознания;
* организация культурной, фольклорной, общественной и спортивной жизни;
* руководство деятельностью турбюро;
* обсуждение предложений, указаний и жалоб, относящихся к туристской деятельности;
* выполнение задач по формированию и координации туристского предложения;
* долевое участие в эксплуатации курортных и туристских сооружений;
* налаживание и укрепление связей с управлениями, гостиничными предприятиями, транспортными и туристскими организациями, различными объединениями, прессой, радио, телевидением, организациями всех форм собственности.

**5. Коммерческие операции во внешней торговле**

Объектами международных коммерческих операций являются материально-вещественная продукция и услуги, в том числе результаты производственного и научно-технического сотрудничества.

Внешнеэкономическая коммерческая операция - это комплекс действий по подготовке, заключению и выполнению актов международной торговли, научно-производственной или инвестиционной сделки.

Международные коммерческие операции подразделяются на основные, осуществляемые на возмездной основе между непосредственными участниками операций, и обеспечивающие (вспомогательные), связанные с продвижением товара покупателю.

К основным операциям относятся:

1. международный обмен (торговля) продукцией в материаль-но-вещественной форме;

2. международный обмен научно-техническими знаниями и технологией;

3. обмен (торговля) услугами, в том числе инженерно-техническими (инжиниринг) и туруслугами арендные операции;

4. международное научно-техническое и производственное сотрудничество.

Обеспечивающими операциями (операциями товародвижения) являются:

1. международная перевозка грузов;

2. транспортно-экспедиторские операции;

3. операции по хранению и страхованию грузов;

4. расчетно-финансовые операции;

5. таможенное оформление грузов;

6. заключение агентских соглашений, соглашений с рекламными агентствами, организациями, исследующими конъюнктуру рынков, и др.

К операциям международного обмена (торговли) продукцией в материально-вещественной форме относятся:

* экспорт и импорт;
* операции встречной торговли;
* реэкспорт;
* операции в свободных экономических зонах (СЭЗ).

Под экспортными операциями понимается продажа и вывоз товаров за границу для передачи их в собственность иностранному контрагенту. Импортные операции - это закупка и ввоз иностранных товаров для последующей реализации их на внутреннем рынке страны-импортера или производственного потребления предприятием-импортером.

Внешняя торговля лицензиями может осуществляться как непосредственно между владельцами и потребителями патентов и ноу-хау, так и через посредников. Посредники - это специализированные брокерские фирмы, сводящие продавцов и покупателей, оказывающие услуги по патентованию и защите изобретений, по заключению и исполнению лицензионных соглашений.

Предоставление комплекса услуг производственного, коммерческого и научно-технического характера получило название инжиниринг - совокупность работ прикладного характера, включающих предпроектные технико-экономические исследования и обоснование планируемых капитальных вложений, необходимую лабораторную или экспериментальную доработку технологии или прототипа, их промышленную проработку от эскизного варианта до детального проекта изделия или объекта с выдачей спецификаций компонентов или оборудования, соответствующего требованиям заказчика, а также последующие услуги или консультации: при внедрении изделия в промышленное производство, в процессе строительно-монтажных, а также пуско-наладочных работ, при управлении работой предприятия.

Дифференциация состава инжиниринговых услуг обусловила формирование различных типов инжиниринговых фирм. В международной практике получили распространение следующие типы фирм:

* проектные фирмы в строительстве;
* проектно-консультационные фирмы в строительстве;
* инжиниринговые фирмы широкого профиля в строительстве;
* консультационные фирмы в области управления;
* фирмы в области информационного инжиниринга;
* маркетинговые фирмы.

В самостоятельные группы сделок выделены операции по техническому обслуживанию и обеспечению запасными частями машинно технической продукции, а также арендные операции.

**6. Особенности регулирования международной торговли туруслугами**

Принцип государственного регулирования туристской деятельности в РФ заключается в следующем. Государство, признавая туристскую деятельность одной из приоритетных отраслей экономики страны, содействует ее развитию, определяет и поддерживает приоритетные направления в туристской отрасли, формирует образ России как страны, благоприятной для туризма, и рекламирует его на международном уровне.

Основными целями государственного регулирования туристской деятельности являются:

* обеспечение прав граждан на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий;
* создание условий для деятельности, направленной на воспитание, образование и оздоровление туристов;
* развитие туристской индустрии, создание новых рабочих мест, увеличение доходов государства и граждан России, развитие международных контактов;
* сохранение объектов туристского показа, рациональное использование природного и культурного потенциала страны, туристских ресурсов.

Приоритетными направлениями государственного регулирования признаются поддержка и развитие внутреннего и въездного туризма (путешествия граждан России и иностранных граждан в пределах Российской Федерации).

Государственное регулирование туристской деятельности осуществляется следующим образом:

* созданием нормативных и правовых актов, направленных на упорядочение и совершенствование отношений в сфере туристской индустрии;
* содействием в продвижении турпродукта на внутреннем и мировом туристских рынках;
* лицензированием, стандартизацией в туристской индустрии, сертификацией туристского продукта;
* установлением правил въезда, выезда и пребывания на территории Российской Федерации;
* прямыми бюджетными ассигнованиями на разработку и реализацию федеральных целевых программ развития туризма;
* защитой прав и интересов туристов, обеспечением их безопасности;
* созданием благоприятных условий для инвестиций, налогового и таможенного регулирования;
* содействием кадровому обеспечению туристской деятельности и развитием научных исследований в сфере туристской индустрии.

Что касается международной торговли туруслугами, то она регулируется соответствующими законодательными актами ООН и ВТО, а также международными фирмами по туризму, в соответствии с которыми государство должно решать следующие проблемы:

Госстандарт России устанавливает номенклатуру продукции и услуг, подлежащих обязательной сертификации в Российской Федерации. Названия туристских и экскурсионных услуг, услуг размещения приводятся в соответствии с Общероссийским классификатором услуг населению ОК 002-93 (ОКУН).

В соответствии с постановлением Правительства РФ от 13 августа 1997 г. № 1013 «Об утверждении перечня товаров, подлежащих обязательной сертификации» обязательной сертификации подлежат следующие группы услуг:

«Услуги гостиниц» (код 041201);

«Туристский отдых и путешествия по туристским маршрутам» (код 061200);

«Туристские походы выходного дня» (код 061300);

«Услуги по предоставлению мест проживания» (код 061600);

«Экскурсионные услуги» (код 062000).

Например, группа услуг «Туристский отдых и путешествия по туристским маршрутами» в ГОСТ Р 50681-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг» названа «Туристское путешествие».

Группа услуг (код 061200) включает 19 разновидностей туров:

* обычные транспортные туры (коды 061201-061206);
* специализированные туристско-спортивные туры с активными способами передвижения на маршрутах (коды 061207-061213);
* специализированные туры на отдых по интересам (коды 061214-061219).

Международная практика лицензирования туристской деятельности далеко не однозначна. Так, в Великобритании компании, занимающиеся приемом иностранцев, не лицензируются, а компании, которые отправляют английских туристов за рубеж, обязаны иметь лицензии контролирующих организаций JATA, ATOL, АВТА. Для получения этих лицензий туристские фирмы (компании) должны удовлетворять многим требованиям, основ¬ным из которых является «денежный фонд» - залог, который вносится компанией, желающей получить лицензию. Залог переводится на счет АВТА в виде депозита под обычные банковские проценты. Средняя сумма залога составляет от 40 до 80 тыс. долл. и зависит от уровня и оборота компании. Залог служит финансовой защитой британского туриста за рубежом и при возникновении конфликтной ситуации используется незамедлительно.

Лицензирование туристской деятельности в Италии находится в компетенции местных органов исполнительной власти, хотя порядок лицензирования и основные типы лицензии едины для всей страны: тип А (полная лицензия) - занятие туроператорской деятельностью, включая поездки за рубеж; тип А (ограниченная) - занятие внутренней туроператорской деятельностью: тип В - занятие турагентской деятельностью. В ряде областей Италии приняты законы, предусматривающие при получении лицензии внесение залога (депозита, размер которого для лицензии типа А составляет от 40 до 200 тыс. долл., а для получения лицензии типа В - от 10 до 40 тыс. долл.).

Во Франции для получения лицензии требуется разрешение министерства внутренних дел.

**Лекция № 4. Тема: «Экскурсионный менеджмент» (4 часа)**

**План**

1. Экскурсионные фирмы на рынке туристских услуг.

2. Роль и особенности менеджмента в сфере экскурсионной деятельности.

3. Деятельность менеджера и его задачи. Профессиональные требования к менеджеру.

4. Цели и задачи экскурсионного менеджмента.

5. Организационная структура экскурсионной фирмы.

6. Разработка экскурсионных услуг.

7. Функция контроля в экономическом механизме экскурсионного менеджмента.

8. Оценка эффективности экскурсионного менеджмента.

**1. Экскурсионные фирмы на рынке туристских услуг**

В основе успеха работы любого предприятия лежит правильная организация управления, или менеджмент. В зависимости от характера операций и специализации экскурсионной фирмы (или экскурсионного отдела в туристско-экскурсионной фирме) ее управленческая структура принимает соответствующие формы.

Нa рынке туристских услуг функционируют 4 вида организации (субъектов рынка):

* производящие собственную продукцию (экскурсионные организации);
* посреднические (при организации туров с фирмами-партнерами);
* поставщики (музеи, точки питания, транспортные хозяйства);
* торговые (турагенства, бюро реализации продукта и услуг)

Организации, занимающиеся созданием и предоставлением экскурсионных услуг, называются экскурсионными фирмами.

Существуют и самостоятельные экскурсионные фирмы, деятельность которых направлена на создание и проведение экскурсий, а также на предоставление других туристско-экскурсионных услуг. Направленность деятельности туристско-экскурсионного учреждения определяется характером туризма, который бывает:

* + внутренним активным (прием и обслуживание российских туристов и экскурсантов, а также местного населения);
  + въездным активным (прием и обслуживание иностранных туристов и экскурсантов);
  + внутренним пассивным (отправка экскурсантов на обслуживание в другие туристско-экскурсионные фирмы);
  + выездным пассивным (отправка экскурсантов на обслуживание за пределы Российской Федерации).

В деятельности туристско-экскурсионных фирм наблюдаются существенные различия, которые обусловливаются их специализацией, объемом и характером операций, отношением к потребителям и исполнителям услуг.

Для принимающих фирм характерна связь с организациями туристской индустрии, которые являются исполнителями услуг для приезжающих туристов и экскурсантов (музеи, транспортные компании, точки питания и др.), и с турфирмами - поставщиками туристов и экскурсантов.

Основная цель направляющих фирм - привлечение местного населения для экскурсионного обслуживания на выездных (загородных) маршрутах и хорошие связи с туристско-экскурсионными фирмами-партнерами или другими специализированными предприятиями (музеями, театрально-зрелищными учреждениями и т. д.), обеспечивающими исполнение услуг.

Экскурсионная деятельность - это деятельность по организации ознакомления туристов и экскурсантов с экскурсионными объектами без предоставления услуг размещения (ночлега). Организованная экскурсионная деятельность должна осуществляться квалифицированными работниками, знающими требования, предъявляемые к технологии создания экскурсионных услуг и обслуживания экскурсантов, и затрагивать самые широкие слои населения.

Туроператор планирует и создает маршрут, программу и пакет услуг городских и загородных экскурсионных туров для экскурсантов на групповой или индивидуальной основе.

Продукция туроператоров, а также услуги отдельно взятых производителей экскурсионных услуг (например, музеев, театров и т. д.) находят сбыт через турагентов или турагентские отделы (отделы реализации продукции, продаж).

Среди экскурсионных фирм может наблюдаться определенная ориентация на тот или иной рыночный сегмент (экскурсии для школьников с целью расширения познаний по определенным вопросам школьной программы; цикл экскурсий на английском языке и т. д.).

**2. Роль и особенности менеджмента в сфере экскурсионной деятельности**

Термин «менеджмент» (от англ. «management») не переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью.

Основу менеджмента составляет организация. Она является причиной, обусловливающей его существование. Поэтому прежде чем начать изучение менеджмента, необходимо усвоить, что такое организация и почему она нуждается в управлении.

Менеджмент - это управление в условиях рынка и рыночной экономики, что обусловливает: ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукта, которые пользуются спросом и могут принести прибыль; постоянное стремление к повышению эффективности производства, т. е. получение высоких результатов с меньшими затратами; хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы; постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка; конечный результат деятельности фирмы, который выявляется на рынке в процессе обмена (продукт - деньги); необходимость использования современной информационной базы, компьютерной техники для многовариантных расчетов при принятии оптимальных решений.

Менеджмент рассматривается как:

* вид деятельности человека процесс, с помощью которого профессионально подготовленные кадры (специалисты) формируют фирмы или отдельные направления их деятельности и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения;
* иерархическая, организационная структура, в рамках которой реализуются функции управления;
* категория людей, занятых управлением.

Турфирма - это сложная социально-технологическая система, на которую воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Поэтому управление является наукой и искусством, ему учатся теоретически и опытным путем, и в совершенстве овладевают им только люди, имеющие к этому талант. Менеджеры должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Такой подход позволяет соединить науку и искусство управления в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе. Отсюда возникает необходимость более детального рассмотрения содержания работы менеджера как субъекта процесса управления.

**3. Деятельность менеджера и его задачи. Профессиональные требования к менеджеру**

Задачи и функции менеджмента осуществляются через деятельность менеджеров.

Менеджер - это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования фирмы (в данном случае экскурсионной или методической).

В экскурсионной фирме (или в экскурсионно-методическом отделе турфирмы) управленческий труд имеет ряд особенностей.

Специфика решаемых задач предполагает преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда. Менеджеры делают человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными. У них особый предмет труда -информация, которая помогает им принимать решения, необходимые для функций управления. Поэтому в качестве орудий труда менеджеров выступают прежде всего средства работы с информацией. Результат же их деятельности оценивается достижением поставленных целей.

Менеджер определяет задачи в каждой группе целей и решает, что и как должно быть сделано, чтобы достичь этих целей. Сообщая о них персоналу, он делает их достижимыми;

Организация производства экскурсий и экскурсионных программ, их продвижение, реализация и исполнение. Менеджер анализирует виды деятельности и решения, необходимые для выполнения целей; группирует процессы и задачи в организационную структуру; подбирает людей для управления этими процессами и для решения поставленных задач; определение критериев показателей деятельности (качество, количество труда). Менеджер анализирует, оценивает результаты и сообщает о них руководству, подчиненным и коллегам; поддерживает мотивацию и коммуникацию. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные участки деятельности. Делается это с помощью специфических приемов, через кадровые решения об оплате, назначения, повышения и через множество разнообразных решений, определяющих так называемое качество трудовой жизни.

Менеджер поддерживает постоянную коммуникацию со своими подчиненными, коллегами и начальниками; способствует карьерному росту людей.

Менеджеры - основной ресурс фирмы. Но он легко обесценивается. Поэтому вместе с ростом требований фирмы к менеджерам должны расти и ее вложения в этот ресурс.

Специфика экскурсионной деятельности как объекта управления предопределяет характер труда менеджеров и требования, предъявляемые к ним. Труд менеджера носит творческий характер, требует разносторонних знаний, предполагает склонность личности к аналитической деятельности.

Характер деятельности конкретного менеджера определяется составом делегированных ему полномочий в принятии управленческих решений.

Состав этот устанавливается в соответствии с принятой в фирме системой разделения труда и специализации управленческих кадров.

**4. Цели и задачи экскурсионного менеджмента**

«Грамотный» менеджмент - это основа успешной работы и процветания экскурсионной фирмы. Перед менеджментом стоят цели по достижению определенных задач.

Цели организации являются отражением места и роли ее в общественной системе и определяются запросами покупателей, клиентов. Так как в мире все постоянно меняется (условия жизни, техника и технология производства, финансовая ситуация, вкусы и привычки людей), цели должны регулярно и в индивидуальном порядке пересматриваться, чтобы отражать современные требования общества.

Четкая и обоснованная формулировка целей позволяет:

* сконцентрировать внимание на достижении желаемых результатов и найти для этого оптимальные пути;
* выработать системы критериев выделения проблем, принятия решения и оценки степени их реализации;
* определить структуру фирмы, характер внутренних и внешних связей, создать наиболее подходящую организацию управления;
* успешно противостоять сиюминутным требованиям ситуации;
* сплотить энтузиастов, создать творческую атмосферу и благоприятный морально-психологический климат;
* дать надежные ориентиры для материального и морального стимулирования коллектива.

Группировка работ, направленных на достижение тех или иных целей, является основой организационной структуры фирмы, создания ее подразделений. Цели определяют задачи экскурсионной деятельности.

Задача экскурсионной деятельности - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Организация будет действовать успешно, если задачи будут выполняться определенным образом и в указанные сроки.

Выполнение задачи - это конкретный результат, который фирма должна получить в ходе реализации цели к определенному сроку. К задачам предъявляются более жесткие требования, чем к целям. Среди этих требований:

* измеримость (время, количество);
* привлекательность, служащая основой пробуждения интереса у конкретных исполнителей; индивидуальность; наличие ограничений (т. е. указание того, что не следует делать при решении данной задачи).

**5. Организационная структура экскурсионной фирмы**

Организационная функция управления обеспечивает регулирование технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности экскурсионной фирмы. Она конкретизирует и упорядочивает работу менеджера и исполнителей. Управление производственными отношениями должно целенаправленно проводиться через организаторскую деятельность, т. е. через распределение и объединение задач и компетенций. С экономической точки зрения организационная деятельность ведет к повышению эффективности работы фирмы.

В широком смысле под структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, т. е. функционирование их как единого целого. Структура экскурсионной фирмы зависит от целей и задач, определяется пространственным размещением видов деятельности, которые расположены на одной территории и объединяются в единое целое, подчиняясь общему руководству. Кроме этого структура может формироваться выпуском определенного продукта, ориентированностью на конкретного потребителя, использованием тех или иных технологий и т. д.

К звеньям управления относятся структурные подразделения (отделы - в крупных фирмах), а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления или часть их (менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений). Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность его звеньев, занимающих определенную ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии, т. е. менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые доводятся до нижестоящих звеньев. Вертикальное развертывание разделения труда указывает на то, что на каждом последующем уровне управления (от низшего звена к высшему управленческому звену) находится меньше людей, чем на предыдущем.

Элементами организационной структуры фирмы являются также работники, различные службы, отношения между которыми поддерживаются благодаря связям, имеющим горизонтальную или вертикальную направленность.

В идеале административный персонал фирмы должен быть минимальным, но увеличение ее размеров, разнообразие продукции, числа клиентов и поставщиков приводят к росту числа связей, объема поступающей информации, масштабов аналитической работы. В этих условиях численность аппарата растет гораздо быстрее, чем фирма в целом, и в этом кроется одна из основных причин бюрократизации системы управления.

К числу административного персонала относятся и менеджеры подразделений, занимающихся туроператорской и турагентской деятельностью.

Основной задачей маркетинга для фирмы турорганизатора должна быть состыковка предложения со стороны экскурсионных фирм-партнеров и своего продукта с потребительским спросом на рынке. В соответствии с указанными выше задачами и главными направлениями маркетинга функциональная структура фирмы должна иметь следующие производственные участки, или службы.

**6. Разработка экскурсионных услуг**

Экскурсионная услуга - туристская услуга по удовлетворению познавательных интересов туристов (экскурсантов), включая разработку и внедрение программ экскурсионного обслуживания или отдельных экскурсий, организацию и проведение экскурсий (ГОСТ Р 50690-2000).

Производитель выходит на рынок с предложением своего продукта; покупатель, знакомясь с товаром, оценивает его потребительские свойства, полезность и принимает решение о покупке, которое зависит от потребности в данном товаре и наличия для покупки денежных средств.

В туризме продуктом является любая услуга, удовлетворяющая те или иные потребности экскурсантов. Это - экскурсионные, транспортные, переводческие, бытовые, посреднические и другие услуги.

Основным продуктом в практической экскурсионной деятельности является комплексное обслуживание - стандартный набор услуг, продаваемых потребителям в одном «пакете» и являющихся главным предметом деятельности экскурсионной фирмы. Кроме того, необходимо создавать и развивать производство и отдельных дополнительных услуг, не входящих в «пакет услуг» и предоставляемых экскурсанту по его желанию за дополнительную плату.

Если основные услуги включаются в комплекс обслуживания и являются стандартизированными, то деятельность по специфическому обслуживанию содержит возможность предоставления оригинальных услуг и создает индивидуальный, неповторимый Имидж экскурсионной фирмы. Например:

1. В экскурсионном обслуживании - это дополнительные экскурсии в составе группы; индивидуальное обслуживание; прогулки в сопровождении инструктора; экскурсии к частным лицам; дополнительные экскурсии нового типа, в том числе с использованием аудио- и видеотехники и с организацией питания; циклы экскурсий, объединенных общей тематикой; специализированные детские экскурсии; посещение спортивно-зрелищных или театрализованных представлений, а также прогулки и экскурсии по любительским интересам.

2. В услугах развлечений - приобретение и доставка билетов на спортивные, театральные и музейные шоу-представления; организация обслуживания взрослого и детского досуга, встреч с интересными людьми, выставок, ярмарок, аукционов и т. д., а также использование экзотических средств передвижения.

При создании комплексного продукта (экскурсионной программы) необходимо знать, для кого он предназначен. Это могут быть: экскурсанты из других городов, туристы (российские или иностранные), для которых фирма предоставляет экскурсионную программу, местное население.

Методика проектирования услуг для разных категорий потребителей имеет значительные отличия, поэтому следует знать необходимые потребительские качества продукта и наибом привлекательные моменты в нем.

Разработанный продукт должен иметь вариант с учетом дифференциации обслуживания: для местного населения и для приезжающих туристов и экскурсантов (российских и им странных), а также с учетом возраста, материальных возможностей, социальных потребностей и др.

Программное обслуживание - это комплексное предоставление набора услуг в процессе обслуживания. Оно подчинено основной цели (мотиву, тематике) экскурсионного обслуживания.

Таким образом, экскурсионная программа обслуживания - это план экскурсионных мероприятий, реализуемых для удовлетворения конкретных или специализированных познавательных запросов и интересов местного населения, туристов или экскурсантов в зависимости от целей их пребывания.

Задача программы экскурсионного обслуживания - достижение целей, которые бывают: познавательные (тематика: историческая, архитектурно-градостроительная, литературная, искусствоведческая, природоведческая и т. д.);

Описанию тура и составлению экскурсионной программы должно уделяться большое значение.

Разработка экскурсии - совместная деятельность менеджеров, методистов и экскурсоводов фирмы. Поэтому содержание будущей экскурсии, ее познавательная ценность находятся в прямой зависимости от знаний, компетентности, степени практического опыта менеджеров, методистов, экскурсоводов, от усвоения ими основ педагогики и психологии, их умения выбирать наиболее эффективные способы и приемы воздействия на экскурсантов.

Этапы разработки экскурсии:

* определение целей и задач экскурсии;
* выбор темы;
* отбор литературы и составление библиографий;
* знакомство с экспозициями и фондами музеев по теме;
* отбор и изучение экскурсионных объектов;
* составление маршрута экскурсии;
* объезд или обход экскурсии;
* подготовка контрольного текста экскурсии;
* комплектование «портфеля экскурсовода»;
* выбор методических приемов проведения экскурсии;
* определение техники проведения экскурсии;
* составление методической разработки;
* подготовка индивидуального текста;
* прием (сдача) экскурсии;
* утверждение экскурсии в качестве продукта туристской фирмы.

К разработке каждого этапа предъявляются определенные требования. Работа считается завершенной, если подготовлены все необходимые документы Документация по экскурсионным темам должна храниться в методическом кабинете.

Таблица .1

Документация, необходимая для экскурсионной темы

№ п/п Название документа Содержание документа

1 Список литературы по теме Перечисляются все книги, брошюры, статьи, которые были использованы при подготовке данной экскурсии

2 Карточки (паспорта) объектов, включенных в маршрут Сведения, характеризующие экскурсионный объект. Вид объекта, его наименование, событие, с которым он связан, место нахождения, краткое описание, авторы и время создания объекта, источники

3 Контрольный текст экскурсии Подобранный и выверенный по источникам материал, раскрывающий тему. Содержание текста раскрываемой подтемы и основные вопросы, служащие основой для индивидуальных текстов

4 Индивидуальные тексты экскурсоводов Материал, изложенный конкретным экс-курсоводом в соответствии с методической разработкой, структурой экскурсии, ее маршрутом на основе контрольного текста. Дает характеристику объектов и событий, содержит вступление, основную часть, заключение, логические переходы

5 Схема (карта) маршрута На отдельном листе показан путь следования группы. Обозначены начало и конец маршрута, объекты показа, места их наблюдения, остановки для выхода группы к объектам

6 «Портфель экскурсовода» Папка с фотографиями, схемами, картами, чертежами, рисунками, репродукциями, копиями документов, образцы продукции фирмы, другие наглядные пособия

7 Методическая разработка на тему Рекомендация по проведению экскурсии. Называются методические приемы показа и рассказа, определяются последователь ность демонстрации объектов, наглядных пособий и техника ведения экскурсии с учетом дифференцированного подхода к экскурсантам

8 Материалы экскурсии Относящиеся к теме рефераты, справки, таблицы, цифровой материал, выдержки из документов, копии, цитаты из литературы

9 Список экскурсоводов, допущенных к проведению экскурсии по теме Пополняется по мере допуска к проведению экскурсии новых экскурсоводов

**7. Функция контроля в экономическом механизме экскурсионного менеджмента**

Контроль - одна из основных функций менеджмента. Непрерывность хозяйственной деятельности фирмы требует, чтобы контроль, как и планирование, был не единичным актом, а непрерывным процессом. Цикличность производства предполагает и цикличность контроля:

* установление стандартов деятельности экскурсионной фирмы;
* измерение и анализ результатов деятельности, достигнутых к определенному сроку, информация о которых получена на основе контроля;
* корректировка хозяйственных, технологических и иных процессов в соответствии с выводами и принятыми решениями.

Без надежной системы контроля не может нормально функционировать ни одна организация. На практике существуют три разновидности контроля: предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный контроль предшествует активной деятельности фирмы. Его задача - проверить готовность персонала и управленческой системы к началу производственной деятельности.

Текущий контроль бывает оперативный и стратегический.

Оперативный контроль ведется за производственно-хозяйственной деятельностью фирмы, соблюдением технологии, качеством продукции и т. д.

Стратегический контроль нацелен на показатели работы -эффективность профессионального труда, фондоотдачу, рентабельность и др.

Итоговый контроль связан с оценкой выполнения планов и требует анализа с целью получения необходимой информации для последующего планирования.

Контроль нужен для того, чтобы быть уверенными в эффективности действий фирмы. В зависимости от характера деятельности и планов контролю подвергаются выполнение планов, прибыльность и т. д.

Ревизия — системное, регулярное комплексное исследование деятельности фирмы, ее задач, стратегии, оперативной деятельности

Качество экскурсии зависит от ряда факторов, в числе которых - качество методической документации (методическая разработка, контрольный и индивидуальный тексты экскурсии, «портфель экскурсовода» и т. д.); ее постоянное совершенствование; внедрение и правильное использование методических приемов показа и рассказа; техника ведения экскурсии.

Текущему контролю предшествует предварительный контроль, в процессе которого рецензируется методическая документация новой экскурсионной темы, организуются побочные экскурсии, в ходе которых отрабатываются методические приемы, осуществляется прием (защита) экскурсии на маршруте. В текущий контроль входит проверка работы экскурсовода, так называемое прослушивание, которое имеет плановый характер.

Рецензирование экскурсионных текстов и методических разработок. К формам контроля за работой экскурсовода относятся знакомство методистов и руководителей секции с индивидуальными текстами и оценка их содержания, а также проведение пробных экскурсий и оценка их качества.

В экскурсионных организациях проводится рецензирование методических документов, которые являются основой экскурсии. Рецензирование контрольных и индивидуальных текстов, методических разработок способствует повышению качества методической документации. К рецензированию привлекаются квалифицированные специалисты, методический совет. Прослушивание рецензии дает возможность более подробно остановиться на содержании экскурсии, методике ее проведения. Рецензия является более подробной и серьезной формой анализа экскурсии. Обычно ее размер составляет четыре-пять страниц машинописного текста. Организаторами работы по контролю за качеством проведения экскурсий являются менеджеры методических или экскурсионных отделов, а там, где их нет, - руководители методических секций экскурсоводов, старшие методисты и методисты экскурсионных организаций.

Контроль качества предоставления услуг. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 9 января 1996 г. и условия сертификации предусматривают ответственность за качество и количество предоставляемых экскурсанту услуг, за безопасность его жизни, здоровья и за сохранность имущества во время туристско-экскурсионного обслуживания. Поэтому определенная степень ответственности должна лежать на экскурсионной фирме, занимающейся обслуживанием приезжающих и местных экскурсантов.

Качество экскурсионного тура - это совокупность сводных показателей качества всех услуг, включенных в программу обслуживания с учетом цели этого тура.

Любая экскурсия должна проводиться подготовленным экскурсоводом, а для иностранных экскурсантов - опытным гидом-экскурсоводом. Для их экскурсионного обслуживания должен предоставляться комфортабельный автобус с мягкими сиденьями и хорошим обзором, снабженный шторами, вентиляцией, кондиционером, радиофицированный, в полной исправности и в хорошем техническом состоянии.

В большинстве случаев критерием качества проведения экскурсии экскурсовод считает степень удовлетворенности экскурсантов. Такой подход снижает качество экскурсии, создавая основу для упрощения и ослабления как содержания, так и методической стороны проводимой экскурсии. Поэтому экскурсоводам надо помнить, что качество экскурсии представляет собой обогащение ее содержания, внедрение более совершенной методики и обеспечение высокой техники ее проведения.

Экскурсанты оценку проведенной экскурсии ставят в зависимости от того, была ли она интересной, новой.

Для того чтобы экскурсия была качественной, необходимы предварительный контроль знаний, осуществляемый методистом во время собеседований с экскурсоводом, проведение пробных экскурсий, а затем - прослушивание экскурсии на маршруте.

Прослушивание экскурсии - это проверка работы экскурсовода на маршруте. В процессе прослушивания происходит анализ качества проведения экскурсии.

**8. Оценка эффективности экскурсионного менеджмента**

Понятие «конкурентоспособность фирмы» включает большой комплекс экономических характеристик, определяющих ее положение на туристском рынке. Этот комплекс может включать характеристики туристско-экскурсионного продукта, а также факторы, определяющие экономические условия его производства и продажи.

Конкурентоспособность продукта и конкурентоспособность фирмы-туроператора находятся в прямой зависимости. Возможность фирмы конкурировать на туристском рынке зависит от конкурентоспособности ее продукта и экономических методов деятельности.

Так как экскурсионная фирма является и производителем, и исполнителем туристско-экскурсионных услуг, на ее конкурентоспособность большое воздействие оказывают:

* качество изготовления и предоставления экскурсионных услуг;
* комплексные условия: возможность фирмы предоставлять потребителям скидки (социальный сегмент рынка);
* организация сбытовой сети (доступность широкому кругу потребителей, презентация нового продукта, активное участие в проведении общественных мероприятий, в выставках и ярмарках, эффективность рекламных кампаний);
* благоприятный имидж фирмы (ее надежность, авторитет, информированность потенциальных покупателей об ассортименте продукции, воздействие товарного знака на привлечение внимания покупателей к ее продукции, выяснение мнения потребителей путем опроса);
* воздействие тенденций развития конъюнктуры на положение фирмы на рынке.

Конкурентные позиции фирмы на рынке зависят также от той поддержки и того содействия, которые фирма получает со стороны правительственных, государственных и местных органов управления.

Повысить конкурентоспособность фирмы и ее продукта можно:

* обеспечив технико-экономические и качественные показали, создающие приоритетность продукции фирмы на рынке;
* изменив качество продукта с учетом запросов и требований потребителя и повысив внимание к качеству исполнения услуг;
* выявив и обеспечив преимущества продукта по сравнению с аналогичным продуктом фирм-конкурентов;
* изучив мероприятия конкурентов по совершенствованию пналогичных услуг и разработав меры, дающие преимущества;
* определив возможные модификации экскурсионных услуг путем повышения качественных характеристик;
* использовав ценовые факторы повышения конкурентоспо¬собности экскурсий, в том числе применяемые фирмами-конкурентами (скидки с цены, гарантии и др.);
* применив дифференциацию услуг, обеспечивающую устойчивое предпочтение покупателей. Значение ценовой конкуренции в этих условиях снижается, так как потребители руководствуются своими предпочтениями.

Таким образом, оценка конкурентоспособности туристско-экскурсионной фирмы на рынке или сегменте рынка основывается на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых, сбытовых, а также исполнительских возможностей фирмы и призвана определить потенциальные возможности фирмы и мероприятия, которые она должна предпринять для обеспечения своих позиций на туристском рынке.

Во всех своих решениях менеджеры экскурсионной сферы деятельности должны руководствоваться не только экономическими, но и социальными соображениями.

**Лекция № 5. Тема: «Управление персоналом» (2 часа)**

**План**

1. Значение управления человеческими ресурсами в турфирмах

2. Характерные особенности услуг

3. Особенности человеческих ресурсов

4. Функции и задачи менеджера по персоналу

5. Характеристика профессионального состава кадровой службы

6. Управление комплектованием кадров

7. Задачи менеджера при комплектовании кадров

8. Минимизация ошибок при найме

Список рекомендуемой литературы

1. Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович, Г.А. Бондаренко, Т.М. Сергеева и др.; под общей ред. А.П. Дуровича – 2-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. –640 с.

2. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 718 с.

3. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления / Под ред. Ю.В. Гуляева. – М.: Изд-во Славянский диалог, 2000. – 415 с.

4. Постановление Правительства Российской Федерации «О федеральной целевой программе “Электронная Россия (2002 – 2010 годы)”» от 28.01.2002 г. № 65.

5. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.

Список дополнительной литературы

1. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2001.

2. Хомоненко А.Д., Цыганков В.М., Мальцев М.Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А.Д. Хомоненко. – Издание второе дополненное и переработанное – СПб.: КОРОНА принт, 2002. – 672 с.

3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.

4. Экономическая информатика: Учебник / под ред. П.В. Конюховского и Д.Н. Колесова.– СПб.: Питер, 2001.

1. **Значение управления человеческими ресурсами в турфирмах**

Современное путешествие – это не просто поездка, а целый сервисный комплекс, включающий беседу с турагентом, подписание договора, перелет (или проезд), трансфер, проживание в отеле или гостинице, питание, экскурсии.

Менеджмент персонала – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия с учетом удовлетворенности работников их трудом.

Большенство современных фирм технически оснащены при мерно одинаково, поэтому основное различие между компаниями заключается в персонале и в системе управлении персоналом.

Качество турпродукта напрямую зависит и от персонала, и от управления. От персонала зависит цена продукта, что проявляется в себестоимости - важнейшей составляющей цены, а также его новизна. Она в виде ноу-хау, патентов, оригинальных идей возникает в результате творческого подхода и упорного труда исследователей, менеджеров по туризму, историков, краеведов и маркетологов.

Квалификация персонала не является определяющим фактором. Многое зависит от выбранной системы управления персоналом и личных качеств, опыта и знаний менеджеров.

Система управления персоналом включает решение, в частности, следующих вопросов:

* материальное стимулирование и формирование системы оплаты труда;
* обеспечение условий работы (эргономичность и безопасность рабочего места, обеспечение хорошего социально-психологического климата и требуемого уровня технической оснащенности) разработка перспективы карьерного роста;
* пробуждение интереса к работе (контроль и мотивация).

Таким образом, задачи менеджера по персоналу заключаются в подборе кадров с учетом требуемого уровня квалификации, рациональном использовании, развитии и мотивации персонала. Менеджеру по персоналу в сфере туризма необходимо, кроме того, учитывать особенности такого продукта, как туруслуга.

**2. Характерные особенности услуг**

Услуга - это любое мероприятие или действие, которое одна сторона может предложить другой и которое в основном неосязаемо и не приводит к овладению чем-либо.

Услугу как объект купли-продажи характеризует ряд особенностей.

1. Неосязаемость. Услугу невозможно увидеть, попробовать на вкус или услышать до момента приобретения. Для укрепления доверия клиентов поставщик услуг может предпринять ряд конкретных мер:

* не просто описать свою услугу, а заострить внимание на связанных с нею выгодах;
* придумать для услуги оригинальное название;
* привлечь к рекламированию своей услуги какую-либо знаменитость.

1. Неотделимость от источника.

Поставщик услуг должен научиться:

* работать с более многочисленными группами клиентов;
* работать более быстро.

3. Непостоянство качества. Качество услуг колеблется I широких пределах в зависимости от их поставщиков, а также от времени и места оказания. Для обеспечения контроля качества турфирмы могут провести два мероприятия: на привлечение и обучение по-настоящему хороших специалистов;

* + выделить средства;
  + постоянно следить за степенью удовлетворенности клиентуры, используя систему опросов и проведения сравнительных покупок для выявления случаев неудовлетворительного обслуживания и исправления ситуации.

4. Несохраняемость. Услугу невозможно хранить. В условиях постоянства спроса несохраняемость услуги не является проблемой, ибо можно заблаговременно должным образом укомплектовать организацию. А вот если спрос колеблется, перед фирмами услуг встают серьезные проблемы. Например, ввиду потребности в дополнительных перелетах в большие праздники фирмам требуется гораздо больше транспортных средств, чем это необходимо при неизменном уровне спроса на протяжении всего периода.

8 стратегических подходов к достижению наилучшей взаимосвязанности спроса и предложения на предприятиях сферы услуг.

Со стороны спроса:

* смещение части спроса с пикового времени на периоды затишья путем установления дифференцированных цен;
* целенаправленное культивирование спроса в периоды его спада (программа мини-отпуска на уик-энд);
* в периоды максимального спроса предложение дополнительных услуг в качестве альтернативы для ожидающих своей очереди клиентов (коктейль-бар для посетителей, ждущих столика в ресторане);
* введение систем предварительных заказов (скидка 10 %, если заказ поступил за два месяца до его реализации).

Со стороны предложения:

* привлечение для обслуживания клиентов в периоды максимального спроса временных служащих или служащих на неполный рабочий день;
* установление особого порядка работ в период пиковой загрузки (в такие моменты служащие выполняют только самые необходимые обязанности);
* поощрение выполнения некоторого вида работ самими клиентами (например, они могут заполнять собственные анкеты);
* разработка программы предоставления услуг совместными силами (например, несколько фирм заказывают один чартерный рейс).

**3. Особенности человеческих ресурсов**

В отличие от других видов ресурсов человеческие ресурсы характеризуются тем, что результаты их использования носят вероятностный характер.

Это означает, что зачастую не представляется возможным оценить заранее, какая именно будет отдача от каждого конкретного человека или рабочей группы. Подобная непредсказуемость результатов объясняется влиянием на человека огромного количества разнообразных факторов, среди которых можно выделить следующие:

– социальные;

– экономические;

– политические;

– психологические.

Успех управления персоналом обусловлен профессионализмом менеджера по персоналу, а также его личными качествами, в том числе способностью вызывать к себе доверие людей, с которыми он работает.

Особенности кадрового менеджмента в сфере услуг:

* использование специальных методов работы (мотивация, стимулирование, психологическое воздействие) при работе с персоналом (в связи с непосредственным контактом сотрудников фирмы клиентами и знанием первыми методов психологического воздействия на людей);
* оценка результативности труда персонала.

4. Функции и задачи менеджера по персоналу

1. Определение потребности в персонале:

* планирование качественной потребности;
* планирование количественной потребности (с учетом выбора и обоснованного метода расчета).

2. Обеспечение укомплектованности организации персоналом:

* сбор и анализ маркетинговой информации по персоналу;
* разработка или выбор и использование инструментария удовлетворения потребности в персонале;
* набор, оценка и отбор персонала.

3. Использование персонала:

* определение содержания труда и оценка его результативности на рабочих местах;
* профориентация (проведение политики разъяснения и развития у работников понимания того, что ждет от них фирма и какой труд в ней ценится) и адаптация персонала;

4. Обеспечение безопасности и благоприятных условий труда;

* организация служебных перемещений персонала (увольнение, повышение, понижение).

5. Развитие персонала:

* организация повышения квалификации и обучение персонала;
* планирование и развитие карьеры;
* формирование корпоративного духа и потенциала фирмы.

6. Мотивация результатов труда и поведения персонала:

* разработка структуры оплаты труда и льгот;
* управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения;
* управление конфликтами.

7. Правовое и информационное обеспечение процесса управления:

* правовое регулирование трудовых взаимоотношений; учет и статистика данных, связанных с кадровым управлением.

**5. Характеристика профессионального состава кадровой службы**

Структура профессионального состава кадровой службы может быть представлена следующими специалистами:

– менеджерами по персоналу, имеющими дополнительное юридическое образование;

– психологами;

– специалистами по тестам;

– специалистами по организации обучения и подготовки кадров;

– делопроизводителями (архивариусами), дополнительно обеспечивающими компьютерную поддержку;

– специалистами по внешним связям, поддерживающими контакты с фирмами по подбору персонала;

– специалистами по внутреннему планированию потребности в кадрах.

Количественный состав в каждом конкретном случае определяется спецификой фирмы и сферой ее деятельности.

**6. Управление комплектованием кадров**

Задачи менеджера при комплектовании кадров:

Одной из задач менеджера по персоналу является подбор и отбор кадров. При комплектовании кадров обычно решаются следующие задачи:

– определение оптимальной численности исполнителей;

– определение качественного состава и подбор кадров;

– распределение по рабочим местам в соответствии с профессионально-квалификационным уровнем персонала;

– сохранение квалифицированных работников;

– обеспечение продвижения по службе внутри организации.

**7. Минимизация ошибок при найме**

Для минимизации ошибок при комплектовании кадров необходимо предварительно выполнить следующие процедуры:

1) анализ выполняемой работы и конкретного рабочего места;

2) описание работы;

3) составление персональной спецификации (спецификации работы).

Первая процедура осуществляется, как правило, с помощью контрольных блоков вопросов (зарубежный подход). Весь процесс разделяется на контрольные блоки. Причем, отвечая на эти вопросы, важно получить комплексную оценку работы и в итоге сформировать профессиональную спецификацию и должностную инструкцию.

Контрольный блок 1. Метод ключевых слов:

* что выполняется на данном рабочем месте;
* когда это делается (сроки, продолжительность);
* зачем это делается;
* где находится конкретное рабочее место;
* как это делается.

Контрольный блок 2. Обязанности:

* ответственность за подчиненных;
* ответственность за оборудование, материалы;
* финансовая ответственность.

Контрольный блок 3. Взаимоотношения:

* с вышестоящими работниками;
* с коллегами;
* с другими отделами и подразделениями;
* с посетителями, клиентами, поставщиками и т. п.

Контрольный блок 4. Требования, предъявляемые к работнику:

* квалификация и опыт;
* требуемый стандарт по характеристикам, по результатам;
* аналитические способности;
* оборудование и обучение;
* физические данные и здоровье;
* мотивация.

Контрольный блок 5. Рабочие условия:

* физические условия и окружающая среда;
* социальные условия и рабочая группа;
* экономические условия и оплата.

Контрольный блок 6. Проверка или контроль и оценка результатов:

* проверка, осуществляемая работодателем;
* проверка, осуществляемая вышестоящим руководством.

Вторая процедура предусматривает описание работы. При этом фиксируются следующие факты:

* название занимаемой должности;
* квалификационный разряд;
* подчинение (кому подчиняется работник в этой должности и кто подчиняется ему);
* перечень обязанностей и степень ответственности;
* особые обязанности (по штату, по фондам, по финансам, по конфиденциальности информации).

Третья процедура - составление персональной спецификации (документа, содержащего требования, предъявляемые к исполнителю работы). На данном этапе фиксируются:

* умственные качества (минимум - хорошая речь, эрудиция, желательно - высокая эрудиция, красноречие, аналитические способности);
* физические качества;
* образование и квалификация;
* опыт и подготовка;
* личные качества (ответственность, целеустремленность, добросовестность, потенциал);
* функциональное описание выполняемой работы Краткая характеристика
* качественной потребности в персонале

Качественная потребность в персонале - это потребность в персонале по специальностям, профессиям, категориям. Она

* + определяется рядом факторов:
  + требованиями к должностям и рабочим местам, которые содержатся в должностных инструкциях и описаниях рабочих мест;
  + профессионально-квалификационным делением работ, ко¬торое отражено в технологической документации на рабочий процесс;
  + штатным расписанием (составом должностей);
  + документацией, в которой содержатся различные регламен-тирующие условия управленческой деятельности с выделением требований к составу исполнителей.

Качественная потребность в руководителях может быть определена на основе следующих показателей:

* + системы целей как основы организационной структуры управления;
  + организационной структуры организации в целом и орга-низационной структуры подразделений;
  + должностной инструкции руководителей (должностные инструкции могут быть использованы как база для определения трудоемкости выполнения должностных функций).
  + Типовая (классическая) инструкция включает следующие разделы:
  + характеристика организационного статуса должности (ме-сто в иерархической структуре, система оплаты труда);
  + содержание выполняемых задач и функций, в том числе ос-новные предписания по выполнению задач и функций;
  + описание рабочих требований к исполнителю;
  + права, обязанности и ответственность работника.

Методы планирования потребности в персонале

Существуют три основные группы методов планирования потребности.

1. Общая потребность:

2. Потребность по категориям

3. Дополнительная потребность.

**Лекция № 6. Тема: «внешнее экономическое действие менеджмента» (4 часа)**

План

1. Основные направления внешнеэкономической деятельности и ее регулирование.

А) Основные направления внешнеэкономической деятельности и ее регулирование. Международные торговые сделки.

2. . Коммерческие операции во внешней торговле.

**1. Основные направления внешнеэкономической деятельности и ее регулирование**

Расширение состава участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД) и появление множества мелких фирм, самостоятельно действующих на внешнем рынке, дали не только положительные результаты, но и обусловили появление негативных явлений, прежде всего нарушение таможенных правил и законодательства РФ по регулированию ВЭД, незнание организационных основ, неумение пользоваться имеющимися методами и процедурами.

В настоящее время число фактических участников внешнеэкономической Дея-тельности в России превышает 36 тысяч. Они действуют на основе различных форм собственности и в разнообразных правовых формах. Однако надежды на получение валютной выручки от экспорта продукции" совместных фирм, созданных на территории России и стран СНГ, не оправдались. Причин тому много и прежде всего - отсутствие соответствующих правовых гарантий, необходимой инфраструктуры, нестабильность политической и экономической обстановки, пассивность предприятий, а кроме того, некомпетентность в области эффективного использования преимуществ международного разделения труда.

Внешнеэкономическая деятельность представляет собой разновидность экономических связей. Она реализуется на уровне как государственных органов власти и управления, так и самостоятельных хозяйственных организаций. В первом случае внешнеэкономическая деятельность заключается в создании межгосударственных основ сотрудничества, правовых и торгово-политических механизмов, стимулирующие развитие и повышение эффективности экономических связей.

Во втором случае внешнеэкономическая деятельность проявляется в заключении и исполнении контрактов и иных договоров гражданского права.

Существующие виды внешнеэкономических связей можно разделить на возмездные и безвозмездные (без возмещения затрат одной стороны другой - координация работ, согласование направлений деятельности, обсуждение и принятие общих решений, творческий обмен опытом и т. д.).

В настоящее время внешнеэкономические связи осуществляются в основном на возмездной основе (внешняя торговля, технико-экономическое и научно-техническое сотрудничество). К безвозмездным видам ВЭД относится деятельность по охране окружа-щей среды, освоению богатств Мирового океана, международной унификации стандартов и др.

Внешнеторговая деятельность представляет собой обмен товарами в вещественно-материальной форме и услугами, свя¬занными с осуществлением товарооборота.

Внешняя торговля - это торговля между контрагентами в разных государствах, состоящая из вывоза (экспорта) и ввоза (импорта) товаров. Являясь важной формой внеш-неэкономических связей, она часто опосредует иные формы международных эконо-мических отношений (сооружение промышленных объектов, научно-производственное сотрудничество, совместное производство и др.).

Технико-экономическое сотрудничество предполагает содействие в области промышленного и гражданского строительства и предоставление услуг инженерно-технического характера.

Внешнеэкономическая деятельность в сфере научно-технического сотрудничества заключается в обмене достижениями науки и техники и совместном проведении научно-технических работ.

Экономические связи с зарубежными фирмами и организациями реализуются путем проведения коммерческих операций, т. е. определенных технических приемов по подготовке и осуществлению торгового сотрудничества. В соответствии с основными направлениями внешнеэкономической деятельности можно выделить операции по купле-продаже товаров и услуг, операции по технико-экономическому и научно-техническому сотрудничеству.

Необходимой предпосылкой и обязательным условием внешнеторговой деятельности является выполнение целого ряда операций обеспечивающего характера, связанных с продвижением товара от продавца к покупателю, - транспортных, транспортно-экспедиторских, а также связанных с ведением международных расчетов. Таким образом, внешнеторговые операции охватывают широкий комплекс взаимоотношений экономического, валютно-финансового и правового характера.

Внешнеторговые операции осуществляются на основе заключаемых сделок. Международная торговая сделка является правовой формой, опосредующей международные коммерческие операции. Под международной торговой сделкой понимается договор (соглашение) между двумя или несколькими сторонами (коммерческими организациями, фирмами), находящимися в разных странах, по поставке установленного количества товарных единиц и (или) оказанию услуг в соответствии с согласованными условиями.

Договор купли-продажи не считается международным, если он заключен между сторонами разной государственной (национальной) принадлежности, коммерческие организации (фирмы) которых находятся на территории одного государства (например, между филиалами и дочерними компаниями фирм разных стран, находящихся на территории одной страны).

В то же время договор признается международным, если он заключен между сторонами одной государственной (национальной) принадлежности, коммерческие организации которых находятся на территории разных государств.

Признаком международной торговой сделки часто является также пересечение границы страны-продавца предметом сделки, если это материальный объект. Однако указанный признак отсутствует при реэкспортной сделке, когда товар не доставляется в страну реэкспорта.

В ряде случаев торговая сделка характеризуется как международная, если ее выполнение сопровождается платежом в иностранной валюте по отношению к одной из сторон или по отношению к обеим сторонам. Однако этот признак обязателен не для всех сделок (например, платеж в валюте отсутствует при осуществлении товарообменных сделок).

Понятие «торговая сделка» обозначает все соглашения, связанные с обменом товаров в материально-вещественной форме и предоставлением услуг - как основных, так и обеспечивающих международный товарооборот. Заключение сделки влечет за собой конкретные права и обязанности гражданско-правового характера для ее субъектов (сторон).

Признание особого характера сделки подчиняет ее не только общим нормам гражданского права, но и специальным нормам торгового права, определяющим правила ее заключения и исполнения.

Внешняя торговля представляет собой отношения стран по поводу вывоза (экспорта) и ввоза (импорта) товаров и услуг различного назначения. Состояние внешней торговли страны характеризуется рядом показателей, в том числе стоимостным и физическим объемом экспорта и импорта, динамикой экспорта и импорта, товарной структурой и др.

Стоимостной объем мирового экспорта и импорта определяется по-разному. Все страны мирового сообщества оценивают свой экспорт на базе цен FOB (free on the board - свободен на борту судна). Согласно этому условию продавец обязан доставить товар в порт и погрузить его на борт судна.

Стоимость импорта большинство стран оценивает на базе цен CIF (cost, insurance, freight - стоимость, страхование, фрахт), в соответствии, с чем продавец должен за свой счет зафрахтовать судно, погрузить на него товар и застраховать его от рисков. Поэтому стоимость мирового экспорта всегда меньше стоимости импорта на сумму страхования и фрахта.

Важной тенденцией в развитии внешнеэкономических связей РФ является расширение торговли услугами, к которым относятся и туристские услуги.

В современной политике государственного регулирования внешней торговли постоянно взаимодействуют две тенденции: либерализация и протекционизм.

Либерализация - экономическая политика государства, направленная на снижение таможенных и нетарифных барьеров во внешней торговле.

Протекционизм - экономическая политика страны, направленная на ограждение внутреннего рынка (национальных производителей) от иностранной конкуренции.

Политика либерализации и протекционизма характерна для любой страны мирового сообщества. В настоящее время прослеживается тенденция либерализации внешней торговли. Этот процесс осуществляется на трех уровнях:

1) между отдельными странами во взаимной торговле между государствами, входящими в единый таможенный союз (например, страны Европейского союза);

2) на многосторонней основе в рамках Всемирной торговой организации (ВТО).

Существуют два элемента регулирования внешней торговли: таможенные тарифы и нетарифные ограничения.

Таможенные тарифы представляют собой перечень таможенных пошлин, которым облагаются товары при пересечении государственной границы. Таможенный тариф выполняет несколько функций: защищает национальных производителей от иностранной конкуренции, является источником поступления средств в бюджет государства, способствует выходу национальных товаров на зарубежные рынки.

Защита национальных производителей достигается тем, что в области импорта таможенная политика ориентирована на удешевление сырья, поступаемого из-за рубежа. Как правило, импортное сырье облагается по минимальной таможенной ставке, что соответственно снижает издержки местных производителей готовой продукции. И наоборот, таможенные тарифы на импортируемые готовые изделия устанавливаются на более высоком уровне. Это позволяет продукции местных производителей даже при повышенном уровне их издержек производства конкуриро¬вать на национальном рынке с импортными аналогами.

В настоящее время прослеживается тенденция снижения значимости таможенных тарифов как источника поступления средств в бюджет государства в связи с общемировым процессом в рамках. Генерального соглашения по тарифам и торговле и либерализации таможенных пошлин. Доля таможенных тарифов в налоговых поступлениях государственного бюджета стран с развитой рыночной экономикой составляет всего несколько процентов.

Таможенные тарифы могут служить средством оптимизации условий выхода национальных товаров на зарубежные рынки. Страны, заинтересованные во взаимных поставках, проводят переговоры о взаимном снижении ставок таможенных тарифов по соответствующей продукции.

Таможенные тарифы могут применяться как на национальном уровне, так и на уровне отдельных политических и экономических группировок. Разумеется, что в подавляющем большинстве стран используются таможенные тарифы на национальном уровне. Однако в отдельных случаях таможенный тариф может быть единым для стран - участниц отдельной группировки. Например, страны, входящие в Европейский союз (ЕС) отделены от всех других государств единым таможенным тарифом (в среднем около 6 %).

Большинство современных мер регулирования внешней торговли относится к нетарифным ограничениям. Среди нетарифных ограничений различают: контингентирование, лицензирование, антидемпинговые пошлины, добровольные ограничения экспорта, валютные ограничения, прочие ограничения (таможенные формальности, технические стандарты и нормы, требования к упаковке и маркировке и пр.).

Контингентирование (квотирование) предусматривает введение контингентов - ограничений в стоимостном или количественном выражении на импорт и экспорт отдельных и товаров.

Контингента на импорт товаров обычно вводятся для защиты интересов национальных производителей от иностранной конкуренции, а также национального рынка от «размывании» дешевой продукцией из развивающихся стран. Квотирование импорта применяют в основном страны с развитой рыночном экономикой.

Контингента на экспорт вводятся в связи с предпринимаемыми правительством торгово-политическими мерами, в частности, на продукцию, дефицитную на национальном рынке. Квотирование экспорта применяют как развитые, так и развивающиеся страны.

Объем экспорта в натуральном или стоимостном выражении

Квота экспортная =за данный период \*100% Q

Объем внутреннего производства соответствующей продукции за этот период

Импортная квота - показатель, характеризующий значимость импорта для экономики страны, ее отдельных отраслей по тем или иным видам продукции.

Объем импорта в натуральном или стоимостном выражении

Квота = за данный период \*100%

импортная Объем внутреннего производства в стране соответствующей продукции за этот период.

Для «малых» развитых стран уровни экспортной и импортной квот выше по сравнению с ведущими государствами.

Лицензирование предполагает, что государство через специальным уполномочен-ный орган выдает разрешение (лицензию) мм проведение внешнеторговых операций по определенным лицензируемым экспортным и импортным товарам. Внешнеторговые лицензии подразделяются на два основных вида: открытые генеральные лицензии и индивидуальные (разовые) лицензии.

Открытая генеральная лицензия публикуется в печати и является основанием для беспрепятственного ввоза товара, включенного в соответствующие списки, в пределах определенного срока. Индивидуальная лицензия выдается экспортеру или импортеру для каждого в отдельности товара с указанием его количества, стоимости, периода действий. Лицензия направляется вместе с товаром или высылается в таможенные учреждения заблаговременно и служит разрешением на пропуск товаров через государственную границу.

Антидемпинговые пошлины - это дополнительные пошлины, которыми облагаются импортные товары. Решение о взимании антидемпинговой пошлины принимается национальными судами в случае установления факта демпинга.

Официально защита от демпинга узаконена в рамках Генерального соглашения по тарифам и торговле в виде специального Антидемпингового кодекса. Статья 6 Кодекса определяет демпингом ситуацию, когда товары продаются на рынках других стран по ценам ниже уровня, принятого в этих странах.

После признания факта демпинга законодательные органы страны проводят антидемпинговое расследование. На практике получили распространение несколько видов пресечения демпинговой практики. Так, в CIllA и Японии взимается антидемпинговая пошлина в размере разницы между демпинговой и принятой в этих странах ценой. В государствах, входящих в ЕС, антидемпинговое законодательство устанавливает антидемпинговые пошлины в размере нанесенного ущерба. В ряде случаев экспортеры добровольно отказываются от демпинговой практики, так как судебные решения могут заставить их уйти с рынка.

Добровольные ограничения экспорта - сравнительно новая форма государственного протекционизма. Специфика этой формы торговых ограничений состоит во введении торгового барьера, защищающего страну импорта на границе экспортирующей страны.

Валютные ограничения представляют собой систему при вил, регламентирующих операции с валютными ценностями, в том числе с национальной и иностранной валютой, золотом, ценными бумагами и др. Они включают меры по регулированию переводов и платежей за границу, вывоза капитала, репатриации прибылей, а также предусматривают частичное или полное запрещение свободной купли-продажи иностранной валюты. Валютные операции в этом случае сосредоточиваются в центральных (национальных) или специально уполномоченных банках.

Важнейшая роль в регулировании торгово-экономических отношений стран мирового сообщества принадлежала негосударственной структуре - Генеральному соглашению по тарифам и торговле (ГАТТ) - международной организации, которая действовала на базе межправительственного многостороннего договора.

С 1 января 1995 г. ГАТТ преобразована во Всемирную торговую организацию.

**2. Коммерческие операции во внешней торговле**

Объектами международных коммерческих операций являются материально-вещественная продукция и услуги, в том числе результаты производственного и научно-технического сотрудничества.

Внешнеэкономическая коммерческая операция - это ком¬плекс действий по подготовке, заключению и выполнению актов международной торговли, научно-производственной или инве¬стиционной сделки.

Международные коммерческие операции подразделяются на основные, осуществляемые на возмездной основе между непо-средственными участниками операций, и обеспечивающие (вспо-могательные), связанные с продвижением товара покупателю.

К основным операциям относятся:

* международный обмен (торговля) продукцией в материально-вещественной форме;
* международный обмен научно-техническими знаниями и технологией;
* обмен (торговля) услугами, в том числе инженерно-техническими (инжиниринг) и туруслугами арендные операции;
* международное научно-техническое и производственное сотрудничество.

Обеспечивающими операциями (операциями товародвижения) являются:

* международная перевозка грузов;
* транспортно-экспедиторские операции;
* операции по хранению и страхованию грузов;
* расчетно-финансовые операции;
* таможенное оформление грузов;
* заключение агентских соглашений, соглашений с рекламными агентствами, организациями, исследующими конъюнктуру рынков, и др.

К операциям международного обмена (торговли) продукцией в материально-вещественной форме относятся:

* экспорт и импорт;
* операции встречной торговли;
* реэкспорт;
* операции в свободных экономических зонах (СЭЗ).

Под экспортными операциями понимается продажа и вывоз товаров за границу для передачи их в собственность иностранному контрагенту. Импортные операции - это закупка и ввоз иностранных товаров для последующей реализации их на внутреннем рынке страны-импортера или производственного потребления предприятием-импортером.

Различают прямой экспорт и импорт и внешнеторговые операции через посредника. В качестве посредников могут выступать брокеры, дилеры, комиссионеры, консигнаторы, оптовые покупатели, промышленные агенты, торговые агенты.

Функции посредника:

* поиск иностранных партнеров, подготовка документации для совершения сделок;
* транспортно-экспедиторские операции;
* кредитно-финансовое обслуживание и страхование товаров;
* послепродажное обслуживание;
* изучение рынков сбыта, реклама;
* выполнение таможенных формальностей и др.

В мировой практике используются также специальные формы внешней торговли: торги, аукционы, биржи.

Реэкспортная операция (реэкспорт) - это вывоз за границу ранее ввезенного товара, не подвергшегося в реэкспортирующей стране какой-либо переработке. Как правило, предметом реэкспорта чаще всего выступают товары, продаваемые на международных аукционах и товарных биржах.

При проведении реэкспортной операции предварительный завоз товаров из-за границы необязателен, так как передаваемые товары могут быть отправлены новому покупателю, минуя реэкспортирующую страну. Строго говоря, такие операции не должны относиться в реэкспорту данной страны, однако они учитываются таможенной статистикой. Они совершаются торговыми фирмами в целях получения прибыли благодаря разнице цен на один и тот же товар на разных рынках.

Страна, осуществляющая реэкспорт, получает не только торговую прибыль, но и выгоду от перевозки реэкспортируемых товаров (как правило, ее транспортными средствами), от проведения страховых, кредитных и иных посреднических операций. Провоз товаров транзитом через какое-либо государство как реэкспорт не рассматривается.

Значительная часть реэкспортных операций осуществляется на территории так называемых свободных экономических зон (СЭЗ), например: на территории портов, находящихся вне таможенной территории государства. Ввозимые на территорию этих зон товары не облагаются таможенными пошлинами и освобождаются на время пребывания в СЭЗ от всяких пошлин, оборотов и налогов на импорт, обращение, производство или потребление. На складах, расположенных в свободной экономической зоне, товары хранятся до их перемещения внутрь страны через таможенную границу или до их реэкспорта. В первом случае уплачивается соответствующая таможенная пошлина, во втором - товары вывозятся без соблюдения каких-либо таможенных формальностей.

Часто на территории СЭЗ осуществляются операции по завершению процесса производства в сфере обращения (очистка и сушка сырьевых товаров, оклейка этикетками и снабжение ключами консервных банок, расфасовка и розлив напитков в розничную тару, подбор товаров по ассортименту и т. д.), по сортировке и перегрузке товаров, по отбору товарных образцов и ознакомлению с ними покупателей.

Встречная торговля объединяет операции, в рамках которых предусматриваются встречные обязательства экспортеров закупить у импортеров товары на часть или полную стоимость экспортируемых товаров.

В соответствии с экономической природой операции встречной торговли подразделяются на следующие виды операции натурального обмена;

* коммерческие операции, предусматривающие участие продавца в реализации товаров, предлагаемых покупателем;
* операции в рамках промышленного сотрудничества.

К операциям, осуществляемым на основе натурального обмена, относится бартер. Характерной чертой бартерной сделки является оформление одного контракта, в котором фиксируются натуральные объемы обмениваемых товаров, сбалансированные по мировым ценам. Движение встречных потоков товаров происходит, как правило, одновременно, при этом изменение уровня цен на мировом рынке не влияет на количество передаваемых сторонами товаров.

В качестве объектов бартерных операций выступают главным образом ограниченные наборы однородных товаров, в основном сырьевого происхождения, что практически исключает возможности маневрирования. Поэтому бартер в чистом виде является наименее распространенной операцией во встречной торговле.

В противоположность бартеру операции, предусматривающие участие продавца в реализации товаров, предлагаемых покупателем, проводятся с использованием в них денег и как меры стоимости, и как средства платежа. Расчеты между партнерами осуществляются в денежной форме и по ценам, изменяющимся в зависимости от рыночной ситуации. В процессе проведения сделки платежи по первоначальному экспорту полностью или частично покрываются платежами по встречным поставкам.

Операции такого типа имеют несколько разновидностей:

* коммерческая компенсация;
* встречные закупки;
* авансовые закупки;
* сделки типа «оффсет»;
* сделки типа «свитч».

Проводя операцию коммерческой компенсации, продавец товара соглашается получить оплату частично или полностью в виде поставок покупателя. В этом случае условия первоначальной и встречной поставок содержатся в одном контракте. В отличие от бартерных сделок при компенсационных операциях каждый партнер выставляет счет за свои поставки в денежной форме. Экспортер может передать свои обязательства по встречному импорту третьей стороне, выручку за свои поставки товара он получает только после реализации товаров, идущих по встречным обязательствам, хотя возможен частичным и немедленно по получении товара.

Компенсационные сделки обычно проводятся экспортно-импортными торговыми фирмами двух или более стран по относительно широкой номенклатуре товаров. Следовательно, и компенсационную сделку может быть вовлечено большое количество национальных поставщиков и потребителей, пользуют и услугами экспортно-импортных фирм.

Наиболее распространенной формой встречной торговли являются встречные закупки. При этом экспортер обязуется купить (или обеспечить закупку третьей стороной) товары им порта, составляющие по стоимости определенный процент от его собственной поставки. При заключении сделок по повод) встречных закупок подписываются два отдельных контракта, причем в них часто не указываются конкретные товары, закупаемые по встречным обязательствам, а фиксируется только сумма и срок поставки.

Основное отличие встречных закупок от коммерческой компенсации заключается в том, что платежи по первоначальной и встречным поставкам производятся независимо друг от друга.

Характерной чертой авансовых закупок является то, что первоначальная и встречные поставки здесь меняются местами Сторона, заинтересованная в продаже своих товаров определенному партнеру, сначала закупает у него какие-либо товары. Экспортер тем самым в дальнейшем освобождается от обязательств по встречным закупкам в рамках данной конкретной сделки.

В отличие от всех предыдущих типов операций сделки типа «оффсет» не предусматривают юридического оформления. Это своего рода «джентльменское соглашение». Экспортирующая сторона соглашается закупить в стране-импортере товары на сумму, составляющую определенную долю экспортной поставки, причем эта доля часто превышает 100 %. Если в других сделках встречной торговли набор обмениваемых товаров может быть произвольным, то сделка типа «оффсет», как правило, связана с определенными видами товаров - дорогостоящими правительственными программами закупок гражданской и военной техники, оборудования для промышленных объектов и т. п., которые частично финансируются поступлениями от встречных поставок.

Содержанием сделок типа «свитч» является передача экспортером своих обязательств по встречной закупке третьей стороне специализированной торговой фирме. По существу это - чисто финансовая реэкспортная операция, позволяющая фирме функционировать, не создавая собственного «ого подразделения для встречных закупок товаров, не соответствующих ее основному профилю.

Встречная торговля в рамках промышленного сотрудничества непосредственно увязывается с производственной сферой и образует особый вид встречных поставок, к которому можно:

* сотрудничество на компенсационной основе;
* производственное кооперирование.

Соглашение о сотрудничестве на компенсационной основе предусматривает поставку иностранным партнерам на кредитных условиях комплектного оборудования, оказание услуг.

В операциях по торговле научно-техническими знаниями в качестве объекта продажи выступают продукты интеллектуального труда, выражаемые в форме патентов, лицензий, товарных знаков, промышленных образцов (так называемая промышленная собственность) или в форме технических знаний, опыта, объединяемых понятием ноу-хау.

Операции по продаже лицензий состоят в предоставлении одной стороной (лицензиаром) другой стороне (лицензиату) права на промышленное и коммерческое использование изобретения, пользующегося патентной защитой, или непатетноспособного ноу-хау в течение обусловленного срока за определенное вознаграждение. Как правило, лицензионные соглашения наряду с предоставлением права на использование изобретений и ноу-хау включают также комплекс дополни тельных обязательств лицензиаров по оказанию помощи лицензиатам в применении новшеств, являющихся предметом соглашения.

Внешняя торговля лицензиями может осуществляться как непосредственно между владельцами и потребителями патент» и ноу-хау, так и через посредников. Посредники - это специи лизированные брокерские фирмы, сводящие продавцов и покупателей, оказывающие услуги по патентованию и защите изобретений, по заключению и исполнению лицензионных соглашений.

Предоставление комплекса услуг производственного, коммерческого и научно-технического характера получило название инжиниринг - совокупность работ прикладного характера, включающих предпроектные технико-экономические исследования и обоснование планируемых капитальных вложений, необходимую лабораторную или экспериментальную доработку технологии или прототипа, их промышленную проработку от эскизного варианта до детального проекта изделия или объекта с выдачей спецификаций компонентов или оборудования, соответствующего требованиям заказчика, а также последующие услуги или консультации: при внедрении изделия в промышленное производство, в процессе строительно-монтажных, а также пуско-наладочных работ, при управлении работой предприятия.

Дифференциация состава инжиниринговых услуг обусловила формирование различных типов инжиниринговых фирм. В международной практике получили распространение следующие типы фирм:

* проектные фирмы в строительстве;
* проектно-консультационные фирмы в строительстве;
* инжиниринговые фирмы широкого профиля в строительстве;
* консультационные фирмы в области управления;
* фирмы в области информационного инжиниринга;
* маркетинговые фирмы.

В самостоятельные группы сделок выделены операции по техническому обслуживанию и обеспечению запасными частями машинно-технической продукции, а также арендные операции.

Аренда - это финансово-коммерческая операция по предоставлению одной стороной (арендодателем) другой стороне (арендатору) в исключительное пользование на установленный срок имущества (машин, оборудования, приборов, цехов, заводов и пр.) за определенное вознаграждение на основе арендного договора.

В отличие от договора купли-продажи аренда сохраняет за арендодателем право собственности на сданное внаем оборудование, предоставляя арендатору право лишь на его временное использование.

В мировой практике различают три вида аренды:

* лизинг (долгосрочная аренда), предполагающий сдачу имущества в аренду на 3-5 лет и более;
* хайринг (среднесрочная аренда), т. е. аренда сроком от года до 2-3 лет;
* рейтинг (краткосрочная аренда), т. е. аренда сроком от нескольких часов до одного года.

Различают финансовый и производственный лизинг. Финансовый лизинг предусматривает в течение периода соглашения выплату суммы, покрывающей полную стоимость амортизации оборудования, а также прибыль арендодателя. По истечении срока действия соглашения арендатор может вернуть объект аренды, заключить новое соглашение на аренду, купить объект аренды по остаточной стоимости. Производственный (оперативный) лизинг - это соглашение на срок, который не превышает амортизационный период машины или оборудования. По истечении этого срока объект аренды возвращается владельцу или заключается новое соглашение.

В международном лизинге различаются: экспортный лизинг - сделка, в которой лизинговая компания покупает оборудование у национальной фирмы и предоставляет его за границу арендатору; импортный лизинг - сделка, в которой оборудование закупается у иностранной фирмы и предоставляется отечественному арендатору.

**Лекция № 7. Тема: «Управление фирмой в условиях корпоративных сетей» (4 часа)**

План

1. Виды корпоративных объединений.

2. Функционирование корпоративных сетей на туристском рынке

3. . Кадровая политика корпоративных объединений.

4. Корпоративная культура.

5. Преимущества и недостатки корпоративной деятельности.

**1. Виды корпоративных объединений**

Корпоративные объединения в туристской сфере распространены за рубежом (в Германии («TUI»), Великобритании «Airtours»), Швейцарии («Kuoni») и в других странах). Опыт крупрупных европейских туроператоров по завоеванию национального и иностранного рынков является предпосылкой в изменении подходов работы российских туристских организаций с целью их объединения и создания национальных корпораций. В настоящее время на российском туристском рынке работают такие крупные корпоративные объединения, как «Аэрофлот Тур Групп», ВАО «Интурист», «Ланта-Тур», «Ни-ко-турс» и др.

Объединение фирм может преследовать различные цели:

* + получение еще большей прибыли;
  + продление своего существования;
  + создание лучших условий для своей деятельности и обеспечение ее эффективности;
  + обеспечение выполнения в рамках единого объединения всех операций;
  + проведение единой сбытовой или ценовой политики;
  + получение возможности вести серьезную маркетинговую политику, масштабную рекламную кампанию;
  + поиск выхода на новые рынки сбыта.

Цели объединения фирм обусловливают особенности их организации, а также принципы их деятельности.

В зависимости от размеров выделяют малые, средние и крупные фирмы. Для нормального функционирования экономики необходимо существование как крупных, так и малых фирм. Но Франчайзинговые объединения.

Франчайзинг - смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства, система взаимовыгодных партнерских отношений. Он объединяет элементы аренды, купли-продажи, подряда, представительства, но в целом остается самостоятельной формой договорных отношений хозяйствующих субъектов, имеющих статус юридического лица. Взаимодействие крупной (корпорации) и мелкой фирмы осуществляется на основе договора франчайзинга, заключаемого между крупной фирмой -франчайзером - и мелкой - франчаизи.

Предметом договора должна быть обязанность франчайзера передать франчаизи, работающему в рамках оговоренной территории за денежное вознаграждение, исключительное право на производство и сбыт под его (франчайзера) торговой маркой и от его имени оговоренных продуктов и услуг. Почти всегда франчаизи выплачивает единовременный взнос за право пользования на рынке именем и торговой маркой франчайзера. Кроме этого взноса и капиталовложений в основные фонды, сделанные франчаизи, франчайзер может назначить регулярную плату за торговую марку, используемую франчаизи. Плата, как правило, устанавливается в пределах 1-5 % выручки. Франчайзер устанавливает также размер отчислений от объема текущих продаж франчаизи, составляющий в среднем 2-3 % (но может быть и значительно выше).

В экономической литературе различают два типа договорных отношений. Первый получил наибольшее применение в сфере торговли. Суть его состоит в том, что фирма-франчайзи специализируется на реализации одного вида услуг и получении фиксированной доли от общего объема продаж.

Другой тип договорных отношений значительно сложнее. Мелкая фирма-франчайзи работает не просто под торговой маркой франчайзера, а включается в полный цикл крупной корпорации, осуществляя равные с ней требования технологического процесса, качества, выполнения плана продаж, оперативной отчетности, обучения персонала. Все это приводит к особой ответственности мелкой фирмы.

Мелкая фирма обязуется предоставлять компании-франчайзеру услуги в области маркетинга и менеджмента с учетом местных условий, инвестировать в эту компанию часть своего капитала, вести деловые контакты исключительно с франчайзером и в соответствии с его предписаниями Франчайзинг имеет свои преимущества и недостатки. К числу преимуществ следует отнести следующие факторы:

* фирма-франчайзи приобретает некоторую гарантию своего существования;
* экономит средства на маркетинговых исследованиях, кон-сультациях и других видах деятельности;
* имеет гарантию получения продукции;
* открывает свое дело с меньшим риском;
* получает советы и поддержку от своего партнера – крупной фирмы.

Весьма очевидна заинтересованность крупных фирм-франчайзеров в развитии франчайзинга. Они расширяют сферу сбыта продукции, проникая на небольшие рынки, и имеют информацию для быстрого реагирования на изменение спроса, привлекают дополнительный капитал, устанавливают строгий оперативный контроль за качеством продукции и услуг, производимых и реализуемых франчаизи.

Недостатки франчайзинга:

* обязательность учета интересов партнера - крупной компании и держателей акций;
* необходимость регулярных отчислений не от прибыли, а от объема продаж, которая может поставить держателя лицензии в трудные финансовые условия;
* наличие у продавца лицензии права проверять финансовую документацию, обязательность придерживаться методов ведения бизнеса, изложенных в инструкции партнерской компании, что может ограничивать возможности маневрирования;
* возможность выкупа по требованию компании-партнера необходимого оборудования и материалов, что может ограничить в действиях держателя лицензии;

Медленный процесс становления рыночной экономики, тяжелый налоговый пресс, недостаточно развитая правовая база, неплатежи за продукцию и услуги, слабая государственная поддержка предпринимательства сдерживают развитие бизнеса в России.

Франчайзинг является наиболее перспективной формой выживания и активного развития туристских фирм, испытывающих сложности с ведением дел и желающих получить профессиональную поддержку.

Начиная с 1960 г. эта форма ведения бизнеса стала основной концепцией развития для многих известных международных сетей, вовлеченных в развитие туристского бизнеса («Hilton», «ITT», «Sheraton», «Holiday Inn» и др.), и лидеров в области развития сетей туристских агентств («TUI», «Carlson Wagonlit»).

Холдинговая компания - это компания или корпорация, владеющая контрольным пакетом акций или долями в паях других компаний (фирм) с целью контроля и управления их деятельностью. Механизм контрольного пакета акций дает холдинговой компании право голоса, благодаря чему она получает возможность проводить единую политику и осуществлять единый контроль за соблюдением интересов больших конгломератов (корпораций, концернов, трестов) или ускорять процесс диверсификации. Размеры холдинга при этом могут быть намного меньше размеров подконтрольных фирм. Холдинговая компания - вершина пирамиды, составленной из дочерних компаний. Фирмы, контрольные пакеты акций которых входят в состав активов холдинговой компании, именуются дочерними.

Контрольный пакет акций - ведущая форма участия в капитале фирмы, обеспечивающая безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании ее участников (акционеров, пайщиков) и в ее органах управления.

Решения о наличии контрольного пакета акций принимаются Госкомитетом Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур (ГКАП) и его территориальными органами с учетом конкретных особенностей учредительных документов и структуры капитала компаний. В России это условие обязательно для всех холдинговых компаний, доля капитала которых, находящаяся в государственной собственности, в момент создания компании не превышает 25 %.

В Российской Федерации холдинговые компании создаются для содействия кооперации фирм-смежников и осуществления ими согласованной инвестиционной политики. Передача холдинговой компанией или ее дочерними фирмами прав на сбыт третьим лицам продукции (работ, услуг) дочерних фирм (кроме экспортных операций), а также регулирование холдинговой компанией цен на указанную продукцию не допускаются.

За рубежом целей создания холдинговых компаний намного больше. Это, в частности, консолидация различных фирм, когда холдинговая компания перераспределяет их средства с целью уравнения доходов дочерних компаний, покрывая убытки одних прибылями других. Холдинговые компании там могут создаваться на базе как частной или совместной (акционерной, кооперативной), так и государственной собственности. Различаются чистые и смешанные холдинговые компании.

Чистая холдинговая компания - неторговая компания, согласно своему уставу не имеющая прав осуществления торговых операций, владеющая только капиталом

Смешанная холдинговая компания - активно занимается торговлей или бизнесом и имеет в плановом отчете вместе с акциями дочерних фирм активы в виде движимого и недвижимого имущества. Владение контрольным пакетом акций, управление действиями, перераспределение дивидендов дочерних компаний

В Российской Федерации холдинговые компании, их дочерние фирмы создаются только в форме акционерных обществ открытого типа. Холдинговая компания может быть дочерним предприятием другой холдинговой компании (так называемые холдинговые компании второго порядка).

В соответствии с действующим законодательством холдинговая компания имеет право осуществлять инвестиционную деятельность, в частности покупать и продавать любые ценные бумаги, включая акции, внесенные комитетом по управлению имуществом в оплату уставного капитала холдинговой компании при ее учреждении.

Дочерняя фирма, независимо от того, каков размер пакета ее акций, принадлежащего холдинговой компании, не может владеть акциями самой холдинговой компании в любой форме, включая залог и доверительное управление собственностью (траст). Холдинговые компании могут быть созданы в следующих случаях:

* + при образовании крупных фирм с выделением из них подразделений в качестве юридически самостоятельных (дочерних) фирм;
  + при объединении пакетов акций юридически самостоятельных фирм;
  + при учреждении новых акционерных обществ.

В число участников (акционеров) холдинговых компаний и дочерних фирм при их создании могут входить также юридические и физические лица, признанные покупателями в соответствии со статьей 9 Закона РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации», обозначаемые в дальнейшем как сторонние инвесторы. Число участников (акционеров) холдинговых компаний не ограничивается.

За рубежом различают несколько форм участия в холдинговых компаниях. Первая из них - это когда крупные предприниматели, банкиры владеют акциями торгово-промышленных корпораций и кредитно-финансовых учреждений и оказывают значительное влияние на политику компании или фирмы. Иногда для этого создают так называемые благотворительные фонды, выделяемые бизнесменами при распоряжении наследством. Это позволяет уклоняться от полной уплаты налогов и сохранять за собой право на передаваемые средства.

Вторая форма участия - когда кредитно-финансовые учреждения (банки, страховые компании) приобретают крупные пакеты акций торгово-промышленных корпораций.

При использовании третьей формы участия торгово-промышленные корпорации приобретают акции кредитно-финансовых учреждений.

**2. Функционирование корпоративных сетей на туристском рынке**

Еще десять лет назад международные операции по слиянию и поглощению компаний на европейском туристском рынке были достаточно большой редкостью. Свое присутствие за рубежом такие крупные туроператоры, как «ТТЛ», «Airtours», «Nouvelles» и «Frontieres», «Kuoni» и другие, чаще всего осуществляли через свои дочерние фирмы, сохранявшие торговую марку и название головной фирмы. Однако активное развитие и хорошие перспективы выездного туризма в сочетании с интенсивной интеграцией в рамках Европейского союза привели к тому, что лидеры европейского турбизнеса стали менять свою стратегию. Речь идет о захвате больших сегментов иностранных рынков или даже о полном их подчинении. Основные туроператоры Европы стремятся завладеть иностранными торговыми марками, создать за рубежом интегрированные системы производства и реализации турпакетов, включающие сети розничных турагентств, цепочки гостиниц, транспортные компании. Все больше внимания уделяется так называемой диагональной интеграции, предусматривающей наличие в группе туроператоров связей с банками, страховыми компаниями. Вследствие этого в последние годы европейские турфирмы все чаще стали прибегать к операциям по слиянию и поглощению компаний, созданию совместных фирм и пулов.

Европейский туристский рынок начинает делиться на две неравные части: с одной стороны, страны, чьи туроператоры предпринимают активные действия по проникновению на иностранные рынки; с другой - те, которые становятся предметом борьбы за сферы влияния. К первой группе относятся в первую очередь Германия, Великобритания и Швейцария.

Германия по праву является не только лидером европейского турбизнеса, но и главным действующим лицом в борьбе за сферы влияния за рубежом. Ведущую роль в этом процессе играют «TUI» и «NUR» (соответственно, первый и третий туроператоры Европы по объемам оборота за 1998 г.).

«TUI» является составной частью крупной финансовой группы, контролируемой компанией «Preussag» и имеющей в своем составе целый ряд немецких и иностранных турфирм: австрийско-швейцарскую «ITV», бельгийскую «VTB-VAB Reisen», гостиничные цепочки «Iberotel», «Grecoteb, «Dorfhotels», «Club Robinson», «Riv» и компанию «Hapag-Lloyd», объединяющую сеть турагентств, круизную и авиакомпании.

Имея дочерние фирмы во многих странах, «TUI» уже обладает достаточно сильными позициями в Европе, «TUI-Holland» является главным туроператором Голландии, а в 1998 г. «TUI» создала в Италии компанию «ITN», формирующую сеть из 600-700 итальянских агентств, которые продают преимущественно пакеты «TUI» (70 % продаж). Основная цель на ближайшую перспективу - стать основным туроператором Италии, работающим на выезд. Между тем группа «Preussag-TUI» не является самостоятель ным образованием, так как 29 % самой «Preussag» удерживаем «Westdeutsche Landesbank». Под непосредственным контролем этого банка находятся британские компании «Thomas Cook» (100%), «First Choice» (11 %) и немецкая «LTU» (34%). Под руководством банка осенью 1998 г. состоялось слияние «Thomu» Cook» и английского филиала «Carlson Wagonlit».

«NUR» старается не отставать от конкурента. В декабре 1997 г. она приобрела голландскую «Vrij Uit» и фактически разделила с «TUI» местный рынок, выйдя на второе место. В 1997 г. также произошло слияние «NUR» и английской авиакомпании «Condor», в результате чего образовалась группа «С & N Touristic», чей оборот (около 7 млрд DM) сопоставим с оборотом крупного туроператора «TUI».

Для крупных туроператоров Великобритании Европа представляет большой интерес. Лидером крупномасштабных операций здесь является корпоративное объединение «Airtours». В 1996 г. оно приобрело датскую компанию «Spies Tjaeborg», в 1997 г. совместно с английской «Carnival Cruises» - крупнейшую итальянскую круизную компанию «Costa Crociere», в 1998 г. - бельгийские «Sun International», «Air Belgium», а также пакет (20 %) немецкой «FTI» с намерением получить к 2002 г. все 100 % капитала.

В 1994 г. английское корпоративное объединение «Airtours» купило у «SAS» контрольный пакет крупнейшего шведского туроператора «Scandinavian Leisure Group». В 1997 г. этому примеру последовала французская «Thomson», получившая контроль над шведской «Fritidsresor». Теперь два британских туроператора обеспечивают в скандинавских странах (за исключением Финляндии) около 70 % продаж всех турпакетов. Для сравнения: доля финской группы «Finnair» на этом рынке - около 9 %.

В Швейцарии большую активность проявляет корпорация «Kuoni», имеющая сеть дочерних фирм почти по всей Европе. Таким образом, туристские рынки Голландии, Бельгии и Скандинавии уже довольно сильно подчинены иностранному влиянию. Это произошло во многом благодаря высокой концентрации сферы организованного туризма в этих странах, чего нет, например, в Южной Европе - Италии, Испании, Греции. Но и эти рынки должны в скором времени стать ареной конкурентной борьбы лидеров турбизнеса. Так, очень привлекателен рынок Италии, дающий на выезд около 17 млн. туристов в год

Осознавая возможную потерю контроля над национальным рынком, крупнейшие Венгрии, Чехии). Некоторые иностранные фирмы присутствуют и в России, но говорить о серьезном проникновении на наш рынок крупных европейских туроператоров пока рано: сейчас он слишком нестабилен. Однако опыт работы крупных европейских туроператоров по завоеванию национального и иностранных туристских рынков является предпосылкой в изменении подходов работы крупных российских туристских организаций с целью их объединения и создания национальных корпораций.

В настоящее время на российском туристском рынке функционируют такие крупные корпоративные объединения, как «Аэрофлот Тур Групп», ВАО «Интурист», «Ланта-Тур», «Ни-ко-турс» и др. Функционируют эти компании успешно, но объемы их деятельности относительно международных объединений невелики. Разворачивающаяся в Европе борьба за выездной туризм, улучшение работы в России въездного туризма (стабильный темп роста и гарантированные объемы) приведут к появлению новых партнеров из-за рубежа, что сломает структуру старых устоявшихся связей.

**3. Кадровая политика корпоративных объединений**

Хорошо подобранный трудовой коллектив - одна из основных задач руководства фирмы, объект его постоянной заботы, будь то руководство малой фирмы или крупного корпоративного объединения. Трудовой коллектив должен быть командой единомышленников и партнеров, способных осознавать и реализовывать замыслы руководства фирмы.

Трудовые отношения - едва ли не самый сложный аспект работы организации. Гораздо легче справиться с различными техническими и технологическими неполадками, чем разрешить конфликтные ситуации, возникающие в коллективе, где нужно учитывать индивидуальные склонности, личностные установки, психологические предпочтения людей.

В туристской деятельности очень важную роль играют квалифицированные кадры, обладающие высокими профессиональными навыками и владеющие знаниями в области психологии, опытом общения. Работа с кадрами в крупных объединениях - это один из серьезных вопросов. Как правило, этой проблемой занимается специальная служба или отдел, состоящий из специалистов в данной области (инспектора, менеджеры по кадрам).

Кадровая служба выполняет следующие функции:

* отбор, наем, продвижение кадров;
* расстановку работников, распределение среди них обязанностей;
* подготовку, переподготовку, непрерывное обучение кадров;
* совершенствование организации труда;
* создание наиболее благоприятных в санитарно-гигиеническом, психофизиологическом, эстетическом отношениях условий труда и безопасности работы, рациональных графиков работы, режимов труда и отдыха;
* проведение инструктажа работников о своде внутренних правил корпорации, системе ценностей, кодексе поведения.

Управление персоналом корпоративных объединений осложняется территориально различным местонахождением фирм, входящих в сеть. На каждой дочерней фирме должен быть отдел (или специалист), занимающийся кадровыми вопросами, выполняющий все вышеперечисленные функции.

* Корпорации уделяют большое внимание подготовке и обучению персонала: разрабатываются специальные тренинговые программы;
* минимум раз в год организуются бизнес-семинары, включающие курс лекций по ключевым вопросам; предоставляется информация о различных нововведениях в туристской сфере, о перспективных направлениях в работе;
* Сбор информации о персонале.
* Определить цели кадрового планирования;
* Проверить данные о персонале для определения их соответствия целям кадрового планирования
* Определить, будут ли реализованы цели кадрового планирования
* Спланировать:

а) потребности в персонале;

б) привлечение, адаптацию и высвобождение персонала;

в) использование персонала;

г) обучение, переподготовку персонала;

д) деловую карьеру, продвижение персонала;

е) расходы на персонал ;

Установить регулярный контроль за развитием отдельных видов планирования.

Одним из этапов подготовки специалиста является поездка в так называемый ознакомительный тур. Раз в 6 месяцев корпорации проводят для своих работников такие туры. Система осуществления поездки выглядит следующим образом:

* + Руководство выбирает маршрут (либо одно из перспективных направлений, либо направление, пользующееся наибольшим спросом у туристов).
  + Согласуются сроки (как правило 7-8 дней) и маршрут поездки. Программа тура включает осмотр большого количества отелей различной категории (от 2 до 5 звезд), популярные экскурсии и развлекательные мероприятия (шоу, концерты), знакомство с местными обычаями.
  + Формируется группа работников для данного тура (предложения рассылаются по всем дочерним фирмам). Количество людей в группе - от 10 до 20 человек.

Все расходы по туру (оформление въездных виз, приобретение билетов на самолет, поезд, автобус, проживание в гостинице, трехразовое питание, экскурсионное обслуживание, страховой полис и т. д.) оплачивает корпорация.

Такой вид обучения очень эффективен, но связан с дополнительными финансовыми затратами. Важнейшими методами обучения кадров вне рабочего места являются: чтение лекций, проведение деловых игр, конференций и семинаров. Заботясь о персонале, ведя правильную, четко налаженную работу с коллективом, фирма имеет низкую текучесть кадров, высококвалифицированных работников, рост производительности труда и прибыли.

Рассмотрим кадровою политику, проводимую корпоративной компанией «Нико-турс», которая была образована в 1991 г. как частная фирма тремя партнерами. Вначале фирма занималась студенческими поездками, молодежным туризмом, затем работала с иностранными туристами по приему, последние несколько лет компания специализируется на обслуживании корпоративных клиентов в сегменте делового рынка.

Решающим фактором в формировании корпоративной культуры фирмы на этом этапе явилось взаимодействие с определенным кругом клиентов и партнеров. Это преимущественно крупные иностранные компании, в числе которых такие известные, как «Philip Morris», «L'Oreal», «Rond-Pouleng» и другие. Их деловой имидж формировался в течение многих лет, и фирма обязана ему соответствовать. Этап реформирования в истории «Нико-турс» относится к 1994 г., когда возникла проблема организации взаимодействия всех уровней менеджмента и подразделений компании, формирования командного стиля работы. Регулярные тренинги стали своего рода необходимостью и составляющей фирменного стиля «Нико-турс». Дважды в год с отрывом от производства в «Нико-турс» под руководством специалистов проходят плановые тренинги для всего коллектива фирмы. Темы определяются заранее и могут повторяться в разных вариантах применительно к изменению ситуации, корректировке задач. «Нико-турс» сотрудничает с тренинговыми фирмами «Титул групп», «Team Training», «MTI». Выездные семинары проводятся в конце лета и в один из зимних месяцев. Результативность работы по этому направлению практически непрерывно оценивается с помощью налаженной обратной связи с корпоративными клиентами и партнерами. Разработаны специальные опросники, действует механизм их использования и обработки, а оперативный анализ полученных сведений позволяет адекватно реагировать на возникающие проблемы.

«Нико-турс» - сервисное турагентство, фирма работает с клиентами напрямую. Тренинговые расходы удобнее сопоставлять с суммами, которые отводятся на рекламу. Они не очень большие, потому что публичной рекламой компания практически не занимается, ограничиваясь распространением информации имиджевого характера и использованием фирменного стиля. В организации бизнеса фирма всегда выдерживала международные стандарты в техническом оснащении подразделений, использовании технологий, повышении квалификации персонала, что при объемах операций компании требовало значительных вложений средств. Своевременные инвестиции вносят большой вклад в сохранение и развитие компании.

**4. Корпоративная культура**

Каждая компания имеет свой, только ей присущий организационный стиль. У каждой фирмы существуют свои принципы, своя философия, особые методы разрешения проблем и принятия решений, своя деловая практика, свой кодекс ценностей, имеющих наибольшее значение для данной компании, а также особая система внутренних взаимоотношений. Эти компоненты образуют понятие «корпоративная культура», наиболее полно выражающее так называемый дух корпорации. Основой корпоративной культуры являются убеждения и философия компании, которая определяет, как вести дела, почему это должно выполняться именно таким образом, а не иначе, т. е. с обоснованием причин. Корпоративная культура проявляется в системе ценностей и принципах ведения дела, определяемых руководством компании, в этических нормах и официальной политике (особенно по отношению к работникам, профсоюзам, акционерам, клиентам), в традициях организации и взаимоотношениях, в практике контроля за работой персонала и в кредо компании, в отношении к работникам фирмы и особой внутренней среде компании.

Большинство менеджеров, руководствуясь собственным опытом или основываясь на примерах, приведенных в прессе, подтверждает, что корпоративная культура может стать фактором, оказывающим значительное положительное или отрицательное воздействие. Созданию корпоративной культуры, оказывающей большое влияние на работу компании, могут способствовать три фактора:

Наличие сильного лидера, который определяет принципы, основные ценностные установки и нормы поведения, являющиеся вполне оправданными с точки зрения как удовлетворения потребностей покупателей, так и соответствия условиям конкуренции и стратегии.

Твердое намерение руководства компании действовать в соответствии с установленными традициями и при соблюдении основных принципов корпоративной культуры.

Проявление постоянной заботы о клиентах, сотрудниках компании, акционерах.

Продолжительное лидерство компании в определенной сфере бизнеса, небольшая численность персонала, длительное пребывание на посту ее руководства также способствуют созданию прочных традиций корпоративной культуры.

При отсутствии вышеуказанных факторов может сформироваться так называемая слаборазвитая или нездоровая корпоративная культура.

Существует ряд особенностей нездоровой корпоративной культуры, которые могут негативно отразиться на деятельности компании. Одной из таких особенностей является создание политизированной обстановки на фирме, которая позволяет влиятельным членам руководства проводить собственную политику и сопротивляться необходимым переменам. В компаниях такого рода большинство решений принимается на основе взаимоотношений руководящих лиц, при этом интересы компании отступают перед соображениями личной выгоды.

Второй особенностью нездоровой корпоративной культуры является настороженное, а порой и враждебное отношение кo всякого рода инновациям. Таким образом, осторожность и уклонение от рискованных операций становятся более важными для карьеры, чем дух предпринимательства и внедрение новейших достижений науки и техники.

Третьей отрицательной особенностью является выдвижение на руководящие посты тех менеджеров, которые придают больше значения организационной структуре компании, бюджету, системе контроля над персоналом, нежели стратегиям развития, мерам поощрения и стимулирования, созданию корпоративной культуры. Подобный стиль руководства может привести к утрате конкурентных преимуществ компании.

И, наконец, четвертая отрицательная особенность - это нежелание заимствовать и применять чужой опыт. Нередко компании так долго занимают место лидера в отрасли, что им начинает казаться, будто они знают ответы на все вопросы. Ограниченное мышление и так называемый синдром превосходства обычно предшествуют спаду в деятельности компании.

Устранение отрицательных черт корпоративной культуры -достаточно сложный процесс вследствие сильной приверженности людей глубоко укоренившимся ценностям, обычаям, а также эмоциональной привязанности к старым и знакомым методам.

В условиях постоянных изменений, происходящих на туристском рынке, способность быстрого внедрения новых технологических методов и смены стратегии является необходимым условием для удержания компанией лидирующих позиций в течение длительного времени. Но для этого требуется такой тип корпоративной культуры, который помогал бы компании адаптироваться к новым условиям рынка.

Существуют два отличительных признака адаптируемой культуры:

Наличие руководства, уделяющего больше внимания традиционным принципам ведения бизнеса, и тем, кто является истинным капиталом организации (потребителям, работникам компании, владельцам акций, партнерам), чем любой конкретной стратегии или деловой практике.

Наличие менеджеров, способных пойти на риск, эксперимент, инновацию, на смену стратегии, когда это необходимо для удовлетворения интересов акционеров В условиях адаптируемой культуры все члены фирмы уверены в том, что руководство компании сможет использовать любую возможность, которая позволит принести пользу фирме. При этом они чувствуют себя причастными ко всем решениям, принимаемым компанией, и стараются сделать все необходимое для обеспечения ее процветания.

Менеджеры обычно принимают все предложения, поступающие от работников компании, открыто обсуждают новые идеи и берут на себя риск принятия решения для создания конкурентных преимуществ компании. Предпринимательство поощряется и вознаграждается. Стратегии и традиционные методы ведения деятельности постоянно претерпевают изменения, необходимые для адаптации к быстроменяющимся условиям рынка. Руководству компании целесообразно проводить эти изменения только тогда, когда они действительно неизбежны, придерживаясь при этом основных принципов ведения бизнеса.

Адаптируемая культура всячески способствует продвижению по служебной лестнице тех менеджеров и работников компании, которые способны генерировать новые полезные идеи.

Сильная корпоративная культура, основанная на этических принципах и общепринятых ценностях, является действительно катализирующей силой на пути к стратегическому успеху. Кодекс поведения имеет целью создать среду с четко выраженными ценностями и убеждениями и сделать этичное поведение нормой жизни. Положительные ценности и этические нормы дают позитивный импульс всей корпоративной культуре.

Компании устанавливают систему ценностей и этических норм различными способами. Внедрение нового кодекса поведения и системы ценностей предполагает проведение таких мероприятий, как:

* включение новых ценностей и этических норм в программу обучения и повышения квалификации персонала;
* уделение при найме особого внимания соответствию кандидатов новым ценностям и отказ тем из них, кто не обладает требуемыми качествами;
* доведение этических норм и содержания системы ценностей до сведения всех сотрудников;
* разрешение проблем и устранение недостатков на всех уровнях управления, начиная с исполнительного директора и кончая менеджерами низового звена;
* поддержка начинаний со стороны исполнительного директора устное распространение новых идей.

**5. Преимущества и недостатки корпоративной деятельности**

Как и у любых форм предпринимательства, у корпоративного объединения есть свои преимущества и недостатки.

К преимуществам корпоративной деятельности относятся следующие возможности:

* бороться с конкурентами своей объединенностью, консолидацией;
* привлекать финансовые средства большого числа людей;

Что включается в систему ценностей

* Потребитель (клиент) и его обслуживание.
* Забота о качестве продукта
* Развитие инноваций
* Уважение к сотруднику и обязательства компании перед ним.
* Приоритет честности, сотрудничества и этических норм
* Уважение интересов акционеров и поставщиков услуг (партнеров)

- Защита окружающей среды

Что включается в кодекс поведения

* Честность, следование законам
* Честные методы конкурентной борьбы
* Использование внутренней информации и безопасная тор¬говля
* Отношения с поставщиками услуг и торговая практика
* Получение и использование информации о конкурентах
* Политическая деятельность
* Использование активов, ресурсов и собственности компании
* Защита частной информации
* Установление цен, заключение контрактов, проведение расчетов
* Корпоративное единство.

**Лекция № 8. Тема: «Эффективность менеджмента в туризме» (2 часа)**

План

1. Понятие эффективности менеджмента в туризме.

2. Экономическая эффективность менеджмента туризма.

3. Характеристика расходов посетителей в стране пребывания.

4. Измерение экономической эффективности туризма.

5. Определение издержек, связанных с туризмом.

6. Формирование эффективной организационной структуры туризма

7. Социальная эффективность менеджмента туризма.

8. Эффективность управления персоналом

**1. Понятие эффективности менеджмента в туризме**

Туризм – это, прежде всего, важное социально-экономическое явление.

Туризм – это такой вид деятельности, который непосредственно влияет на социальную, культурную, образовательную, экономическую сферы всех государств, а также на их международно-экономические отношения.

В силу все возрастающего воздействия туризма на общество возникает необходимость исследования его эффективности. Правильная оценка эффективности менеджмента в туризме позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития туристских фирм, устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы этих фирм и их структурных подразделений. Исходя из специфики туристической деятельности, нужно четко представлять, что надо измерять, чтобы вычислить ее эффективность. Ведь эффект от туризма определяется либо количеством туристов посетителей, либо объемом деятельности коммерческих структур, производящих специфический туристский продукт. Поскольку туризм охватывает широкий диапазон видов деятельности и выходит за рамки традиционного представления о нем как о явлении, связанном только с отдыхом, то эффект от него должен рассматриваться с точки зрения особого типа потребителя, а не с точки зрения предложения. Туризм нельзя сводить к производству товаров, поскольку этот вид деятельности определяется не столько характером производимого товара, сколько особенностями и количеством потребителей туристского продукта. Это значит, что эффект в туристской индустрии зависит от конечного потребления любого ее продукта, что в большей степени зависит от типа потребителя и в меньшей — от типа продукта.

Определив потребителя туристского продукта как важнейший элемент эффективности, имеем в виду то, что его деньги обмениваются на туристский товар или услугу, а это ведет к «туристским расходам». Любые расходы, в том числе и в туризме, прямо влияют на эффективность функционирования отрасли. В связи с этим данные, относящиеся к туристским расходам, представляют собой главный компонент, положенный в основу управления туризмом. Он используется для наблюдения и оценки воздействие туризма на национальную экономику и различные секторы туристской индустрии.

**2. Экономическая эффективность менеджмента в туризме**

Суть управляющего воздействия в области экономического управления туризмом сводится к тому, чтобы расходы от туристской деятельности привести к минимуму. Определение расходов тесно связано с определением потребления в туризме. В связи с этим потребление в туризме определяется как стоимость товаров и услуг, необходимых для удовлетворения спроса туристов. Таким образом, туристские расходы определяются как общая сумма потребительских расходов туриста при подготовке, в ходе его поездки и пребывания в месте назначения.

Что бы более точно установить величину расходов на путешествия, совершаемые во время отпуска, определяем:

- частоту поездок. Она показывает, сколько путешествий предпринимает человек в среднем за определенный период времени:

- интенсивность путешествий. При определении этого показателя принимают во внимание не отдельного челове¬ка, а все население региона. Интенсивность путешествий показывает, какая часть людей, людей, занятых в народном хозяйстве, совершила путешествия в течение года. Это отношение путешествующих к численности всего населения региона (например, республики).

- среднюю продолжительность поездок. Она рассчитывается путем деления общего количества ночевок на число поездок.

Различные компоненты, составляющие туристские расходы, могут быть разделены на три большие группы:

* предварительные расходы, необходимые для подго¬товки и осуществления поездки;
* расходы, возникающие во время путешествия и в посещаемых туристами местах;
* расходы, производимые в стране выезда после возвращения из заграничной поездки (например, проявление фотопленки, ремонт автомобиля, поврежденного время путешествия и др.).

Как видно, туристские расходы включают в довольно много составляющих – от приобретения потребительских товаров и услуг, являющихся неотъемлемым элементом путешествий, до покупки товаров длительного пользования и подарков для родственников и знакомых.

**3.Характеристика расходов посетителей в стране пребывания**

Одним из важнейших этапов определения эффективности туризма является экономический анализ все статей туристских расходов. Разбивка по статьям туристских расходов важна для измерения воздействия туризма на экономику и отдельные ее секторы. В практике экономического управления туризмом выделяется семь таких статей расходов:

Комплексные поездки, пакеты услуг на отдых и комплексные туры. Комплексный тур включает в себя ряд туристских продуктов, приобретаемых посетителем в качестве единого пакета. Так как существует много разновидностей комплексных туров, необходимо определить элементы туристского пакета каждого посетителя. Некоторые типичные туры включают в себя только такие факторы, как транспорт и размещение, в другие же входят еще и питание, экскурсии и даже сувениры. Именно поэтому и необходимо производить разбивку комплексных расходов каждого посетителя на составные части, а затем подсчитывать слагаемые для всех посетителей;

*Размещение туристов*. Сюда входят следующие расходы:

- стоимость проживания в коллективных местах размещения (гостиницах, кемпингах, лагерях отдыха и т.п.);

- оплата за проживание в индивидуальных местах размещения;

- текущие расходы – государственные сборы, экспедиционные расходы, ремонт и др.;

- расходы на таких объектах размещения, которые относятся к автофургонам или другим «домам на колесах», а также расходы, связанные со стоянками яхт и катеров у причалов;

- аренда автофургонов и «домов на колесах» (не самодвижущихся транспортных средств);

- стоимость размещения в общественных средствах транспорта в тех случаях, когда плата за размещение взимается отдельно от транспорта;

*Питание и напитки*. Это расходы:

- на питание и напитки, которые производятся в ресторанах, кафе, в развлекательных заведениях;

- на питание и напитки, производимые в средствах перемещения.

- на питание и напитки, производимые в средствах транспорта, в тех случаях, если они включены в проезд¬ной билет;

- на готовую пищу, сырые продукты питания и напитки, приобретаемые в розничной торговле;

*Транспорт.* Это все дорожные расходы, производимые во время путешествия:

- проезд из места жительства и обратно;

- поездки в границах мест назначения;

- экскурсии;

*Рекреационные, культурные и спортивные виды деятельности*. Данная статья расходов включает в себя стоимость занятия этими видами деятельности, включая стоимость аренды или приобретения необходимого инвентаря и снаряжения;

*Посещение магазинов*. В эту группу входят расходы на товары (но не на услуги), приобретенные для целей личного потребления в пунктах розничной, либо оптовой торговли;

*Прочие расходы*. Сюда входят следующие расходы:

- сборы, связанные с обменом валюты;

- туристское страхование;

- расходы в области связи (телефонные и почтовые расходы);

- комиссионные и вознаграждения, которые выплачиваются коммерческим организациям за предоставление связанных с путешествием услуг;

- услуги личного характера — сауна, массаж, химчистка, услуги косметолога и т.п.

Приведенная классификация расходов в туризме необходима для выбора направлений, по которым следует строить модели экономического управления международным въездным и выездным, а также внутренним туризмом, определять предложение и измерять экономическую эффективность туризма. Рассмотрим эти аспекты подробно.

**4. Измерение экономической эффективности туризма**

Международные въездные посетители для каждой страны являются благом, поскольку они стимулируют развитие национальной и местной экономики, обеспечивают приток иностранной валюты и помогают финансировать строительство объектов, которы-ми могут пользоваться все граждане. Именно измерение расходов въездных туристов позволит оценить экономическое воздействие туризма на национальном и местном уровне. Не менее важно изучение доходов страны от внутреннего и выездного туризма.

Максимальное увеличение вклада туризма в общее экономическое благосостояние граждан является важной стратегической целью как развитых, так и развивающихся стран. С помощью менеджмента можно увеличить чистые экономические выгоды от туристской деятельности, т.е. обеспечить превышение экономических результатов над издержками, связанными с функционированием туризма.

Что бы получить полную картину воздействия туризма на экономику страны, следует решить четыре последовательные задачи:

1) измерить валовой вклад туризма в национальную экономику, т.е. узнать «валовые экономические выгоды» от него;

2) определить валовые экономические издержки от туристской деятельности;

3) установить чистый экономический вклад туризма в региональную экономику;

4) выявить резервы, повышающие величину этого вклада.

Для решения названных задач необходимо определить показатели наиболее значимые для менеджмента:

* личные доходы граждан. Туризм оказывает непосредственное воздействие на денежные доходы граждан, обеспечивая их занятость в фирмах, на предприятиях и в организациях. С этим понятием тесно связана работа населения, выражающаяся количеством рабочих мест на полный или неполный рабочий день;
* коммерческие доходы. Это валовые денежные поступ¬ления, образующиеся, благодаря расходам посетителей. Чистые доходы являются показателем жизнеспособности фирм, обслуживающих туристов. Они создают средства, дли капиталовложений, и показывают эффективность обслуживания туристов той или иной фирмой;
* государственные доходы. Это поступления в государственную казну, образующиеся в результате туристской деятельности. Сюда входят налоги и сборы. Кроме того, в ряде стран есть государственные объекты, которые непос¬редственно обслуживают туристов. Это места размещений туристов, развлекательные заведения и даже магазины. Поступления от продажи товаров и услуг на этих объектах считаются государственными доходами;
* валовой внутренний продукт (ВВП) формируется и от туристской деятельности внутри страны. Можно рассчитать долю поступлений, от туризма в ВВП;
* поступления чистой иностранной валюты.

**5. Определение издержек связанных с туризмом**

Туристские издержки можно определить как выражение в денежной форме затраты живого и овеществленного труда по доведению туристского продукта до потребителя и удовлетворению его спроса. В условиях нехватки ресурсов измерение экономической эффективности туризма без подсчета соответствующих издержек связано с больше риском и, по существу, невозможно. Более того, такой подход может нанести серьезный ущерб окружающей среде, резко повысить стоимость общественных служб, обеспечивающих туристов, а также значительно снизить качество жизни местных жителей. Издержки такого вида деятельности, как туризм классифицируются по двум направлениям:

- прямые издержки покрываются лицами (фирмами), уводящими туристский продукт и пользующимися достопримечательностями туристского региона;

- косвенные издержки компенсируются другими лицами и организациями, т.е. потребителями туристского продукта (например, издержки по эксплуатации автомагистрали турист перекладывает на других лиц без какой-либо компенсации).

Правительственные издержки на обслуживание и развитие туризма называются бюджетными. В нашем случае косвенные издержки, связанные со строительством и эксплуатацией дороги, а также с организацией работы полиции обеспечивающей безопасность движения, несет правительство, которое перекладывает стоимость этих расходов на своих граждан, взимая с них налоги.

Существуют и иные, связанные с туризмом, косвенные издержки, которые несет уже не правительство, а сами жители этого региона. Государство, например, никак не решит проблему, связанную с повышением интенсивности движения в период наплыва туристов в разгар сезона, и местные жители будут тратить больше времени на поездки на работу и обратно, для совершения покупок и т.д. Но такой вид издержек измерить практически невозможно.

Экономическое управление в отношении оптимизации туристских издержек сводится к определению их видов и источников их образования, чтобы в последующем найти наиболее эффективные управляющие воздействия по их разумному сокращению. Беспредельное же их сокраще-ние приводит к снижению качественных параметров развития туризма, а соответственно, и к уменьшению эффективности управленческой деятельности. Косвенные и бюджетные издержки приведены в Таблице 2.

Таблица 2

Издержки косвенные бюджетные

Дорожные затраты и шум Строительство дорог, полицейские службы, общественный транспорт, транспортный терминал и порты

Преступность Полицейские службы, система правосудия

Пожары Пожарная охрана

Загрязнение воды Надлежащее водоснабжение и канализация

Загрязнение воздуха Полицейские службы, автоинспекция

Мусор Система сбора и утилизация мусора, полицейские службы

Нанесение ущерба природе Полицейские службы, парковые и рекреационные объекты, лесное хозяйство, регулирование рыболовства и охоты

Разрушение социально-культурного населения Организация работы музеев и исторических объектов, полицейские службы

Болезни и автокатастрофы Больницы и другие объекты здравоохранения, санитарные службы и контрольные инспекции за качеством продуктов, система правосудия

В процессе менеджмента следует изучить то, какие издержки наиболее сильно коррелируют с эффективностью туристской деятельности. Вполне возможно, что некоторые статьи издержек для какой-то категории туристов будут отсутствовать. Например, посетители какой-либо страны не создадут издержек в области регулирования охоты и рыболовства или лесного хозяйства. В связи с этим подсчет бюджетных издержек, связанных с туризмом, предполагает определение доли всех категорий этих издержек, которые приходятся на посетителей.

После определения валовых экономических выгод для страны (личных доходов, занятости, коммерческих доходов и их поступлений в государственную казну) и издержек необходимо произвести примерную оценку эго дохода от отдельных типов посетителей.

**6. Формирование эффективной организационной структуры туризма**

Как известно, весь управленческий процесс протекает в рамках определенной организационной структуры (движение информации и принятие управленческих решений). В связи с этим формирование эффективной организационной структуры, мы рассматриваем с двух позиций — с одной стороны, в отношении определения параметров эффективности организационной структуры управления туризмом в целом, и с другой — в отношении эффективности принимаемых в ней управленческих решений.

Для определения слагаемых эффективности организационной структуры можно использовать ряд коэффициентов: коэффициент звенности, коэффициент территориальной концентрации, коэффициент эффективности организационной структуры управления.

**7. Социальная эффективность менеджмента туризма**

Если экономическую эффективность можно выразить количественно — оценить ее в денежном выражении, то систему общих и частных показателей социального плана измерить очень сложно или же просто невозможно. Речь идет прежде всего об удовлетворенности работников и способности их адаптации к условиям внутренней и внешней среды. Таким образом, фирма достигает своей цели, за счет эффективного использования трудового потенциала своих сотрудников посредством интеграции их деятельности, морали, социального климата, повышения взаимного доверия между ними и т.д. Применительно к менеджменту туризма целесообразно рассмотреть два аспекта. Поскольку большая требований к социальной эффективности связана с системой управления трудовыми ресурсами, то главная задача менеджмента состоит в том, чтобы создать эффективную туристскую структуру, позволяющую обеспечить комфортные условия труда и повысить уровень жизни своего, персонала за счет его профессионального развития и управления его деловой карьерой.

Следует иметь в виду, что поиск взаимосвязей организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности весьма затруднен. В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность организационной структуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Эффективность управления Эу выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления Эс к эффективности создания туристского продукта в целом Эп. Показатель Эс исчисляют делением затрат на управление Ау на совокупную стоимость основных и оборотных фондов Д и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов. Величина Эп определяется делением объема условно чистой продукции Вчп на численность промышленно-производственлого персонала Ст и выражается количеством произведенной продукции на человека, или

Эу = Эс / Эп = (Ау / Д) /(ВЧЛ1/СТ).

Для определения эффективности управления наилучшим является интегрированный показатель Кэ.ф.у.:

где Кэ.ф.у. — коэффициент эффективности управления. Qy — затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления; L ч.п. — удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих; FT — фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего); Ео.ф. — фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Вся работа в этом направлении сводится к тому, чтобы при проектировании либо совершенствовании организационной структуры учесть количественные показатели ее развития, а также требования, предъявляемые к ней. Эти требования можно сформулировать следующим образом:

- устранение дублирования и параллелизма в работе;

- укрупнение фирм и предприятий и разграничение зон их деятельности;

- специализация и унификация функций управления по уровням и организационно-хозяйственным звеньям;

- сокращение и удешевление управленческого аппарата;

- экономичность, устойчивость, гибкость и надежность организационной структуры.

Учет названных требований позволит спроектировать эффективную структуру управления туризмом, результирующим фактором которой является оптимальное управленческое решение.

**8. Эффективность управления персоналом**

Жесткая конкуренция на туристском рынке обуславливает поиск способов повышения внутренней эффективности фирм. Предпринимать какие-либо шаги в этом направлении при отсутствии научно-обоснованной теории эффективного управления персоналом невозможно. Эффективное управление персоналом направлено на повышение качественного и количественного уровня выполнения работы руководителем или специалистом, что в конечном итоге обеспечивает конкурентоспособность туристского предприятия на рынке труда.

Конкурентоспособность в данном случае представляется как совокупность условий, предоставляемых персоналу, и положительно отличающих какую-либо фирму от аналогичных предприятий,

В качестве показателей, оценивающих положение фирмы на рынке труда, могут быть использованы следующие:

- уровень удовлетворенности работников своим предприятием;

- средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника;

- уровень укомплектованности кадрами;

- интенсивность труда;

- средняя заработная плата;

- качество трудовых ресурсов предприятия.

Численность персонала управления может быть аналитически обоснована, исходя из запроектированного состава и объема работ, либо укрупнено, определена по нормативам численности и нормам управляемости. При этом следует учитывать тот факт, что наибольшую производительность обеспечивают работники определенной возрастной группы и поэтому трудовой потенциал фирмы в определенной степени зависит от того, каков удельный вес таких работников в общей их численности. На основании этих расчетов можно судить о том, насколько привлекательно предприятие для работников, обеспечивающих высокую производительность труда. С учетом этого определение необходимой численности, что прямо сказывается на эффективности управленческого труда, состоит, существу, из инвентаризации, рационализации и регламентации трудовых процессов по осуществлению управленческих функций. Отсюда следует, что эффективность деятельности фирмы в отношении менеджмента персоналом достигается:

-правильным выбором сотрудников (их профессиональной, духовной и физической пригодностью);

-сохранением заинтересованного в достижении лей предприятия штата сотрудников (низкой текучее кадров);

-устраивающими всех методами оплаты и стимулирования труда и значимыми мероприятиями по социальной защите каждого члена трудового коллектива;

-привлечением сотрудников к управлению. В последнем случае:

-до сведения каждого сотрудника должны быть доведены весь объем задач и ответственность за их исполнение, а не только отдельные их элементы;

-после того как через определенное время составлен ясно сформулированный план, следует распределить разработанные задачи среди сотрудников в соответствии с их работоспособностью и способностями;

-задачи и компетенции должны передаваться на длительное время. Руководитель должен вмешиваться в обычную, общеизвестную работу только в исключительных случаях. При выполнении других задач он может контролировать их согласно совместно установленным срокам, а также контролировать ход их исполнения и наличие прогресса в работе. Такой стиль руководства способствует воспитанию сотрудников в духе доверия и готовности брать на себя ответственность за выполнение задания. Самые неблагоприятные моменты в процессе совместной деятельности - это те ситуации, когда руководитель не может контролировать свое настроение или выполняет работу, которая может быть выполнена другими сотрудниками;

-сотрудникам разрешается иногда допускать ошибки, на которых они в будущем будут учиться. Это обусловит успешность функционирования системы контроля, которая собирает соответствующую информацию, перерабатывает ее и предоставляет в распоряжение ответным лицам для определенных выводов;

-если это необходимо, шеф может и должен давать советы. Кроме того, все сотрудники должны постоянно получать информацию обо всех важнейших процессах на предприятии.

Все эти факторы служат достаточно мощным мотивирующим механизмом, так как позволяют каждому сотруднику определить свои возможности и потребности в направлении кадрового продвижения. Карьера работников предприятия должна рассматриваться как важнейший социально-экономический результат управления персоналом. Планирование карьеры сотрудников — наиболее значимый структурный элемент в системе управления персоналом, так как он включает в себя множество других элементов. Это и отбор кадров, и их профориентация, и адаптация, и расстановка на рабочих местах, а также обучение персонала, оценка его трудовой деятельности, а на ее основе — повышение или понижение в должности.