

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

**КЫРГЫЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. И.
АРАБАЕВА**

ИНСТИТУТ ЯПОНОВЕДЕНИЯ

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор ИЯ _____

«___» _____ 20__ г.

Электронная книга по дисциплине

«Менеджмент в гостеприимстве»

Разработчик: ст. преп. Кумашева Ж.И.

«Одобрена» УМС ИЯ

Протокол № 2 от «30» октября 2020 г

(подпись председателя УМС)

БИШКЕК 2020

Электронная книга по дисциплине «Менеджмент в гостеприимстве»

Цель дисциплины: «Менеджмент в гостеприимстве» входящей в блок обязательных дисциплин учебного плана. Является формирование у студентов профессиональных компетенций обучающихся, характеризующих этапы освоения образовательной программы, и формирование у студентов базовой системы знаний в области предпринимательской деятельности, связанных с осуществлением хозяйственной деятельности и организации функциональных процессов в гостиницах и иных средствах размещения. Научить студентов теоретическим и практическим приемам и методам организации менеджмента в гостеприимстве, выработке правильных (обоснованных) решений ведения бизнеса в сфере гостиничных услуг. При изучении дисциплины рассматриваются вопросы организации менеджмента, управления, экономики предпринимательства в гостиничной и туристской деятельности, излагаются характерные особенности бизнеса услуг, маркетинга и рекламы, финансовой деятельности, особенности подготовки и использования человеческих ресурсов. Особое внимание уделяется изучению роли менеджера в развитии предпринимательской деятельности в сфере услуг. Освоение студентами основных принципов, методов организации и управления предприятием индустрии гостеприимства, а также приобретение практических навыков, необходимых для успешного введения бизнеса в сложных современных условиях.

Задачи преподавания дисциплины: «Менеджмент в гостеприимстве» является раскрытие содержания профессиональной деятельности бакалавров в области менеджмента; по организации обслуживания различных групп потребителей, вооружение их теоретическими знаниями и практическими навыками:

- рассмотреть историю возникновения и развития гостеприимства;
- рассмотреть основные проявления гостеприимства в повседневной жизни;
- рассмотреть основы менеджмента: понятие, развитие, функции, классификация методов и принципов менеджмента, школы и концепции менеджмента;
- рассмотреть управление организационными структурами в гостеприимстве: понятие структуры, процесс управления, виды структур, преимущества и недостатки, делегирование полномочий и ответственности;
- рассмотреть основные стили руководства в гостеприимстве;
- рассмотреть внутреннюю и внешнюю среду организации;
- рассмотреть сущность, значение и классификация коммуникаций;

- рассмотреть коммуникационные сети в управлении гостеприимством;
- рассмотреть основы принятия управленческих решений;
- рассмотреть конфликтные ситуации как важнейшую проблему коммуникаций: понятие, виды, источники и способы разрешения;
- рассмотреть особенности контакта персонала с клиентами;
- рассмотреть этику и психологию сферы гостеприимства;
- рассмотреть основы управления персоналом в сфере гостеприимства;
- рассмотреть управление рисками на предприятиях сферы гостеприимства

В результате изучения дисциплины «Менеджмент в гостеприимстве» будущие специалисты в области экономики и управления в индустрии гостеприимства должны:

а) знать:

- историю возникновения гостеприимства в мире;
- функции и формы управления предприятием сервиса;
- основные компоненты коммуникации;
- содержание и виды управленческих решений;
- типы покупателей, потребности человека в услуге;
- виды, формы и организацию процесса общения;

б) уметь:

- организовывать эффективное обслуживание клиентов;
- принимать управленческие решения;
- предотвращать и разрешать конфликтные ситуации;
- взаимодействовать с потребителями услуг.

в) владеть:

- первичными навыками в области управления предприятием сервиса и гостеприимства.

- Навыками анализа информации, постановки цели и выбора путей ее достижения при организации менеджмента в гостиничном деле, стремления к постоянному совершенствованию и саморазвитию, повышению своей квалификации и профессионального мастерства

- Навыками применения технологии формирования и предоставления гостиничного продукта, форм организации гостиничной деятельности;

- Навыками организации работы исполнителей путем кооперации с коллегами, обеспечения бесконфликтной и эффективной работы коллектива, учитывая этические нормы и правила;

Содержание

Тема. 1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

ПЛАН:

- 1.1 Понятие и сущность менеджмента**
- 1.2 Виды и функции менеджмента предприятий сервиса и туризма**
- 1.3 Понятие и классификация методов менеджмента**

Тема. 2. СПЕЦИФИКА МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 2.1. Модель социально-экономической системы туризма**
- 2.2. Особенности туризма как объекта управления**
- 2.3. Структура управления туризмом**

Тема. 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 3.1. Содержание и виды планирования**
- 3.2. Стратегическое и текущее планирование**

Тема. 4. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА БИЗНЕСА В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 4.1. Внешняя среда туристского бизнеса**
- 4.2. SWOT-анализ как метод изучения внешней среды**
- 4.3. Внутренняя среда туристского бизнеса**

Тема. 5. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 5.1. Понятие целей и задач предприятия сервиса и туризма**
- 5.2. Система целей и задач организации**

Тема. 6. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 6.1. Понятие и виды организационных структур управления сервисным предприятием**
- 6.2. Проектирование организационных структур**
- 6.3. Формальная и неформальная организации**

Тема. 7. СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 7.1. Понятие, значение и классификация коммуникаций**
- 7.2. Взаимодействие с потребителями услуг**

Тема. 8. КАЧЕСТВА И РАБОТА МЕНЕДЖЕРА

ПЛАН:

- 8.1. Модель современного менеджера**
- 8.2. Власть, влияние, лидерство и авторитет менеджера**
- 8.3. Содержание работы руководителя**

Тема. 9. МОТИВАЦИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 9.1. Мотивационный механизм и его элементы**
- 9.2. Система мотивации труда персонала индустрии сервиса и туризма**

Тема. 10. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПОДЧИНЕННЫХ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 10.1. Понятие, функции и концепция управления персоналом**
- 10.2. Особенности управления персоналом на предприятиях индустрии сервиса и туризма**
- 10.3. Учет и контроль результатов труда работников**

Тема. 11. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 11.1. Содержание и классификация управленческих решений**
- 11.2. Процесс принятия решений**
- 11.3. Методы принятия управленческих решений**

Тема. 12. ИННОВАЦИОННАЯ ПРОГРАММА МЕНЕДЖЕРА

ПЛАН:

- 12.1 Особенности процесса внедрения инноваций в сфере услуг**
- 12.2 Инновации в организации услуг и формах обслуживания потребителей**

Тема. 13. РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

ПЛАН:

- 13.1 Сущность и виды риска. Основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма**

13.2 Управление рисками на предприятиях сферы сервиса и туризма

Тема. 14. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 14.1 Природа, функции и типы конфликтов**
- 14.2 Основные причины конфликтов**
- 14.3 Методы преодоления конфликтов с туристами**

Тема. 15. ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПЛАН:

- 15.1. Психология менеджмента**
- 15.2. Значение делового общения на предприятиях сервиса и туризма**
- 15.3. Этика делового общения в сервисной деятельности**

Тема. 16. ВНЕШНИЕ СВЯЗИ И ВОЗМОЖНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 16.1. Туризм и обслуживающие туристские организации**
- 16.2. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества туроператора с поставщиками туристских услуг**

Краткий курс «Менеджмент в гостеприимстве».

Тема. 1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

ПЛАН:

- 1.1 Понятие и сущность менеджмента
- 1.2 Виды и функции менеджмента предприятий сервиса и туризма
- 1.3 Понятие и классификация методов менеджмента

1.1 Понятие и сущность менеджмента

Английское слово «менеджмент» не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а «менеджер» – как «руководитель». Первоначально оно обозначало искусство управлять лошадьми и произошло от глагола *to manage*, который означает «объезжать лошадей» и, в свою очередь восходит к латинскому *manus* – «рука».

В классическом представлении категория «управление» шире категории «менеджмент», так как она применяется к различным видам человеческой деятельности, например к управлению автомобилем и иными, более сложными техническими системами.

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды: техническое управление, государственное, идеологическое, управление социальными процессами, хозяйственное управление. Для обозначения последнего во всем мире в настоящее время укоренился термин «менеджмент».

Менеджмент – не просто хозяйственное управление, он имеет место лишь тогда, когда хозяйствующий субъект полностью свободен, функционирует в условиях рынка и ориентируется на его нужды и потребности.

В «Оксфордском словаре английского языка» менеджмент характеризует способ (манеру) обращения с людьми, власть и искусство управления, административную единицу.

В «Толковом словаре русского языка» менеджмент определен как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами.

«Современный экономический словарь» дает следующее определение термина «менеджмент»: 1) совокупность принципов, форм методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель менеджмента – достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании; 2) руководство предприятия, фирмы, руководящий орган.

Из приведенных определений следует, что существует несколько возможных подходов к содержанию понятия «менеджмент» (рис. 1).

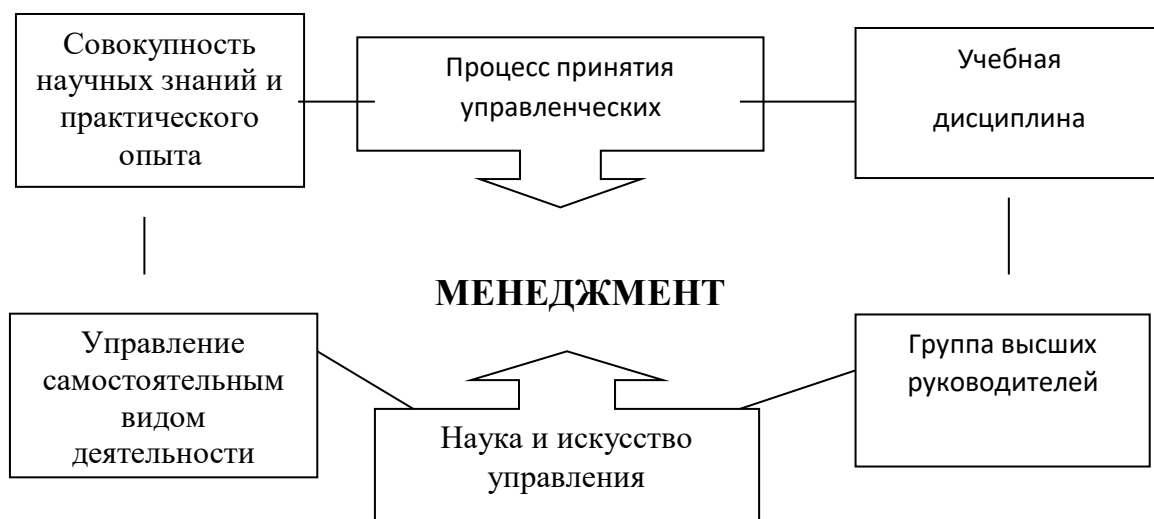


Рис. 1 Содержание понятия менеджмент

Рождением своим менеджмент обязан росту числа крупных предприятий с сотнями и тысячами рабочих, для руководства которыми владельцы нанимали специальных людей- менеджеров. Группы таких людей и получили название «менеджмент» («руководство»).

Практическая реализация менеджерами предпринимательских и управленческих функций может рассматриваться в двух аспектах. С одной стороны, это управление организацией, действующей в условиях рынка, связанное с необходимостью принимать самостоятельные управленческие решения. С другой стороны, это управление самостоятельным видом деятельности, не обязательно предполагающее создание организации и управление подчиненными.

Менеджмент – это и учебная дисциплина, преподавание которой в одном из колледжей США начал в 1881 г. Джозеф Вартон.

Кроме того, менеджмент представляет собой совокупность научных знаний и практического опыта междисциплинарного характера из таких областей, как экономика, организация, социология, психология, право.

Наконец, если рассматривать менеджмент в аспекте исторического развития человеческого общества в целом, то его следует понимать и как искусство управления, и как науку управления. В оценке менеджмента как науки аргументами служат следующие соображения: управление – это наука, которая имеет свой предмет, сумму накопленных за тысячелетия человеческих знаний, представленных различными концепциями, теориями, и как любая другая наука имеет свои проблемы, принципы и методы их решения.

Понимание менеджмента как искусства основывается на учете особенностей организации, а также специфики каждой человеческой личности, составляющей эту организацию. Любая организация – это сложная,

как правило, открытая система, на функционирование которой оказывают влияние множество факторов внутренней и внешней среды. В этих условиях не каждый человек, даже профессионально подготовленный, способен управлять деятельностью других людей, оперативно принять нужное решение, взять ответственность за это решение и претворить его в жизнь. Именно в этом и заключаются проблемы менеджмента как искусства. Чтобы таких проблем не возникало, менеджер должен опираться на науку и искусство управления, объединив их в единый процесс. В результате этого процесса появляется качественно новый специалист – менеджер, способный соединить в едином действии постоянно пополняемые научные знания и личностные качества, формируемые как природой человека, так и развиваемые практическим опытом, накапливаемыми знаниями.

Таким образом, в общем виде менеджмент – это наука и искусство управления, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей, путем применения менеджером как своих личных способностей и таланта, так и сложившейся методологии управления. Другими словами, менеджмент - это все человеческие возможности, которые используют лидеры для достижения тактических и стратегических целей организации.

1.2 Виды и функции менеджмента предприятий сервиса и туризма

Деятельность, называемая менеджментом сервисного предприятия, состоит из ряда отдельных функций, которые делятся на три основные группы:

- 1) общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
- 2) управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- 3) конкретные области управления (маркетинг, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Функция управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами.

Все функции управления делятся на конкретные и общие. Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются конкретными. К основным видам менеджмента, свойственным современным организациям и связанным с теми или иными процессами, протекающими внутри них, относятся:

- производство;
- материальное обеспечение;
- сбыт;
- инновации;
- маркетинг;

- кадры;
- финансы;
- бухгалтерия.

Общие функции выделяются по этапам управления. Они были сформулированы в 1916 г. одним из основоположников менеджмента Анри Файолем:

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) мотивация;
- 4) координация;
- 5) контроль.

Планирование – первый этап процесса управления, на котором определяются цели любой организации, а также средства и методы их достижения. Планирование представляет собой непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности фирмы как за счет выявленных возможностей, условий и факторов, так как по достижении поставленных целей формулируются новые.

Организационный этап – это этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Поскольку всю работу выполняют люди, то посредством этой функции определяется, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также какие для этого потребуются средства.

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

- определение и детализация целей фирмы, которые были определены в ходе планирования;
- определение всех видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;
- поручение различных задач работникам и объединение их в подразделения;
- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений;
- единство цели;
- размах контроля (каждый менеджер отвечает за управляемых ими работников).

Мотивация – это деятельность менеджера, направленная на активизацию сотрудников фирмы в плане повышения эффективности их труда для достижения как личных целей, так и целей фирмы.

Предприятия сферы сервиса и туризма ориентируются на два аспекта это проблемы: мотивацию потребителей и мотивацию трудовых отношений.

Мотивы путешествий – это причина, цель поездки, при отсутствии которой данная поездка не состоялась бы. Мотивация путешествий:

- 1) физическая (отдых для тела, лечение, спорт);

- 2) межличностная (знакомства, общество, социальные контакты);
- 3) престижная (личностное развитие, признание);
- 4) психологическая (отдых для ума, новые впечатления);
- 5) культурная (знакомство с чужими странами, искусство, религия, спорт).

Мотивация трудовых отношений – это совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности. В этих целях используются:

- стимулирование, т.е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материального и морального стимулирования);
- собственно мотивирование, т.е. создание у работников внутреннего побуждения к труду (заинтересованность в труде, удовлетворенность трудом).

Сущность функции **координации** заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления и осуществляется путем проведения совещаний, личных контактов между руководителями, согласования рабочих планов, увязывания работы между исполнителями. Цели координации – установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов и устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Для выполнения функции координации необходимо создание эффективной системы обратной связи, то есть получение данных о результатах. Система обратной связи позволяет руководству выявить непредвиденные проблемы и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути движения к поставленным целям.

Функция контроля – это вид управленческой деятельности, посредством которой показатели деятельности организации сравниваются с установленными стандартами (планами).

Различают три вида контроля: предварительный, текущий, заключительный.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие главные требования – критерии:

- эффективность контроля – определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);
- выполнение задач контроля – контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений и выработке эффективных решений;
- определение границ контроля – контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений;

- своевременность контроля – временной интервал между проведением измерений или оценок должен соответствовать контролируемому явлению;
- гибкость контроля – необходимо приспособление к реальным условиям;
- простота контроля – контроль должен соответствовать возможностям людей;
- соответствие виду деятельности – неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления, так как каждая управленческая функция подвижна другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение.

1.3 Понятие и классификация методов менеджмента

Реализация рассмотренных ранее функций управления осуществляется путем применения различных методов.

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

Слово «метод» греческого происхождения, что в переводе означает «способ достижения» какой-либо цели. Разнообразие методов управления вызывает необходимость их упорядочения по определенным критериям. На коллектив можно воздействовать двумя основными способами: принуждением и побуждением (мотивацией). В первом варианте коллектив заставляют выполнять то, что от него требуется, во втором – он практически сам выполняет требуемое, поскольку он в этом заинтересован.

В связи с этим выделяются следующие методы управления.

1. Регламентирующие:

- организационные;
- административные.

2. Стимулирующие:

- экономические;
- социально-психологические.

Организационными методами реализуется одна из важнейших функций управления – организационная. С помощью этих методов организация проектируется, учреждается; ее работа нормируется, регламентируется, обеспечивается необходимыми инструкциями, фиксирующими расстановку персонала, его права, обязанности и т.п.

Административные методы в основном опираются на власть руководителя, они призваны обеспечить дисциплину и четкость труда, координацию действий работников. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Эти методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно

или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

В рамках организации возможны три формы проявления административных методов:

1. обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
2. согласительные методы (консультации, разрешение компромиссов);
3. рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.п.)

Организационно-административные от других методов отличаются четкой адресностью директив, обязательностью выполнения распоряжений, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. По существу организационно-административные методы – это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратился в первую жизненную потребность человека.

Экономические методы управления. Отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями, и интересами людей. Экономические методы представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта. Формы экономических методов руководства: планирование, анализ, ценообразование, финансирование, система материального поощрения.

В отличие от организационно-административных методов экономические предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказами, указаниями и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

Социально-психологические методы реализуются посредством усиления мотивации, согласования целей личности с целями фирмы, формирования общих ценностей. Предполагают воздействие на поведение работника и повышение его трудовой активности и нацелены, с одной стороны, на формирование благожелательных отношений между членами коллектива, а, с другой, - на раскрытие личных способностей каждого работника. Это, в конечном итоге, приводит к максимальной самореализации человека в повседневной деятельности и, следовательно, к повышению ее эффективности.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью

целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной степени будут решены воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора.

Тема. 2. СПЕЦИФИКА МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА.

ПЛАН:

2.1 Модель социально-экономической системы туризма

2.2 Особенности туризма как объекта управления

2.3 Структура управления туризмом

2.1 Модель социально-экономической системы туризма

Одним из направлений сферы услуг является туристский бизнес. До сих пор не существует единого определения туризма. На настоящий момент можно зафиксировать три наиболее общие трактовки понятия «туризм».

Во-первых, зауженная, сводящая туризм к понятию туристского тура, то есть деятельности туристских компаний. Этой точки зрения придерживаются некоторые российские специалисты, утверждая, что лишь незначительная часть организаций специализируется на производстве товаров и услуг исключительно для туристов.

Во-вторых, односторонняя потребительская, которой придерживаются в ряде ведущих стран мира и которая легла в основу определения туризма в законе «Об основах туристской деятельности в КР» от 24.11.1996 г. №132-ГЗ.

Туризм – временные выезды людей с места постоянного проживания в другую страну или местность в пределах своей страны в свободное время в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях, но без занятия оплачиваемой деятельностью в стране (месте) временного пребывания.

Важно отметить, что это определение значительно шире в сравнении с представлением туризма как туроператорской и турагентской деятельности.

И, в-третьих, под туризмом понимаются отношения в обществе по поводу использования свободного времени людей за пределами их местожительства во взаимосвязи с условиями воспроизводства всего спектра необходимых для этого товаров и услуг. В этом определении добавлена производственная составляющая, являющаяся неотъемлемой стороной туристского бизнеса, так как именно она обеспечивает на мировом туристском рынке туристских услуг неотъемлемую от спроса сторону – предложение. И только единство и взаимодействие этих сторон – неотъемлемое условие нормального функционирования всего многообразия нарастающего туристского потока в мире.

Туризм как рыночная система существует благодаря механизму спроса и предложения, процессу их постоянного взаимодействия, адаптации и координации.

В основе системы туризма лежат две подсистемы: субъект туризма и объект туризма. **Субъект туризма** – турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг.

Объект туризма – все то, что может стать для туриста целью путешествия.

Система туризма существует в общественном окружении, которое представлено экономикой, экологией, технологиями, политикой и социальной системой.

Экономика любого рынка, в том числе и рынка туризма, определяется спросом и предложением.

Спрос на туристский продукт – это количество турпродукта, которое туристы готовы и в состоянии купить по некоторой из возможных цен. Спрос на туристский продукт отражает уровень экономического и социального развития страны.

В концепции туристского спроса приоритетное место отводится потребителю.

Турист – посетитель, то есть лицо, которое путешествует и осуществляет пребывание в места, находящихся за пределами его обычной среды, сроком не более 12 месяцев с любой целью, кроме занятия деятельностью, оплачиваемой из источника в посещаемом месте.

Туристское предложение – это совокупность туристских продуктов с определенными ценами, которые находятся на туристском рынке и которые могут или намерены продать производители-продавцы.

К туристскому предложению относится все, что может быть использовано для удовлетворения туристского спроса и охватывает очень разнообразные элементы. Оно состоит из первичного и производного предложений (рис. 2).

ТУРИСТСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

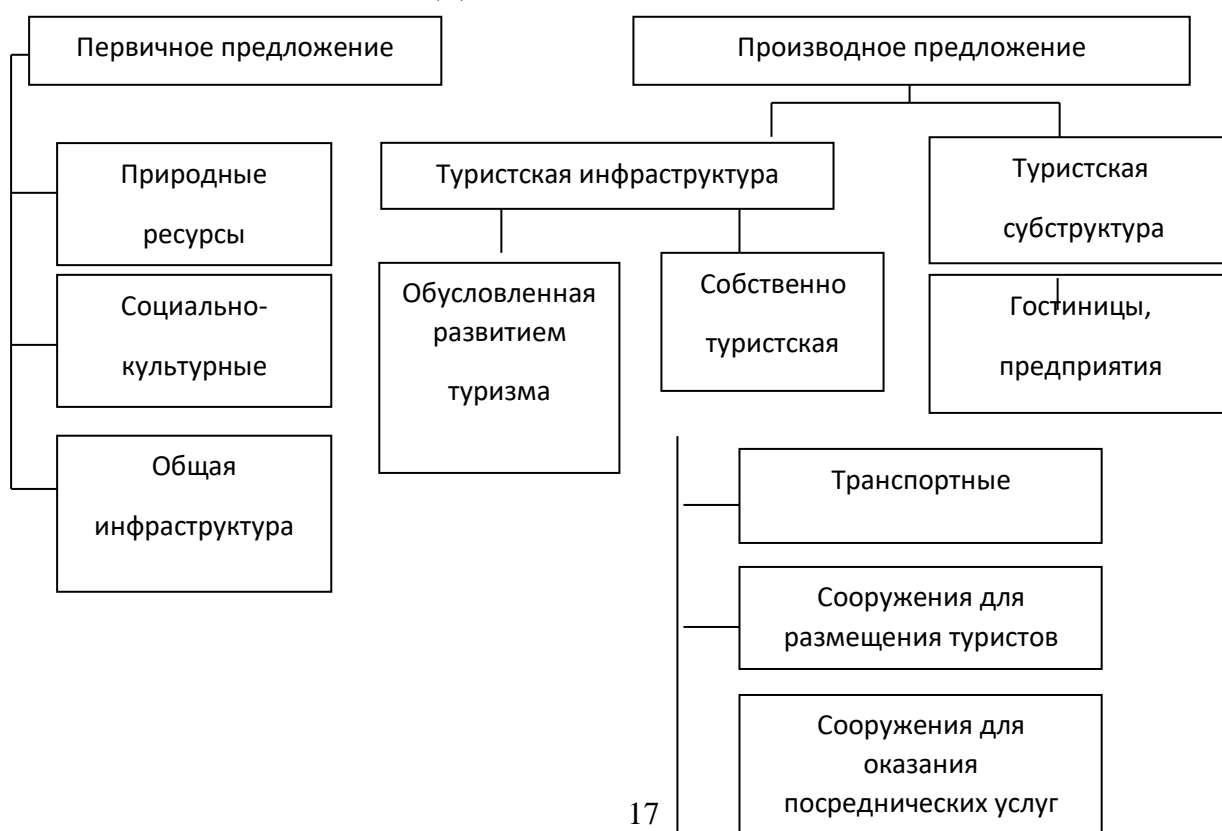


Рис. 2 Составляющие туристского предложения

Основой туристского предложения является туристский регион.

Туристский регион – это географическая территория (место, регион), которую турист выбирает с целью путешествия. В соответствии с определением, которое дает Всемирная туристская организация, такая территория должна располагать большой сетью специальных сооружений и услуг, необходимых для организации отдыха, учебного процесса или оздоровления. Это может быть часть региона или туристский центр, гостиница, где имеются все необходимые сооружения для организации отдыха размещения туристов. Такая территория может охватывать какую-либо область, страну или группу стран, которые турист выбирает как цель путешествия.

Большая роль в формировании первичного туристского предложения отводится туристским ресурсам. В законе «Об основах туристской деятельности» говорится, что **туристские ресурсы** – это природные, исторические, социально-культурные объекты, включающие объекты туристского показа, а также иные объекты, способные удовлетворять духовные потребности туристов, содействовать восстановлению и развитию их физических сил.

Туристскими ресурсами могут выступать не только объекты, но и различные явления, события, условия, привлекающие внимание туристов, например, религиозные праздники, спортивные состязания, национальные традиции и др.

Принято считать, что туристские ресурсы являются тем решающим фактором, который определяет выбор потенциальным туристом того или иного направления, маршрута своего путешествия.

Не стоит забывать и о таком элементе первичного предложения, как общая инфраструктура, к которой относятся пути сообщения, коммуникации, газо-, водо- и электроснабжение, очистные сооружения.

Производное предложение по сравнению с первоначальным существует специально в туризме и состоит из туристской инфраструктуры и туристской супраструктуры.

Туристская инфраструктура подразделяется на инфраструктуру, обусловленную развитием туризма, и собственно туристскую инфраструктуру. Дополнительные системы инфраструктуры, которые строят для того, чтобы обеспечить жизнедеятельность дополнительного количества жителей, выделяются в группу, обусловленную развитием туризма, и отводится к производному предложению.

К собственно туристской инфраструктуре принадлежат транспортные средства; сооружения для размещения туристов; развлекательные

учреждения; центры для проведения конгрессов и семинаров; сооружения для оказания посреднических услуг (службы обслуживания и информации).

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

Таким образом, для удовлетворения туристского спроса необходимо наличие нескольких элементов. Если отсутствует какой-нибудь важный элемент, стратегическая цель туризма не может быть достигнута.

Формирование туристского предложения происходит в учреждениях туристской отрасли.

Туристское предприятие – это организационно-хозяйственная единица, которая посредством объединения необходимых производственных средств осуществляет подготовку, исполнение и предоставление услуг туристам, используя для этого весь арсенал существующих методов управления.

Предприятия, существующие только за счет туризма и занимающиеся непосредственным обслуживанием туристов, называются **туристскими предприятиями сферы первичных услуг**, а предприятия, получающие доходы не только от туристской деятельности – **предприятиями сферы вторичных услуг** (табл. 1).

Таблица 1 - Классификация туристских предприятий

| Предприятия сферы первичных услуг | | | Предприятия сферы вторичных услуг |
|--|--|--|---|
| Турфирмы | Организации прямого назначения | Организации косвенного назначения | |
| <ul style="list-style-type: none"> • туроператоры; • турагенты | <ul style="list-style-type: none"> • средства размещения; • лечебно-оздоровительные курорты; • транспортные предприятия; • предприятия по изготовлению и торговле сувенирами; • организации по оказанию дополнительных услуг туристам (гиды, музейно-экскурсионный бизнес и т.д.) | <ul style="list-style-type: none"> • рекламные организации; • страховые компании; • информационные туристские предприятия | <ul style="list-style-type: none"> • предприятия питания вне гостиничного хозяйства; • городские транспортные средства; • банки, химчистки, лечебные заведения; • учебные заведения, готовящие кадры для туристской индустрии |

Все турфирмы выступают на рынке или как туроператоры или как туристские агентства.

Туроператор – туристское предприятие, занимающееся комплектацией услуг производителей в новый самостоятельный туристский продукт в соответствии с потребностями туристов и его реализацией либо самостоятельно, либо через посредников.

Всех туроператоров, работающих на туристском рынке можно классифицировать следующим образом.

1. По размерам:

- крупные – предприятия, услугами которых пользуются более 100 тыс. человек в год, а их оборот составляет около 35 млн. долл.;
- средние – от 30 до 100 тыс. человек в год;
- мелкие – обслуживают до 30 тыс. человек в год.

2. По виду деятельности:

- операторы массового рынка – продают турпакеты в места массового туризма с использованием чартерных авиарейсов («Натали Тур», «Инна Тур», «Стар Трэвел» и др.);
- операторы, специализирующиеся в определенном сегменте туристского рынка («Библио-Глобус» - Кипр; «Линта-Тур» – лучший оператор России по Америке).

3. По месту деятельности:

- операторы внутреннего рынка;
- операторы внешнего рынка.

4. По экономическим целям:

- коммерческие туроператоры – их основная цель – получение большой и постоянно прибыли;
- некоммерческие – интересы увеличения прибыли для них стоят не на первом месте;
- предприятия «черного» туризма занимаются туристской деятельностью не постоянно, а по обстоятельствам.

Турагенты – все предприятия и учреждения, которые приобретают туры, разработанные туроператором, и занимаются их продвижением и сбытом за агентское вознаграждение или за наценку к цене туроператора.

Основные различия между туроператором и турагентом:

- система доходов. Туроператор покупает определенный набор туруслуг. Его прибыль формируется из разницы между ценой покупки и ценой продажи. Турагент действует как розничный продавец, его прибыль складывается из комиссионных за продажу произведенного туроператором турпродукта;
- принадлежность турпродукта. Туроператор имеет запас турпродукта для продажи, а турагент запрашивает определенный продукт только тогда, когда клиент выражает заинтересованность в покупке.

2.2. Особенности туризма как объекта управления

Туризм как объект управления имеет ряд особенностей.

1. Первая особенность туризма заключается в большой глубине его проникновения и сложности взаимосвязей между его составными элементами. В туристской индустрии много предприятий и организаций, которые так или иначе должны вписываться в единую региональную систему управления, где преследуется цель обеспечения длительной дееспособности и конкурентоспособности на рынке. Но важнейшая проблема менеджмента региона является одновременно важнейшим отличительным признаком менеджмента туристской организации. Туризм как явление существует везде, где живет человек.
2. Вторая особенность – сильное влияние со стороны заинтересованной клиентуры. Туристские организации работают с большим количеством заинтересованных лиц, которые оказывают сильное влияние на организацию (население, политические структуры, городское управление, туристы).
3. Неотделимость турпродукта от источника формирования, неосязаемость и не сохраняемость туристского продукта.
4. Специфика турпродукта связана со спецификой туристского спроса. Спрос это неоднороден в силу трех причин:
 - а) непостоянство качества турпродукта (на изменчивость качества услуг влияют как сам потребитель, его уникальность, так и тот, кто услугу оказывает);
 - б) разнообразие потребителей услуг;
 - в) высокая значимость общественных факторов (социальных, экономической ситуации в стране, экологии).
5. Комплексность туристских услуг. Этот комплекс турист объединяет в понятие «цель путешествия».
6. Сезонность, т.е. зависимость туристских услуг прежде всего от природно-климатических факторов. Туристские организации принимают меры, направленные на уменьшение сезонных спадов (например, сезонная дифференциация цен), а также на развитие тех видов туризма, которые не подвержены сезонным колебаниям (конгрессный, деловой)

В связи с этим можно выделить черты, характерные для управления любым туристским предприятием.

1. При планировании туристской деятельности в центре внимания должны быть нужды, потребности и желания конечных потребителей.
2. Не первичность туристской услуги. Туристский продукт не стал еще товаром первой необходимости, хотя в современном мире значение туризма как средства восстановления сил и здоровья огромно.
3. В туристской отрасли большое значение имеет маркетинг, так как продавец услуги, не имея возможности представить ее образец-эталон, должен найти

- аргументы в пользу своего товара-услуги, а это можно сделать только при хорошо отлаженной системе маркетинга.
4. В связи с непостоянством качества услуги возникает необходимость ее постоянного контроля, т.е. эта функция менеджмента приобретает особую значимость.
 5. Туристская услуга уникальна (повторить ее во всех аспектах невозможно, и даже два тура по одному и тому же маршруту у одной фирмы проходят по-разному)

2.3. Структура управления туризма

Туризм – это не только отрасль экономики, но и сложная организационная структура.

Структура управления туризмом – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование как единого целого.

Управлять туристской структурой – это значит оптимально распределять цели и задачи между структурными подразделениями и работниками организации.

В структуре управления туристской организацией выделяют звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

К **звеньям управления** относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их. К звеньям управления относят и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Связи между отделами устанавливаются по горизонтали.

Уровень управления – совокупность его звеньев, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности.

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров, президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации.

Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до

подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители организаций, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.

Низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над работниками – чаще всего младшие менеджеры, ответственные за доведение конкретных заданий непосредственных исполнителей.

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

| | | |
|----------------------|---------|---------------------------|
| Уровни управления | Высший | Стратегические решения |
| | Средний | Оперативные решения |
| | Низший | Исполнительские работы |

Рис. 4 Классификация рабочего времени по менеджменту и специальности

Элементами организационной структуры предприятия являются работники, службы и другие звенья управленческого аппарата, отношения между которыми поддерживаются благодаря связям, имеющим горизонтальную либо вертикальную направленность.

Горизонтальное разделение труда. Горизонтальные отношения имеют согласовательный характер и являются, как правило, одноуровневыми. По существу это разделение всей работы на составляющие компоненты. Такое разделение труда производится по функциональному, отраслевому и квалификационному признакам.

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

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

например, специализация менеджера по рекламе, менеджера по персоналу и т.д.

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

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составные части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких его уровней. В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

- общее руководство – выработка и воплощение главных, перспективных направлений деятельности организации;
- технологическое руководство – разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;
- экономическое руководство – стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности, обеспечение рентабельной работы организации;
- оперативное управление – составление и доведение до коллектива и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса;
- управление персоналом – подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Таким образом, в организации существуют две внутренние формы разделения труда:

первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда;

вторая, называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий исполнителей от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет **сущность управления**.

Тема. 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

3.1 Содержание и виды планирования

3.2 Стратегическое и текущее планирование

3.1 Содержание и виды планирования

Планирование является естественной частью менеджмента. Один из «отцов» современного менеджмента А.Файоль отмечал: «Управлять – это предвидеть», а «предвидеть – это уже почти действовать».

Применение планирования создает следующие важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации.

Планирование деятельности предприятия сферы сервиса и туризма – непрерывный систематический процесс определения будущих целей, средств и методов формирования, развития предприятия и управления им.

Процесс планирования рассматривается в широком и узком смысле. В подготовке и принятии решений состоит **процесс планирования в широком смысле**. В процессе планирования предполагается получить ответ на три вопроса:

1. Каково наше сегодняшнее реальное положение?
2. Какой путь следует избрать для достижения целей туристской фирмы?
3. Посредством каких методов и ресурсов можно достигнуть поставленной цели?

Структура планирования:

1. **Прогнозирование** - составление прогнозов будущего состояния социально-экономических процессов и определение вероятности наступления тех или иных положительных или негативных ситуаций.
2. **Моделирование** – научное описание ситуаций и будущего состояния социально-экономических процессов с использованием математических моделей.
3. **Программирование** – конкретное обоснование реализации решений, прогнозов и моделей.

Планирование в узком смысле – это составление специальных документов – планов, определяющих конкретные шаги организации для осуществления принятых решений.

План – официальный документ, в котором отражаются:

- прогнозы развития организации в будущем;
- промежуточные и конечные задачи, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями;
- механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;
- стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Процесс планирования состоит из ряда этапов, следующих друг за другом.

1 этап. Фирма проводит исследование внешней и внутренней среды организации, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

2 этап. Фирма устанавливает ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей.

3 этап. Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, формирует различные варианты стратегии.

4 этап. Выбор одной из альтернативных стратегий.

5 этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

6 этап. Среднесрочное планирование.

7 этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годовые оперативные планы.

8 этап. Учет результатов выполнения плана: что организации удалось сделать, реализуя свои планы; каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

В целом процесс планирования – это замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию планов) связью.

Система планирования туристского предприятия обычно состоит из отдельных планов. Существуют три основных типа планов.

1. **Планы-цели** – это набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем.
2. **Планы для повторяющихся действий**, содержащие сроки их выполнения, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях.
3. **Планы для неповторяющихся действий**, составляемые для решения специфических проблем.

По срокам выполнения планы делят на три группы:

1. долгосрочные (от 3 до 5 лет);

2. среднесрочные (от 1 года до 3 лет);
3. краткосрочные (от 1 дня до 1 года).

Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Высший уровень – **стратегическое планирование** – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов.

На среднем уровне управления занимаются **тактическим планированием**, т.е. определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Планирование, осуществляемое на нижнем уровне организации, называется **оперативным планированием**.

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

3.2. Стратегическое и текущее планирование

Весь процесс планирования можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы и определение тактики реализации выбранной стратегии (тактическое или текущее планирование).

Понятие «стратегия» – греческого происхождения. Первоначально оно имело военное значение и означало «искусство генерала» находить правильные пути к достижению победы.

Стратегия экономической организации – это совокупность главных целей и основных способов достижения данных целей.

Основу стратегических планов составляет глубокий анализ существующих тенденций, угроз и возможностей во внешнем окружении организации, всесторонний прогноз его будущего состояния и оценка собственного потенциала.

Стратегия сервисного предприятия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, формы и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

Термин «тактика» – также первоначально военный термин греческого происхождения, означавший маневрирование силами, подходящими для осуществления данных целей.

Текущее (тактическое) планирование – это планирование на срок до 1 года, которое ориентировано на выбор средств для достижения стратегических целей. Оно находит воплощение в краткосрочных и оперативных планах.

К тактическим вопросам относятся: создание определенной организационной структуры, порядок найма сотрудников, процедуры взаимодействия с потребителями продукции и т.д. Реализация стратегии предполагает, что организация устанавливает тактические цели, мотивирует

работников и распределяет ресурсы таким образом, чтобы была достигнута стратегическая цель.

Краткосрочные планы разрабатываются в виде бюджетов, финансовых смет, производственных программ.

Оперативный план – документ, цель которого – обеспечить общее понимание задач компании, стратегии и тактики решения таких задач, а также определить объемы, качество и структуру ресурсов, выделяемых для этого. В оперативных планах содержатся плановые задания по большинству важнейших показателей деятельности предприятия и его подразделений. Оперативный план устанавливает границы количественных и качественных задач, конкретизируя их для фирмы в целом и каждого подразделения.

Знание технологий стратегического и текущего планирования позволяет специалистам сервиса и туризма уверенно планировать будущее своих предприятий.

Тема. 4. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА БИЗНЕСА В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

4.1 Внешняя среда туристского бизнеса

4.2 SWOT-анализ как метод изучения внешней среды

4.3 Внутренняя среда туристского бизнеса

4.1 Внешняя среда туристского бизнеса

Любая организация находится и функционирует в среде.

Внешняя среда – это совокупность внешних субъектов и факторов, влияющих на положение и перспективы организации, на эффективность ее деятельности.

Внешняя среда – это совокупность двух подсистем:

- макроокружения или макросреды;
- непосредственного окружения или микросреды.

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. Фирма не имеет возможности влиять на нее и для эффективной деятельности вынуждена к ней приспособливаться, следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать.

Макросреда определяется следующими факторами общего плана.

Экономические факторы. Экономика и туризм тесно взаимодействуют друг с другом. Воздействие экономики на туризм представлено двумя группами факторов.

1. Факторы, положительно влияющие на туризм: рост реального дохода; более равномерное распределение дохода; стабильное положение валюты и др.
2. Факторы, отрицательно воздействующие на туризм: экономические кризисы; спад промышленности (рост безработицы, сокращение зарплаты); нестабильная ситуация с валютой; инфляция и др.

Воздействие туризма на экономику проявляется в выполнении им пяти экономических функций.

1. Производственная функция. Предприятия туристской отрасли производят новые продукты и содействуют накоплению ценностей.
2. Функция обеспечения занятости населения. Туризм обеспечивает рабочие места не только в туристских предприятиях, но и в других отраслях экономики (до 8% общего количества рабочих мест в мире).
3. Функция создания дохода. Экономическая деятельность в секторе туризма вносит вклад в создание национального дохода (на долю туризма приходится 11% мирового ВВП).
4. Функция сглаживания. Туризм способствует развитию слабых в структурном отношении регионов.
5. Функция нивелирования платежного баланса. Составной частью платежного баланса является баланс путешествий внутри страны и выездов за рубеж. В этом балансе расходы местных туристов, выехавших за

границу, противопоставляются доходам, полученным от иностранного туризма.

Социально-демографические факторы. Изучение влияния этой группы факторов предполагает анализ: изменения численности населения; размещения его по отдельным странам и регионам; возрастного состава населения с выделением трудоспособного населения, учащихся и пенсионеров; типа семьи; пола; рода занятий образования и т.д.

Основные современные демографические изменения:

1. Урбанизация, т.е. увеличение доли городского населения за счет сокращения доли сельских жителей.
2. Рост многообразия форм семейной жизни и снижение доли семей традиционной модели.
3. Рост средней продолжительности жизни и увеличение числа стадий жизненного цикла и соответствующих возрастным статусам.
4. Увеличение числа людей в так называемой после родительской стадии, имеющих свободное время, материальное благополучие и хорошее здоровье.
5. Заметно расширился сектор рынка, представленный людьми преклонного возраста, так называемых сениоров (от 50 лет и старше).
6. Рост числа работающих женщин приводит к тому, что они становятся материально независимыми и могут позволить себе часть дохода направить на путешествия.
7. Произошли изменения в социальной структуре общества: улучшилось материальное положение подавляющего большинства людей, ослабела социально-классовая идентификация.

Природно-климатические факторы. Взаимосвязь туризма с природой и ее охраной необходимо рассматривать по трем направлениям.

1. Охрана природы для туризма.
2. Охрана природы с помощью туризма.
3. Охрана природы от туризма.

Современный туризм в определенной мере наносит вред окружающей среде. Происходит изменение естественных условий, в особенности ухудшение жизненных условий людей, животного и растительного мира. Сохранение целостности окружающей среды является важнейшей предпосылкой развития туризма, так как только первозданная природа привлекает туристов и способствует их полноценному отдыху. Разрушение окружающей среды рано или поздно приводит к исчезновению в регионе туризма как отрасли экономики. Следовательно, проблематику в развитии туризма можно определить следующим образом: с одной стороны, мы не можем отказаться от туризма как от экономического фактора; с другой стороны, он несет общую ответственность за разрушение нашего жизненного пространства. Как решить эту дилемму?

1. На индивидуальном уровне – необходимость сохранения окружающей среды должна осознаваться каждым путешествующим и соответственно должно быть изменено его отношение к этой среде.
2. На государственном уровне – должен получить развитие мягкий туризм. Это туризм, который должен стремиться сохранить равновесие между окружающей средой, отдыхом и экономическим воспроизводством или между экологией, обществом и экономикой. Туризм, ориентирующийся на проблемы окружающего мира, - это такой тип туризма, при котором менеджмент систематически и целенаправленно культивирует критерий равновесия окружающего нас мира.
3. Процесс нового мышления должен коснуться также и лиц, ответственных за туристскую деятельность, ведь, чтобы туризм сохранился, задачи целенаправленной защиты окружающей среды должны стать важнее кратковременных интересов получения прибыли.
4. Политика должна содействовать сохранению окружающей среды.

Культурные факторы. Объекты, имеющие культурную и познавательную ценность, являются одним из туристских ресурсов. В процессе освоения определенного региона туристами в контакт вступают четыре различные культуры: культура того региона, откуда приезжают туристы; культура отдыха; культура местных жителей и культура обслуживания. Все эти культуры влияют друг на друга.

Научно-технические факторы. Их анализ позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новых видов услуг, их сбыта и совершенствования обслуживания клиентов.

Политико-правовые факторы. Политическая власть влияет на туризм непосредственно (издавая правовые акты, регулирующие отношения в сфере туризма) и опосредованно (политический курс страны, государственная идеология). Связь между политикой и туризмом заключается в том, что государство управляет туризмом, а туристская активность требует вмешательства со стороны государства.

Микросреда (непосредственное окружение) представлено теми составляющими внешней среды, с которыми туристское предприятие находится в непосредственном взаимодействии. Важно, что фирма может оказать влияние на это взаимодействие.

Основные составляющие непосредственной внешней среды.

1. **Потребители.** Их изучение позволяет уяснить то, какие услуги в наибольшей степени будут ими приниматься, на какой объем продаж можно рассчитывать, насколько можно увеличить круг потенциальных покупателей.
2. **Конкуренты.** Анализ направлен на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

3. **Смежники:** средства размещения, транспортные фирмы, экскурсионные бюро, торговые фирмы, предприятия общественного питания и т.д.
4. **Контактные аудитории.** Это организации, учреждения потенциально или реально воздействующие на деятельность туристского предприятия: финансовые круги (банки, инвестиционные фонды, страховые компании); средства массовой информации; общественность (союзы потребителей, общественные формирования, население); персонал фирмы.

4.2. SWOT-анализ как метод изучения внешней среды

Для изучения внешней среды используются различные методы стратегического анализа, в том числе SWOT-анализ - один из наиболее распространенных и общепризнанных методов оценки среды. Аббревиатура SWOT образована английскими словами: силы (strength), слабости (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats).

Метод SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон внутри компании, а также угроз и возможностей извне, из внешнего окружения, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем будут использованы для формулирования стратегии.

Силы и слабости нужно активно выявлять и использовать, а возможности и угрозы – знать и уметь не только к ним приспосабливаться, но и оборачивать их по возможности в свою пользу.

Для облегчения задачи менеджеров был предложен следующий набор характеристик, руководствуясь которым можно составить перечень слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей для нее, существующих во внешней среде.

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность в создании ценности для потребителя;
- достаточные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация персонала;
- хорошая репутация у покупателей;
- известность в качестве лидера;
- изобретательный подход к выработке стратегий в функциональных сферах деятельности организации;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- отсутствие ясных стратегических направлений;

- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность потому, что;
- недостаток управленческого опыта и глубины владения проблемами;
- плохое отслеживание процесса реализации стратегии;
- внутренние производственные проблемы;
- уязвимость по отношению к давлению конкурентов;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкая продуктовая линия;
- слабое представление о рынке;
- недостатки продукта;
- маркетинговые способности ниже среднего;
- неспособность финансировать необходимые изменения.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение продуктовой линии;
- освоение взаимодополняющих продуктов;
- добавление сопутствующих продуктов;
- возможность перейти в группу с лучшей рыночной позицией;
- самоуспокоенность среди конкурирующих фирм;
- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- затухание делового цикла;
- возрастание способности торговаться у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкусов покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

Организация должна дополнить каждую из четырех частей данного примерного списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают особенности ее деятельности.

После того, как список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап выявления взаимосвязи и взаимозависимости между ними. Для этого составляется матрица ССВУ, которая имеет вид (рис.5):

| | Возможности | Угрозы |
|-----------------|-----------------------------|------------------------|
| | 1. 2. 3. | 1. 2. 3. |
| Сильные стороны | Поле «силы-возможности» | Поле «силы-угрозы» |
| Слабые стороны | Поле «слабости-возможности» | Поле «слабости-угрозы» |

Рис.5 SWOT-матрица

Слева выделяются два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все характеристики данной организации.

В верхней части также выделяются два блока (возможности и угрозы). На пересечении блоков образуются четыре поля: С и В (силы и возможности), С и У (силы и угрозы), СЛ и В (слабости и возможности), СЛ и У (слабости и угрозы).

На каждом из полей необходимо рассмотреть все возможные получившиеся парные комбинации и выделить те из них, которые должны быть учтены при разработке стратегии.

В отношении те пар, которые были зафиксированы на поле С и В, следует определить действия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились или могут появиться во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле СЛ и В, нужно определять, как за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у организации слабости.

Если пара находится на поле С и У, то относительно нее нужно рассмотреть возможности использования сильных сторон организации для устранения внешних угроз.

Для пар, находящихся на поле СЛ и У организация должна вырабатывать такие действия, которые позволили бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для успешного анализа окружения организации методом СВOT важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

4.3 Внутренняя среда туристского бизнеса

Внутренняя среда – совокупность субъектов, объектов, процессов, придающих компании конкретное лицо. По сути, это хозяйственный организм компании, ее структура. Характерным отличием внутренних факторов от внешних является возможность управления и контроля за ними.

Основные элементы внутренней среды организации.

1. **Цели организации.** Любую организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, к достижению которой стремятся все члены коллектива. На практике в процессе планирования руководство организации разрабатывает цели и сообщает их сотрудникам. Однако в выработке тактических целей организации принимают участие все члены коллектива. Процедура совместного определения цели является главным мотивом и координирующей силой организации, так как в результате этого каждый работник знает, к чему он должен стремиться.
2. **Структура организации** – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре, является специализированное разделение труда – закрепление определенной работы за специалистами. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.
3. **Задачи** – это предписанная работа, часть ее, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.
4. **Технология** – это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления необходимых преобразований. Для турпредприятия к технологиям можно отнести приемы ведения работы с клиентами, агентами, поставщиками и т.д.
5. **Трудовые ресурсы (люди)** – цели организации достигаются через труд людей. Люди в организации создают сам ее продукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

Взаимосвязь внутренних элементов организации показана на рис. 6.

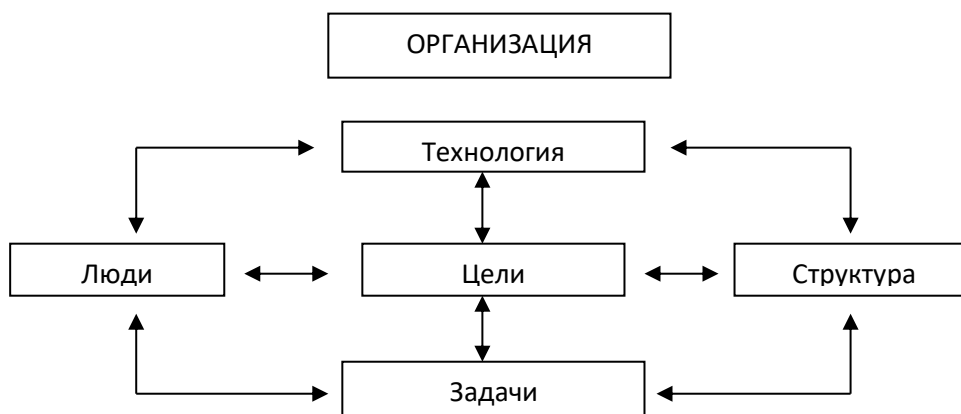


Рис. 6. Взаимосвязь внутренних элементов туристского предприятия

Характеристикой, отличающей внутренние факторы, воздействующие на турпредприятия, от внешних, является возможность управления и контроля за ними. По этой причине любой менеджер заинтересован в создании такой внутренней среды бизнеса, которая бы способствовала не только росту качества обслуживания клиентов, но и повышала эффективность всей структуры фирмы в целом, являясь своеобразной формой мотивации работников к более результативному труду и проявлению инициативы.

Тема. 5. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 5.1 Понятие целей и задач предприятия сервиса и туризма
- 5.2 Система целей и задач организации

5.1 Понятие целей и задач предприятия сервиса и туризма

Одной из главных задач управления организацией сферы сервиса и туризма является определение целей, ради достижения которых она создается и функционирует.

В свое время великий мыслитель древности Аристотель писал: «Так как действий, искусств и наук много, много возникает и целей. У врачевания – это здоровье, у судостроения – судно, у военачальника – победа, у хозяйствования – богатство».

Необходимость установления целей в системе управления заключается в следующем:

- цели отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития;
- цели уменьшают неопределенность текущей деятельности организации;
- цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности;
- цели сплачивают вокруг себя энтузиастов.

Формирование целей – *целеполагание* относится к важнейшей части методологии менеджмента. В соответствии с этим решение вопросов целеполагания менеджер организации должен осуществлять на основе системного подхода, опираясь на свой и своих коллег предпринимательский талант, высокую профессиональную компетентность, опыт, интуицию и безусловное добросовестное отношение персонала организации.

Цель – фундаментальное понятие теории управления. Цель представляет собой мотив, который побуждает к действию ради чего-то; предвосхищение результатов какого-либо рода деятельности. Цель организации определяет концепцию ее развития и основные направления деловой активности. С позиции менеджмента цель представляет желаемое состояние объекта управления через определенный промежуток времени.

Для перевода системы управления из существующего состояния в желаемое необходима конкретная программа действий, которая позволит разрешить проблему, отделяющую данную ситуацию от желаемой.

На основе целей организации формулируются *задачи*, которые должны быть решены в процессе достижения этих целей. Задачи управления подразделяются на два класса.

1. Общие задачи создания устойчивой системы производства и развития. Их выполнение дает возможность создавать рациональные формы управления

и оценивать результаты жизнедеятельности своей системы, то есть ставить новые задачи.

2. Развитие производственной кооперации, совершенствование организационных структур системы производства, поддержание заданных режимов работы структурных подразделений, повышение заинтересованности работающих в результатах своего труда, организация учета и контроля за деятельностью объектов управления.

Задачи отличаются от целей по следующим признакам:

- задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количественными, пространственными и временными характеристиками. Так, если цель может формулироваться как «достижение в ближайшем будущем лидирующего положения на рынке туристских услуг», то задача должна звучать более определенно:» завоевание к 31 декабря следующего года 40% рынка турпродукта А, 30% рынка турпродукта Б»;
- задачи содержат ограничения, то есть перечисление действий, от которых необходимо воздерживаться, например, от нарушения антимонопольного законодательства, прав потребителей и др.;
- задачи в большей степени индивидуализированы и персонифицированы, включают элементы, позволяющие им быть привлекательными для исполнителей.

5.2 Система целей и задач организации

Всю совокупность ориентиров деятельности организации можно разделить на три основных типа:

- идеалы – ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним;
- цели;
- задачи.

Разработка стратегии предполагает определение идеалов и целей. В рамках оперативного планирования намечаются конкретные задачи для каждого из участков работы.

К идеалам организации можно отнести ее видение. Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели. То есть видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Примеры видения:

- видение компании «Дисней»: *«Делать людей счастливыми»;*

- видение фирмы «Мерк», специализирующейся в сфере здравоохранения: *«Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения человеческой жизни».*

Концепция видения завоевывает все большую популярность в мире бизнеса. Возрастающее значение видения определяется следующими факторами.

1. Видение является хорошим средством мотивации работников фирм, оно помогает сплачивать, объединять деятельность людей в едином направлении. В видении обычно подчеркивается желание получить прибыль, оно объединяет индивидуальные идеалы всех участников организации в единый эталон ценностей.
2. Видение создает чувство перспектив в деятельности организации, обеспечивая преемственность следующих друг за другие цели. Любая цель ограничивает рамки действий фирмы, а у видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса.

Количество и разнообразие целей и задач очень велико, и для их определения необходим комплексный подход, предполагающий их классификацию (табл. 2).

Таблица 2 – Классификация целей

| Признак классификации | Вид |
|-------------------------------------|---|
| По степени важности | Стратегические; тактические |
| Исходя из периода времени | Долгосрочные; среднесрочные; краткосрочные |
| По содержанию | Технологические; экономические; производственные; административные; маркетинговые; научно-технические; социальные |
| По форме выражения | Количественные; качественные |
| По уровню, к которому они относятся | Общие; специфические |

Система целей туристского предприятия – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных общих и специфических целей.

Общие цели отражают концепцию развития организации в целом и по важнейшим комплексным направлениям ее деятельности.

К общим экономическим целям относятся такие как:

- обеспечение оптимальной рентабельности при имеющемся наборе видов услуг;
- разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы;
- обеспечение экономической устойчивости положения фирмы;
- освоение новых сегментов рынка;
- внедрение новых методов организации производства и обслуживания;
- повышение производительности труда и др.

В состав общих входят генеральная цель (миссия) и общеорганизационные цели, раскрывающие и конкретизирующие содержание миссии.

Миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Миссия может рассматриваться также как сформулированное утверждение (документ) относительно того, для чего или по какой причине существует организация, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Основные элементы миссии:

1. краткая история фирмы, описание области ее деятельности;
2. целевые ориентиры;
3. философия, стиль поведения:
 - по отношению к потребителям (какова система ценностей; каковы обязательства перед обществом);
 - по отношению к работникам (какие обязательства перед работниками берет на себя фирма; насколько высоко она ценит своих сотрудников);
 - в отношении с партнерами (какова система ценностей и деловая этика);
4. преимущества по сравнению с конкурентами;
5. внешний образ (насколько фирма стабильна и каковы перспективы ее развития).

Таким образом, в миссии дается представление о предназначении организации, необходимости и полезности ее деятельности для общества в целом и конкретно для сотрудников. Миссия определяет место, роль и положение предприятия в обществе, его общественный статус.

Миссия может быть сформулирована исходя из ответа высшего руководства организации на вопрос: «Кто мы, что мы делаем, куда движемся?». Миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, форм и методов его работы, так как она показывает, куда направляются усилия, и какие ценности являются приоритетными не только в настоящий момент, но и в будущем.

Примеры миссии туристских фирм:

- производство и реализация турпродукта и услуг, доступных широкому кругу потребителей с различным уровнем дохода;
- наша цель – это решение проблем клиентов, создание комфорта и забота об условиях их труда и отдыха;

- качество – неотъемлемая часть нашей продукции и услуг;
- закрепление за собой положения лидирующей туристской компании по всем видам туризма.

Например, миссия цепи престижных отелей Leading Hotels of the World: *«Мы – крупнейшая в своем роде группа престижных отелей. Мы работаем, чтобы предложить нашим клиентам исключительное обслуживание и комфорт для удовлетворения любых вкусов и запросов с целью создания максимально удобной для клиента обстановки, стараемся, чтобы единственными сюрпризами для наших гостей были приятные сюрпризы».*

Общеорганизационные цели – это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления их реализацией. Для них характерны черты:

- четкая ориентация на определенный период времени;
- конкретность и измеримость в количественных и качественных показателях;
- согласованность с другими целями;
- способность к корректировке в соответствии с меняющимися условиями деятельности организации;
- адресность и контролируемость.

Например, укрепить лидирующие позиции на рынке: привлечь новых членов и поставщиков, усилить стимулирование продаж; увеличить прибыль на ...%, снизить затраты на ...% и т.д.

Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности в свете реализации общих целей, обычно охватывают средне- и краткосрочные периоды и обязательно выражаются в количественных показателях.

В результате в организации складывается определенная система целей. Они могут вытекать друг из друга, образуя своего рода «дерево», от «ствола» которого, соответствующего миссии организации, отходит несколько крупных «веток», символизирующих общеорганизационные цели, которые в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие специфическим целям (рис. 7).

Построение дерева целей осуществляется по следующим правилам:

- в вершине «дерева» находится миссия организации;
- при развертывании миссии исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в определенные сроки.

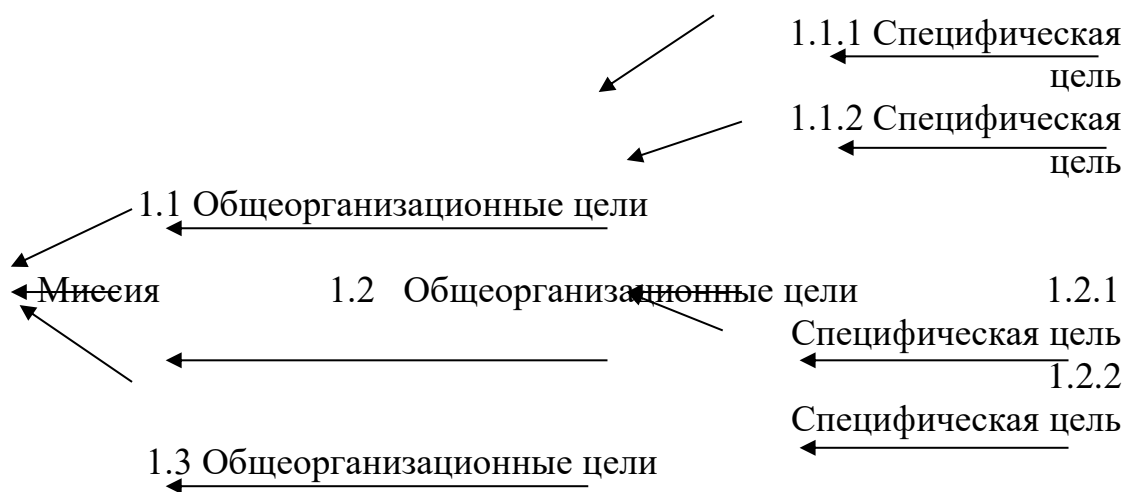


Рис. 7. Дерево целей туристского предприятия

Таким образом, в процессе формирования развития предприятия ставится множество целей, имеющих определенную соподчиненность и приоритетность реализации с учетом ограничений по времени, финансам, ресурсам.

Тема. 6. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

6.1 Понятие и виды организационных структур управления сервисным предприятием

6.2 Проектирование организационных структур

6.3 Формальная и неформальная организации

6.1. Понятие и виды организационных структур управления сервисным предприятием

Структура управления предприятием сферы сервиса и туризма – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих их функционирование как единого целого.

На конкретную структуру управления влияют:

- масштаб и структура самой организации;
- технологические факторы;
- экономические факторы;
- человеческий фактор;
- естественные факторы.

Управлять организационной структурой – значит оптимально распределить цели и задачи между работниками организации.

В структуре управления организацией выделяют следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

Теория и практика менеджмента предполагает два типа структур управления: иерархическую и органическую (табл. 3).

К иерархическому типу структур относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная.

Таблица 3 - Сравнительная характеристика иерархического и органического типов структур

| Признак | Иерархический тип | Органический тип |
|-----------------------------|------------------------------|--|
| Основа построения структуры | Четко определенная иерархия | Отсутствие иерархии |
| Тип руководства | Моноцентрический, постоянный | Полицентрический, смена руководства исходя их ситуации |
| Преобладающий тип связей | Вертикальные | Горизонтальные |

Менеджмент в гостеприимстве

| | | |
|--|--|---|
| Формализация отношений | Четко определенные обязанности и права | Изменяющаяся система норм и ценностей |
| Организация труда | Жесткое разделение функций | Временное закрепление функций за группами |
| Основание для получения желаемого результата | Рационализация в спроектированной структуре управления | Инициатива персонала и самоорганизация |

1. **Линейная организационная структура управления** – во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными. Его решения, передаваемые «сверху вниз», являются обязательными для всех нижестоящих звеньев, обеспечивая прямое воздействие на объект управления (рис. 8).

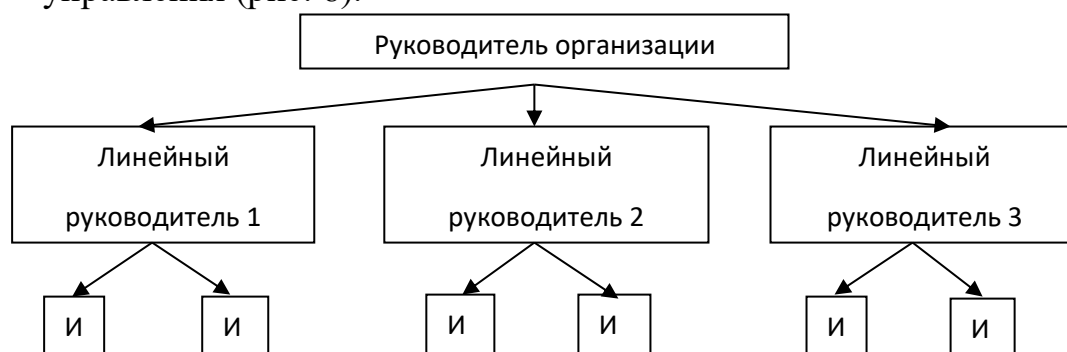


Рис. 8 Линейная организационная структура управления, где И – исполнитель
Основные достоинства и недостатки данного вида структур представлены в табл. 4.

Таблица 4 - Особенности линейной организационной структуры

| Преимущества | Недостатки |
|---|--|
| Простота организационной структуры; полная ответственность линейного руководителя за результаты работы; единство и четкость распоряжений; согласованность действий руководителей | Предъявление жестких требований к руководителю, который должен быть компетентным во всех сферах (производство, сбыт, бухгалтер и т.д.) |

2. **Функциональная организационная структура управления** предполагает деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей

организации: производство, сбыт, финансы, научные исследования и т.д. (рис. 9).

Функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих условиях.

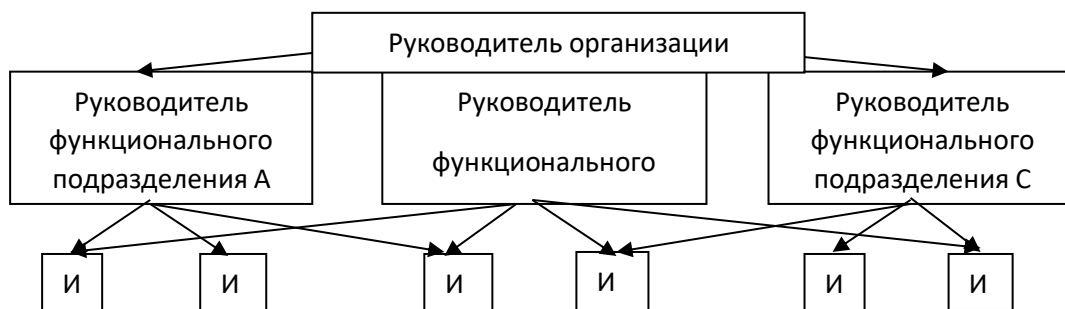


Рис. 9 Функциональная организационная структура управления предприятием, где И - исполнитель

Функциональная организационная структура также имеет свои плюсы и минусы (табл. 5).

Таблица 5 - Особенности функциональной организационной структуры

| Преимущества | Недостатки |
|---|---|
| Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций; высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов | Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; длительность процедур принятия решений; чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений |

3. Линейно-функциональная организационная структура управления - в ее основу положен так называемый шахтный принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам сервисной организации (маркетинг, производство, финансы, персонал и т.д.). По каждой из этих подсистем формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю туристскую организацию сверху донизу (рис. 10).

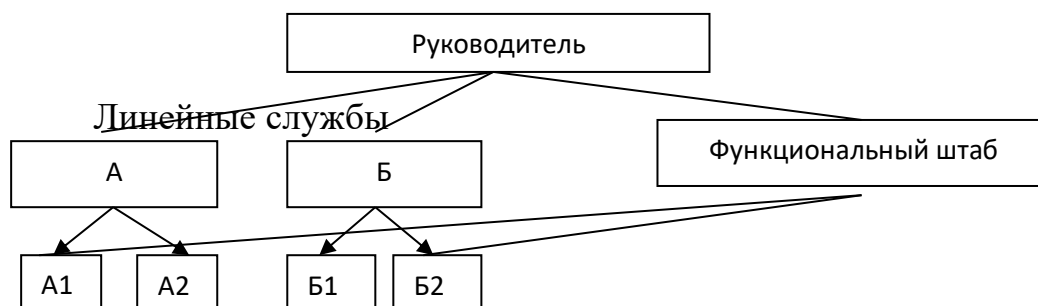


Рис. 10. Линейно-функциональная организационная структура управления
 Характеристика линейно-функциональной организационной структуры приведена в табл. 6.

Таблица 6 - Особенности линейно-функциональной структуры управления

| Преимущества | Недостатки |
|---|---|
| Лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем; повышение обоснованности команд управления линейного руководителя за счет привлечения специалистов | Недостаточно четкая ответственность, т.к. сотрудник, готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует; невозможность быстрого реагирования на меняющиеся условия внешней среды; опасность конфликтов линейных и функциональных структур; отсутствие гибкости во взаимоотношениях между подразделениями предприятия; чрезмерно развитая система связей по вертикали |

Опыт использования линейно-функциональных структур показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции.

4. Дивизиональная организационная структура управления – действуют несколько самостоятельных производств (предприятий), пространственно отделенных друг от друга. Каждое из них имеет собственную сферу деятельности, самостоятельно решает текущие производственные и хозяйственные вопросы (рис. 11).

Структуризация организации индустрии сервиса и туризма производится следующим образом: либо это продуктовая специализация, либо потребительская, либо региональная. Они подчиняются вышестоящему органу, который координирует их деятельность (рис. 12).

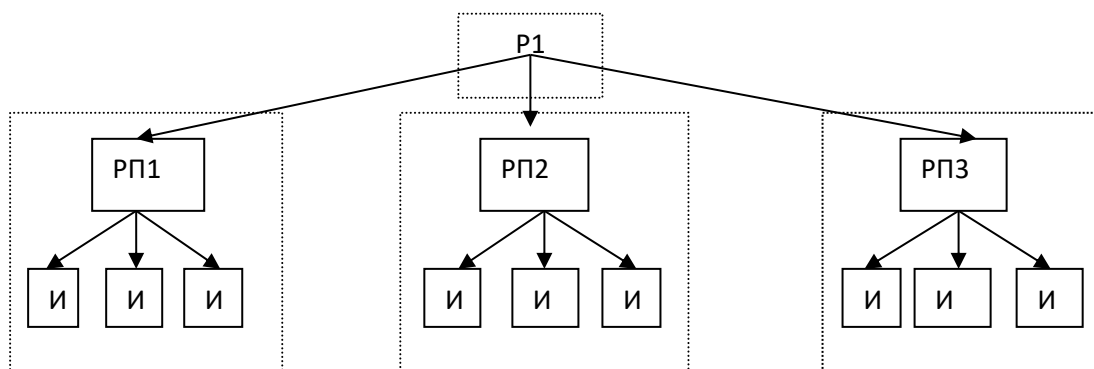


Рис. 11 Упрощенная схема дивизиональной организационной структуры



Рис. 12 Принципы создания подразделений в рамках дивизиональной структуры

Подразделения, образующие дивизиональную структуру, объединены между собой, а также с общим центром производственными, финансовыми и административными связями. Черты дивизиональной организационной структуры приведены в табл. 7.

Таблица 7 - Особенности дивизиональной структуры управления

| Преимущества | Недостатки |
|--|---|
| Ориентация на источник прибыли; децентрализация, повышающая самостоятельность принимаемых решений и их обоснованность; | Сложность, обусловленная большим количеством уровней иерархии, необходимостью создания промежуточных уровней управления |

| | |
|--|---|
| <p>скоординированное управление; обеспечивается более тесная связь производителя турпродукта с потребителем; быстрое реагирование организации на изменения, происходящие во внешней среде, быстрая адаптация к рыночным условиям</p> | <p>для координации работы отделений, групп и т.д.; дублирование функций управления на разных уровнях и рост затрат на содержание управленческого аппарата</p> |
|--|---|

К органическому типу структур относятся: проектная и матричная организационная структуры.

1. **Проектная организационная структура управления** – формируется в том случае, если туристская организация разрабатывает какой-либо новый проект, например, по освоению нового турпродукта. Проектная группа работает на временной основе. В ее состав включаются необходимые специалисты, в том числе и по управлению. Руководитель проектной группы наделяется проектными полномочиями: ответственностью за планирование, состояние графика и ход выполнения работ, правом на материальное поощрение работников и т.д. По завершении проекта группа распадается, а сотрудники либо переходят в новую проектную группу, либо возвращаются на прежнее место работы. Такая структура обеспечивает маневренность, гибкость стратегии, но при наличии нескольких проектов приводит к рассредоточению персонала по разным направлениям, что усложняет поддержание и развитие деятельности туристской организации как единого целого. Для реализации задач координации деятельности разных проектных групп в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются матричные структуры.
2. **Матричная организационная структура управления** – синтез проектных и функциональных организационных структур в расчете на определенный проект. Руководитель проекта создает коллектив, который состоит из представителей функциональных подразделений для выполнения всего комплекса работ (рис.13).

Менеджмент в гостеприимстве



Рис. 13 Упрощенная схема матричной структуры управления

В основе структуры лежит принцип двойного подчинения исполнителя: с одной стороны непосредственному руководителю функциональной службы, а с другой – руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. Таким образом, руководитель проекта имеет в своем подчинении две группы сотрудников: постоянных членов группы и работников функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.

Преимущества и недостатки матричной организационной структуры приведены в табл. 8.

Таблица 8. Особенности матричной организационной структуры

| Преимущества | Недостатки |
|--|--|
| Повышение эффективности использования персонала; гибкость организационной структуры; повышение компетентности принятия решения на различных уровнях; | Дуализм управления; возможность возникновения конфликтных ситуаций во временных группах; сложность, грамотность, плохая приспособленность такой структуры к работе в критических ситуациях |

| | | |
|--|--------------------------|--------------------------------|
| обеспечение ориентации адаптации к меняющейся ситуации | высокой работы, ее | целевой быстрой ситуации |
|--|--------------------------|--------------------------------|

В практике сервисного обслуживания разные типы организационных структур, рассмотренные выше, могут пересекаться, дополнять друг друга. Одни из составных единиц организации сервисного предприятия остаются стабильными, другие могут создаваться или упраздняться по мере необходимости.

6.2. Проектирование организационных структур

Организацию следует формировать таким образом, чтобы в последующем можно было эффективно выполнять общие стратегии, выбранные руководством для достижения поставленных целей. Современная научная теория представляет множество подходов к обеспечению эффективного организационного конструирования. Представим их классификацию.

1. Классический подход акцентирует внимание на целях предприятия, предлагает формальную структуру отношений, типичную для иерархизированной формы управления.
2. Подход в системе человеческих отношений основное внимание уделяет человеческим факторам: условиям труда, формальным и неформальным группам, лидерству, поведению работника в целом.
3. Системный подход интегрирует классический подход и подход в рамках человеческих отношений.
4. Подход контингентирования исходит из того, что структура организации, ее менеджмент зависят от множества ситуационных переменных, что требует придать ей гибкий характер.

С учетом природы и сущности сервисной деятельности указанные подходы к разработке организационной среды предприятия не стоит абсолютизировать или противопоставлять друг другу. Трудность заключается в том, чтобы на каждом этапе деятельности удачно применять элементы каждого из них или умело комбинировать между собой.

Решение о проектировании организационной структуры принимается тогда, когда действующая структура уже неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации.

При разработке и совершенствовании организационной структуры можно исходить из трех основных этапов (рис. 14).



Рис. 14 Основные этапы проектирования организационной структуры

Первый этап – **анализ организационных структур**. Анализ действующей структуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации, т.е. насколько эта структура рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся следующие факторы:

принципы управления – соотношение между централизацией и децентрализацией;

аппарат управления – перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей и т.д.;

функции управления – усиление стратегического планирования, усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и пр.;

хозяйственная деятельность – изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.п.

В результате анализа можно выявить «узкие» места в деятельности организации.

Второй этап – **проектирование организационных структур**. Все модели проектирования организационных структур управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы.

1. Метод аналогий предполагает использование опыта проектирования организационных структур в аналогичных организациях.
2. Экспертный метод базируется на изучении предложений экспертов-специалистов.
3. Структуризация целей предусматривает выработку системы целей, преследуемых организацией, и ее последующее совмещение с

разрабатываемой структурой, которая строится на основе системного подхода.

4. Организационное моделирование состоит в разработке математических, графических или машинных описаниях распределения полномочий и ответственности в организации и позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений.

В процессе проектирования структуры управления организацией решаются задачи:

- определение типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- численность административно-управленческого персонала;
- характер соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

Организационные структуры должны удовлетворять следующим требованиям:

оптимальности. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями всех уровней управления устанавливаются рациональные связи с наименьшим числом ступеней управления;

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

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

экономичности. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат;

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

устойчивости структуры управления, т.е. неизменности ее основных свойств при различных внешних воздействиях и целостности функционирования системы управления и ее элементов.

Третий этап – **оценка эффективности организационных структур.** Степень совершенства организационных структур проявляется в быстродействии системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

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

совершенствованию, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации.

6.3 Формальная и неформальная организации

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива. Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами и распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. Механизм образования формальных и неформальных организаций представлен на рис. 15.



Рис. 15. Механизм образования формальных и неформальных организаций

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются **формальными**. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различными нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и др.

Стихийно образованные группы людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается *неформальной группой (организацией)*. Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли. Основа неформальной организации – взаимодействие людей.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения можно сгруппировать следующим образом: чувство принадлежности.

Большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможности социальных контактов, поэтому они вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты приобрести;

взаимопомощь. В большинстве случаев люди прибегают к помощи своих коллег, так как считают, что если обратиться за помощью к руководителю, то он плохо о них подумает, станет критиковать и т.п.;

защита. Важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;

общение. Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слаба, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению таких сведений возможен только в неформальной организации;

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

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

Влияние неформальной группы на деятельность организации может быть весьма существенна. Проявить свою власть неформальная группа может, используя способы:

- неформальные коммуникации (информация по неформальным каналам связи передается гораздо быстрее, чем через официальные источники);
- способность действовать или бездействовать (неформальная группа может работать на то, чтобы продвигать вперед или тормозить развитие организации). Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять их власть в нужное русло.

Влияние неформальных групп можно контролировать, но, чтобы этого добиться, менеджер должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует такая организация. Вначале менеджер должен понять, что неформальные организации порождаются основным принципом человеческой психики: они образуются и развиваются тогда, когда люди взаимодействуют между собой. Взаимодействие порождает чувства, а из чувства рождается консенсус. Взаимодействие людей и составляет базис неформальной

организации. Для того чтобы заставить неформальную группу работать на формальную организацию, необходимо выполнить следующие условия:

- менеджер должен согласиться с тем, что неформальная организация существует;

- попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь своих целей;

- выявить неформальных лидеров и попробовать управлять ими;

- попытаться объединить цели неформальной и формальной организации.

Существование неформальных групп в организации – вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать.

Тема. 7. СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

7.1 Понятие, значение и классификация коммуникаций

7.2 Взаимодействие с потребителями услуг

7.1 Понятие, значение и классификация коммуникаций

Невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители для достижения определенной цели, требует эффективного обмена информацией, то есть коммуникации.

Термин «коммуникация» происходит от латинского *communico*, означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию.

Существующие представления о коммуникативных процессах в организации построены на следующей трактовке коммуникаций. **Коммуникация** (как единовременный акт) - это процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменения поведения последнего. **Коммуникация** (коммуникационный процесс) – это обмен информацией между сторонами. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена сообщениями.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией.

Совокупность каналов, с помощью которых осуществляется взаимодействие субъектов управления, образует его **коммуникационную структуру**, которая может быть глобальной, когда охватывает организацию в целом, и локальной, если относится только к одной ее части. Если взаимодействие осуществляется только через одно какое-то центральное звено, это означает, что коммуникационная структура является централизованной. Структура коммуникаций может быть полицентричной, предполагающей концентрацию и перераспределение информации, или децентрализованной, когда большая ее часть минует центральное звено.

По характеру восприятия информации коммуникации делятся на прямые (в которых цель сообщения заложена в его тексте), косвенные (в которых информация заложена скорее «между строк») и смешанные.

По взаимодействующим сторонам коммуникации можно разделить следующим образом (рис. 16).



Рис. 16 Классификация коммуникаций

Для руководителей коммуникации важны по следующим причинам:

- на коммуникации руководители тратят большую часть своего времени (75-95%);
- коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления;
- мастерство коммуникации необходимо также для выражения действенности авторитета и воли руководителя.

Осуществление коммуникаций в организации приводит к выполнению и реализации информативной, мотивационной, контрольной и экспрессивной функции коммуникации, из которых ни одна не имеет приоритета над другой. Таким образом, коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но и также ее восприятие, понимание и усвоение.

В коммуникационной структуре предприятия выделяются вертикальные и горизонтальные связи, которые связаны с разделением труда.

Горизонтальное разделение труда – разделение всей работы на составляющие компоненты, которое осуществляется по функциональному и квалификационному признакам.

Функциональное разделение труда – специализация работников по видам деятельности (менеджер по рекламе, менеджер транспортного отдела и др.)

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

Как именно осуществить разделение труда в организации – один из существенных управленческих вопросов. На практике чаще всего распространены две организационные схемы горизонтального разделения труда (рис. 17,18).



Рис. 17. Горизонтальное разделение труда в зависимости от туристского направления

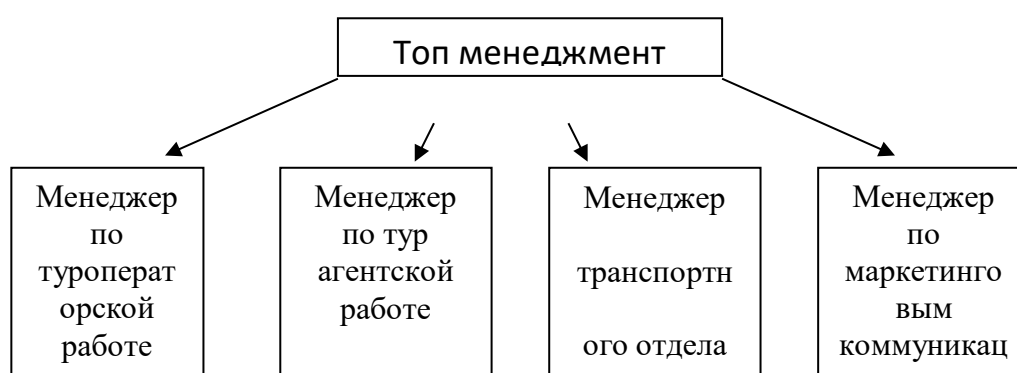


Рис. 18 Горизонтальное разделение труда в зависимости от рода выполняемой деятельности

В настоящее время распространяется и третья схема организации горизонтального разделения труда в туроператоре, соединяющем в себе черты обеих вышеприведенных схем, то есть в структуре туроператора могут иметься отделы, отвечающие как за определенное туристическое направление работы, так и за определенный вид текущей деятельности (рис. 19).

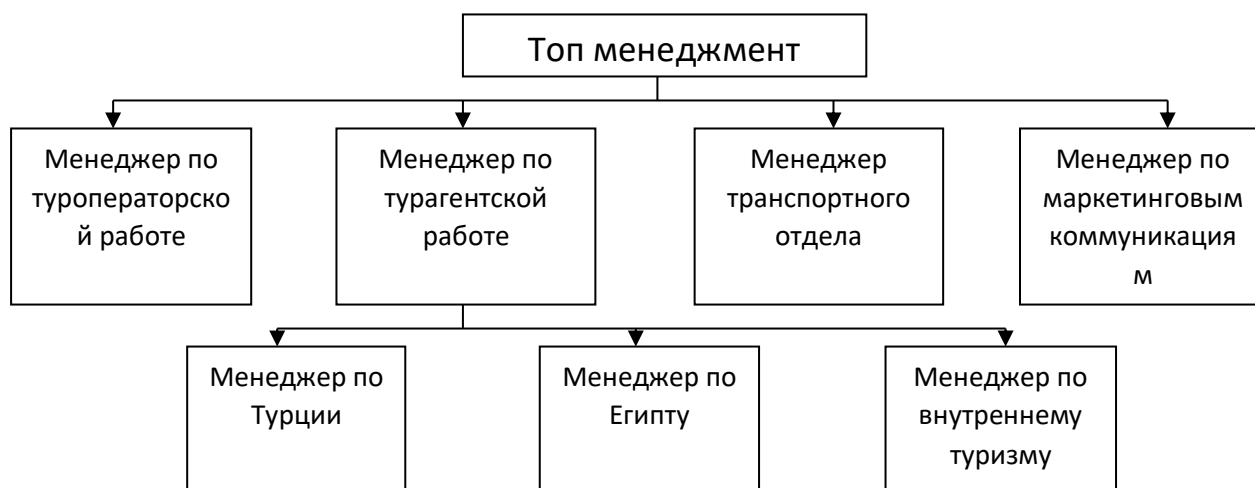


Рис. 19 Смешанная форма организации горизонтального разделения труда

Вертикальное разделение труда – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления.

Вертикальное разделение труда необходимо для успешной групповой работы. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на верхней ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители могут иметь в своем подчинении нескольких линейных руководителей.

Таким образом, в организации существуют две внутренние формы разделения труда: первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, то есть горизонтальное разделение труда; вторая, называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий от их осуществления.

7.2 Взаимодействие с потребителями услуг

Особое значение для предприятий социально-культурного сервиса и туризма имеют внешние организационные коммуникации, среди которых наиболее важную роль играют контакты с клиентами.

В практике предприятий сферы сервиса и туризма широко распространено индивидуальное общение работника предприятия с клиентами – личная (персональная) продажа. В контакт с клиентами в роли продавцов вступают практически все сотрудники фирмы. Средствами такого общения являются беседы по телефону, послания по почте и личное общение с клиентами.

Значение личной продажи трудно переоценить, она может рассматриваться в двух аспектах. С одной стороны, она используется для налаживания планируемых взаимоотношений с потребителями: формирования предпочтения и убеждения, побуждение к приобретению туристского продукта. С другой, это непосредственное осуществление сбытовых операций. Последний подход позволяет рассматривать продажу как одну из форм прямого сбыта туристского продукта (директ-маркетинг).

Процесс личной продажи достаточно сложен, так как в ходе ее необходимо:

вести переговоры (здесь требуется умение убеждать, аргументировано отвечать на выдвигаемые возражения и искусство использовать выразительные средства устной речи);

установить отношение (для этого необходимо знать, как принять клиента, завязать контакт, правильно подойти к делу, внимательно следить за

развитием отношений и завершить продажу именно в тот момент, когда это потребуется);

удовлетворить потребность (это означает понять или найти побудительные мотивы клиента к покупке туристского продукта, то есть найти ключевые аспекты интереса клиента, разделить его озабоченность, внимательно выслушать жалобы и критику).

Группировка всех перечисленных элементов позволяет представить процесс личной продажи как последовательность ряда классических стадий.

1. Прием клиента и установление контакта. Известны несколько методов, которые способствуют установлению контакта с клиентом:
 - сразу же приступить к проблемам, которыми поглощен потенциальный потребитель;
 - поразить воображение клиента одной потрясающей фразой или одним ярким образом;
 - понять и принять клиента как личность (каждый человек нуждается в признании);
 - сформулировать предложение, которое не может не заинтересовать клиента (предложение сэкономить, получить качественное обслуживание и др.).
2. Выявление потребностей клиента. Основой личной продажи должна стать выгода для покупателя, а не продукт и его характеристики: люди покупают пользу, а не свойства продукта.
3. Представление продукта. При презентации продукта служащий турфирмы должен решить ряд последовательных задач: привлечь внимание клиента, вызвать интерес и желание приобрести услугу и, наконец, побудить к необходимым действиям. Общим условием успеха является то обстоятельство, что клиент произведет покупку туристского продукта в том случае, если в ходе личной продажи получит достаточную положительную информацию о фирме, продукте и сотруднике, их представляющем.
4. Преодоление возможных возражений. С этой целью может использоваться несколько методов, которые применяются в соответствии со складывающейся ситуацией:
 - метод бумеранга (представление клиенту главного недостатка его предложения как важнейшего преимущества продукта);
 - плюс-минус-метод (взвешивание преимуществ и недостатков продукта);
 - метод перепрыгивания (подтверждение возражения и немедленный переход к описанию преимуществ);
 - капельный метод (многократное повторение собственной точки зрения в форме утверждений по принципу «капля камень точит»);
 - метод свидетельств в пользу продукта (представление документов, отзывов о качестве продукта) и др.

5. Осуществление продажи. Конечная цель личной продажи - непосредственное ее осуществление. Однако не всякий контакт с клиентом может доходить до этой стадии. Известен ряд приемов, относящихся к завершению процесса личной продажи:
- потерянное преимущество. Продавец замечает клиенту, что тот рискует потерять преимущества и льготы, если немедленно не примет решение;
 - подведение итогов. Подытоживая возражения клиента и ответы на них, продавец в дальнейшем обобщает преимущества продукта, говоря клиенту: «Ну, хорошо! Если вы согласны, теперь нам остается оформить договор»;
 - подразумеваемое согласие. Такой прием используют во время всего процесса продажи, как если бы клиент уже принял окончательное решение приобрести продукт;
 - беспроигрышная альтернатива. Прием, который заключается в том, чтобы предоставить клиенту выбор между двумя решениями, каждое из которых ведет к покупке: «Какой из этих двух отелей кажется наиболее подходящим для вас?»;
 - согласие нарастающим итогом. Состоит в том, чтобы получать одобрение клиента в течение всего процесса обсуждения, которое логически приводило бы к совершению покупки;
 - последнее возражение. Чтобы подготовить или ускорить завершение продажи, бывает полезно сказать: «Полагаю, что ответил на все ваши замечания. Остались ли еще возражения?»;
 - преимущество последней минуты. Для ускорения процесса принятия решения полезно выдвинуть последний аргумент, который является решающим и который должен положить конец колебаниям клиента и обеспечить его окончательное согласие.
6. Последующий контакт с клиентами позволяет выяснить степень удовлетворения нужд предложенным продуктом, уточнить запросы и пожелания клиента.

Следует обратить внимание на то, что психологические приемы, методы и средства воздействия, избираемые специалистом, не должны выходить за пределы норм, продиктованных существующей нравственной системой. У любого современного профессионала на первом месте стоит запрет на причинение морального вреда – разрушение личностных границ и внутреннего равновесия, эмоциональной гармонии другого человека, а это предполагает знание норм этики.

Тема. 8. КАЧЕСТВА И РАБОТА МЕНЕДЖЕРА

ПЛАН:

- 8.1 Модель современного менеджера
- 8.2 Власть, влияние, лидерство и авторитет менеджера
- 8.3 Содержание работы руководителя

8.1 Модель современного менеджера

Главная фигура в организации – **менеджер** (руководитель), основными действиями которого являются:

- подготовка, принятие и реализация управленческих решений;
- информационная роль;
- работа в качестве руководителя.

Менеджер – это та личность, за которой люди готовы идти. В современных условиях поддержка членами коллектива своего руководителя является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять коллективом. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, повлиять на человека так, чтобы он захотел выполнить решение, принятое менеджером, - свидетельство того, что у такого лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Таким образом, эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, то есть управлять вместе с людьми, не управлять людьми. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, - важнейшие компоненты эффективного руководства.

Теория и практика менеджмента позволяет спроектировать **модель современного менеджера**. Критерии – требования, предъявляемые к современному менеджеру.

1. Профессиональные знания в области, имеющей непосредственное отношение к управлению организацией (концептуальные знания в области менеджмента), а также знание других научных дисциплин (социальной психологии, правоведение и др.) плюс специфики отрасли, в которой функционирует предприятие.
2. Личные качества – высокий уровень эрудиции, инициативность и нестандартное мышление, умение расположить к себе, решительность и настойчивость в достижении цели, умение выполнять обязательства и обещания, твердость характера, справедливость, тактичность, опрятность и аккуратность, чувство юмора и др.
3. Этические нормы – соблюдение норм деловой этики в условиях рыночной экономики, нравственные принципы и идеалы менеджера.
4. Навыки и организаторские способности: умение определять характер и темперамент подчиненных; умение управлять собой; умение оценить и подобрать работоспособный персонал; умение видеть и обеспечивать

перспективу развития своего коллектива; изобретательность и способность к инновациям; высокая способность влиять на окружающих; знание современных управленческих подходов и др.

Перечень качеств руководителя можно продолжить, но именно сочетание этих качеств имеет первостепенное значение для формирования первоклассного руководителя, который совершенствует умение руководить на основе опыта и расширения области знаний.

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера: способности управлять собой; разумных личных ценностей; четких личных целей; постоянного личного роста; навыков решения проблем; изобретательности и способности к инновациям; способности влиять на окружающих; знания современных управленческих подходов; организаторских способностей; способности обучать подчиненных; способности формировать и развивать трудовой коллектив.

8.2 Власть, влияние, лидерство и авторитет менеджера

Руководитель в целом оказывает большое влияние на управление, обладая властью.

Власть – способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинения своей воле.

Власть может быть формальной и реальной.

Формальная власть – это власть должности, которая обусловлена официальным местом должности ее занимающего в структуре управления организацией и измеряется либо числом сотрудников, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми это лицо может распоряжаться.

Реальная власть – это как власть должности, так и власть авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости его от окружающих.

Существует несколько *основ власти* в организации.

1. Законная власть предоставляется в рамках его официальной должности в организации.
2. Экспертная власть основана на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний.
3. Власть, основанная на принуждении, подразумевает подчинение, возникающее в результате страха, что отказ выполнить требование повлечет за собой неблагоприятные последствия.
4. Власть, основанная на вознаграждении, проявляется в том случае, когда исполнитель уверен, что влияющий может оценить его действия и отметить вознаграждением.

5. Информационная власть основана на том, что координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью позволяет человеку или группе влиять на других людей.
6. Эталонная (референтная) власть – добровольное подчинение одних лиц другим. У такого подчинения может быть три причины: традиция подчиняться; личная харизма (привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом); убежденность в необходимости подчиняться.

Власть может принимать разнообразные формы. Выделяют три **основные формы власти**.

1. Утилитарная власть – это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что если он выполнит «то-то», то получит «это».
2. Авторитарно-нормативная власть – законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – строго их выполнять.
3. Объединенная власть – власть группы. Эта власть огромна и часто не осознанна. Нормы устанавливаются группами, и поэтому наше поведение должно вписываться в нормы и культуру организации.

Во всех случаях проявления власти подразумевается степень воздействия руководителя на подчиненного, а это суть процесса руководства. Такое воздействие может осуществляться по двум каналам: через власть менеджера и посредством убеждения.

В менеджменте есть более мягкое определение воздействия на подчиненных – влияние. Наиболее ценен руководитель такой организации, который эффективно управляет своими подчиненными. Он влияет на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Влияние определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Выделяют две большие группы управленческого влияния – влияние эмоциональное и рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимают заражение и подражание.

Эмоциональное заражение характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому.

Подражание – усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц.

В группу рассудочного влияния входят:

- внушение – эффект воздействия внушения достигается за счет личных качеств менеджера: его признания, авторитета, престижа и т.п.;
- убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, он «продает» подчиненному то, что нужно сделать;

- просьба – способ влияния на подчиненного, который основан на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах;
- угрозы – это запугивание, обещание причинить подчиненному зло; основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен;
- подкуп – склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами;
- приказ – официальное распоряжение властных органов.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода кодексом делового поведения и нормами служебной этики.

Для эффективного руководства руководитель должен быть лидером.

Лидерство – это целенаправленное влияние на людей для того, чтобы объединить их усилия ради достижения цели, которую все они разделяют. В теории управления используются три подхода к определению эффективности лидерства.

1. **Личностный подход** предполагает, что лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, и если эти качества выявить, люди могут научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями.
2. **Поведенческий подход** основан на утверждении, что эффективный руководитель определяется не личными качествами, а манерой поведения по отношению к подчиненным (стилем руководства). Недостаток – этот подход исходит из предположения, что существует какой-либо один оптимальный стиль руководства.
3. **Ситуационный подход** основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям.

Признание коллективом личности руководителя говорит о его заслуженном авторитете. **Авторитет** – система отношений, ценностей и результатов работы. Различают два источника авторитета (статуса): официальный авторитет, определяемый занимаемой должностью (должностной статус); реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Помимо того, что руководитель имеет власть над подчиненными, в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. В связи с этим следует поддерживать разумный **баланс власти**, который можно обеспечить путем делегирования полномочий и ответственности, т.е. передачи менеджером в процессе выполнения функций управления части своей компетенции подчиненным.

Ответственность – это обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их решение.

Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач (полномочия делегируются не человеку, а должности).

Фирмы, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называют **централизованными**, а те, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления, являются **децентрализованными** (табл. 9).

Таблица 9. Преимущества централизации и децентрализации управления

| Централизация | Децентрализация |
|---|--|
| <p>Улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых неопытными руководителями.</p> <p>Позволяет избежать роста и развития одних подразделений организации за счет других.</p> <p>Способствует использованию опыта и знаний персонала центрального административного аппарата.</p> | <p>Помогает управлению крупными организациями, в которых использовать централизованное руководство невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации.</p> <p>Дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всех стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает</p> <p>Помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале карьеры.</p> <p>Стимулирует инициативу и позволяет личности отождествлять себя с организацией, поскольку при децентрализованном подходе руководитель подразделения может хорошо понимать процесс его функционирования, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения.</p> |

8.3 Содержание работы руководителя

Всю работу по управлению можно разделить на две части:

- управление деятельностью фирмы;
- управление людьми (персоналом).

В повседневной работе руководитель должен постоянно получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность,

обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить работу подразделения независимо от себя, гордиться собой и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т.д.

Во многом работа менеджера зависит от того, какому стилю руководства он отдает предпочтение. Стиль руководства – явление строго индивидуальное, т.к. определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми.

Выбор стиля руководства зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

- управлять – руководитель дает точные указания подчиненным и следит за выполнением заданий;
- направлять – менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;
- поддерживать – менеджер оказывает сотрудникам помощь при выполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;
- делегировать полномочия – менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.

Стили руководства можно классифицировать следующим образом (рис. 20).

Рассмотрим основные, наиболее часто используемые стили руководства. Прежде всего, выделяют «одномерные» и «многомерные» стили управления.

«Одномерными стилями», то есть обусловленными одним каким-то фактором, являются: авторитарный, демократический и анархический (либеральный) стили, впервые рассмотренные К.Левиним.

Основой авторитарного стиля управления является известная теория «Х-У» Дугласа Мак-Грегора. Согласно теории «Х», люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; у них нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;



Рисунок 20 – Классификация стилей руководства.

больше всего люди хотят защищенности; заставить их трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. Для того чтобы заставить людей работать, следует использовать «эксплуататорский» авторитарный стиль, или стиль «Х», который характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Согласно теории «У» в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать; работа воспринимается как источник удовлетворения. Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого по результатам работы. Наиболее важным вознаграждением является удовлетворение потребностей в самовыражении. В данном случае наиболее подходящим будет более мягкая «благожелательная» разновидность авторитарного стиля, или стиля «У», когда руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется при принятии решений их мнением, хотя может поступить по-

своему, предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах, то есть менеджер использует демократический стиль руководства.

При необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач предпочтительнее либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для работы, определяет ее правила, задает границы решения, а за собой он оставляет функции консультанта, эксперта, оценивающего полученные результаты. Однако такой стиль может легко трансформироваться в бюрократический, когда руководитель практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлены полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Менеджер-бюрократ пассивен, не проявляет выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных, и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна.

Итак, приемы и способы воздействия на подчиненных у автократа, демократа и либерала существенно различаются (табл. 10).

Таблица 10 - Сравнительная характеристика стилей руководства

| Стиль управления | Авторитарный | Демократический | Либеральный |
|------------------|---|--|--|
| Природа стиля | Сосредоточение власти и ответственности в руках лидера. Личное установление целей и выбор средств их достижения. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху. | Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях. | Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации. Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме. Коммуникации строятся в основном по горизонтали. |
| Сильные стороны | Внимание к срочности и порядку, | Усиление личных обязательств по выполнению | Позволяет начать дело так, как это видится, без |

Менеджмент в гостеприимстве

| | предсказуемость результата | работы участие через в управлении | вмешательства лидера |
|----------------|--|---|--|
| Слабые стороны | Сдерживается индивидуальная инициатива | Требует много времени на принятие решений | Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера |

Развитие теории стилей руководства привело к анализу сосредоточения на работе и на человеке, которое характерно для всех руководителей, причем распределяют они свое внимание по-разному.

Руководитель, сосредоточенный на работе, ориентированный на решение производственных задач, прежде всего, заботится о планировании работы и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.

Руководитель, сосредоточенный на человеке, наибольшее внимание уделяет повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Он способствует развитию взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки. Такой руководитель считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

Исследования показывают, что стиль многих руководителей ориентировался одновременно и на работу и на человека.

Классификация Лайкерта предполагает четыре базовые системы стиля руководства, различающиеся степенью авторитарности. По степени уменьшения уровня авторитарности это следующие системы:

- 1) эксплуататорско-авторитарная;
- 2) благосклонно-авторитарная;
- 3) консультативно-демократическая;
- 4) основанная на участии.

Двухмерная трактовка стилей руководства. Поведение руководителя можно классифицировать по двум параметрам: по степени внимания к формированию структуры деятельности и вниманию к подчиненным.

Функции формирования структуры выражаются в том, что руководитель:

- 1) распределяет роли между подчиненными;
- 2) расписывает задания и объясняет требования к их выполнению;
- 3) планирует и составляет графики работ;
- 4) разрабатывает подходы к выполнению работ;

5) беспокоится о выполнении задания.

Внимание к подчиненным выражается в том, что руководитель:

- 1) участвует в двустороннем общении;
- 2) допускает участие подчиненных в принятии решений;
- 3) общается в одобрительной манере;

4) дает возможность людям удовлетворять свои потребности, связанные с работой.

Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям была модифицирована и популяризирована Р.Блэйком и Дж. Мутон, которые построили решетку-схему, включающую пять основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9 баллов. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9 баллов. Стиль руководства определяется двумя категориями. Блэйк и Мутон описывают среднюю и четыре крайние позиции решетки:

1.1. Минимальные усилия руководителя приводят к тому, что только из страха потерять работу люди хоть что-то делают.

1.9. Дом отдыха – руководитель сосредоточен на человеческих взаимоотношениях, но не заботится о работе.

5.5. Средняя организация – руководитель достигает приемлемого качества работы и неплохого морального духа.

9.1. Авторитет и подчинение – руководитель очень заботится об эффективности работы, но не о нуждах подчиненных.

9.9. Команда – благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добиваются того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации, что обеспечивает и высокий моральный дух, и наивысшую эффективность (рис. 21).

| | | | | | | | | |
|---|-----|---|---|-----|---|---|---|-----|
| | 1.9 | | | | | | | 9.9 |
| 8 | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | |
| 6 | | | | 5.5 | | | | |
| 5 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 2 | 1.1 | | | | | | | 9.1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Забота о производстве

Рис. 21 Управленческая решетка

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства, оптимальным стилем, было поведение менеджера в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к

своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также утверждали, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяют всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая эффективность своей работы.

Тема. 9. МОТИВАЦИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

9.1 Мотивационный механизм и его элементы

9.2 Система мотивации труда персонала индустрии сервиса и туризма

9.1 Мотивационный механизм и его элементы

Мотивация к труду и связанное с этим состояние организационной культуры являются значимыми факторами успеха любой организации, а особенно организаций индустрии туризма, которые в большей степени зависимы от эффективности межличностных отношений работника и клиента.

Для того чтобы все задачи, поставленные перед фирмой, были достигнуты, недостаточно только набора квалифицированных кадров. Необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач независимо от своих личных проблем.

Овладев совершенными способами управления дисциплинарными отношениями, работники отдела кадров, менеджеры могут значительно эффективнее управлять коллективом в целях обеспечения выполнения производственных программ.

Краткий исторический обзор поможет лучше понять истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий (рис.22).

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, был хорошо известен *метод кнута и пряника*. В Библии, в древних преданиях, античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами героя или заносят меч над его головой. «Пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Это было обычным явлением и в странах Запада в конце XIX века. Когда примерно в 1910 году возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода.

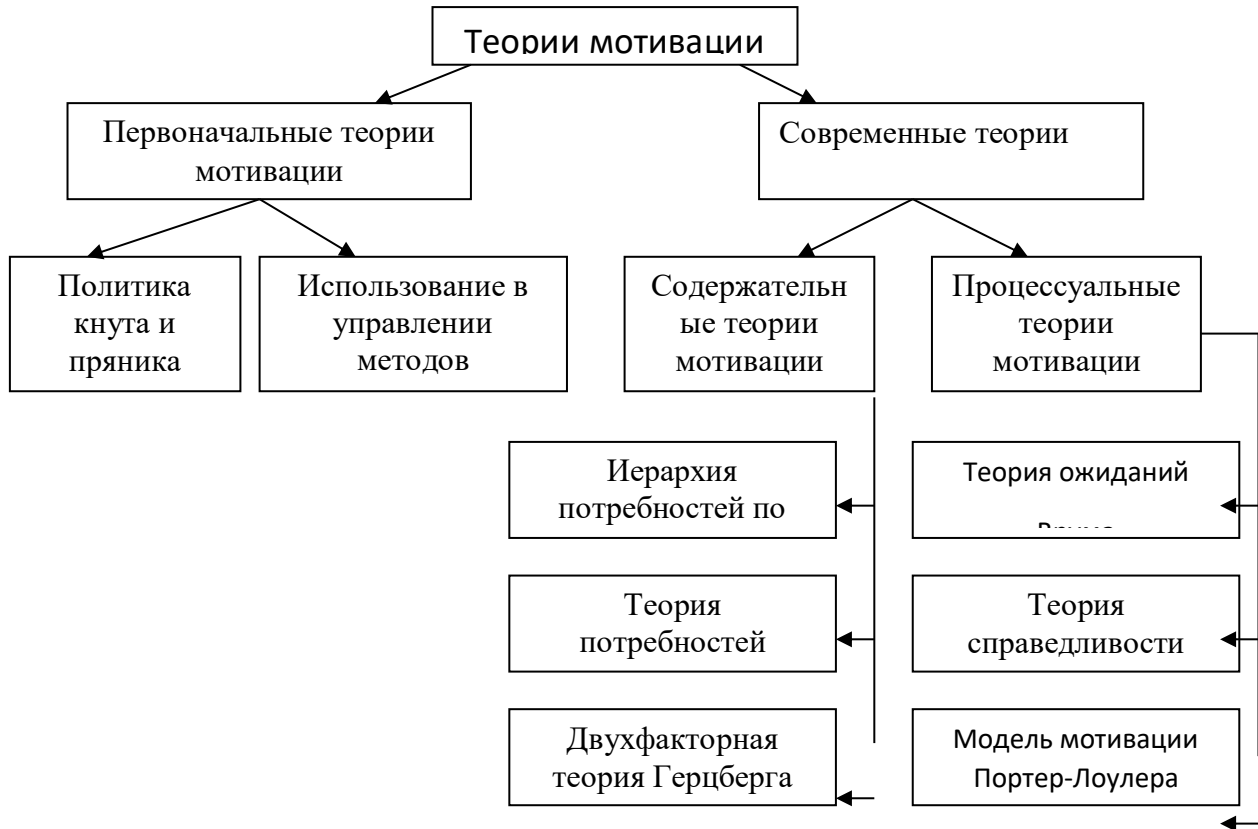


Рис. 22 Теории мотивации

Они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции пропорционально их вкладу. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него остаются до сих пор у некоторых руководителей.

Попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, но только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Теория X, Y, Z. Согласно теории Мак-Грегора подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y.

Основные характеристики работника типа X: от природы ленив, не хочет работать; не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил; неинициативен без побуждения извне; требует принуждения к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y: имеет естественную потребность в работе; стремится к ответственности; творческая личность; требует побуждения к работе, а не принуждения.

В 1981 г. В. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. он относится к типу Z, т.е. в зависимости от производственной ситуации ведет себя как X или как Y.

Содержательные теории мотивации стараются выявить потребности, побуждающие людей к действию, чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, и правильно рассчитать объем и содержание работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда.

Согласно **теории потребностей Маслоу** существует пять основных типов потребностей:

- физиологические потребности, которые являются необходимыми для выживания (потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и социальные потребности);
- потребность в безопасности уверенности в будущем (потребности в защите от физиологических и психологических опасностей со стороны окружающего мира);
- социальные потребности (потребности в причастности: чувство принадлежности к чему- или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки);
- потребность в успехе;
- потребность в самовыражении (потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности).

Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека. Причем потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребностями нижнего уровня.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

- потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;
- поведение человека определяет физиологические потребности;
- после того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях Мак-Клеелланда и Герцберга.

Мак-Клеелланд выделял три потребности, мотивирующие поведение человека:

- потребность во власти;
- потребность в успехе;
- потребность в принадлежности к определенному классу.

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, удовлетворены.

В основе *теории Герцберга* лежат следующие положения:

- потребности делятся на гигиенические и мотивирующие факторы (мотивации);
- наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворенности работой;
- мотивации, которые соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клелланда, активно воздействуют на поведение человека;
- руководитель, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, должен вникнуть в существо работы.

Таким образом, гигиенические факторы (размер оплаты труда, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой, в то время как для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей).

В *процессуальных теориях* анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Значительный вклад в развитие процессуальных теорий внес Виктор Врум. В основе его работы лежит *теория ожиданий*, суть которой схематично отражена в модели Врума (рис. 23).

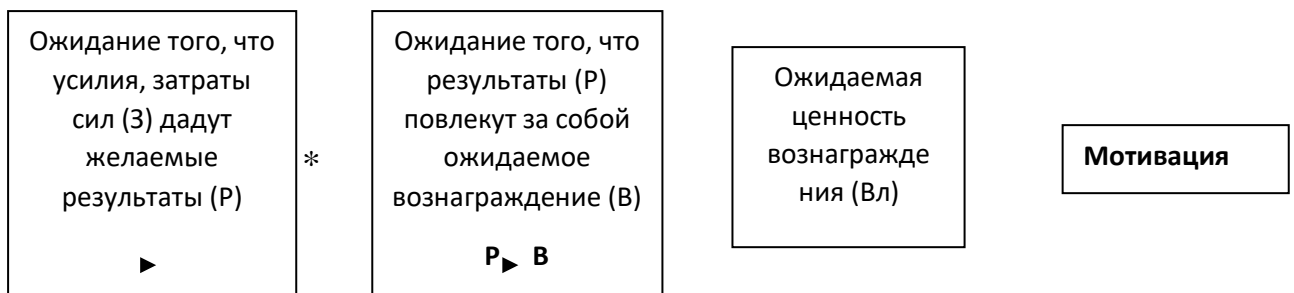


Рис. 23. Модель Врума Вл – валентность, т.е. степень удовлетворенности вознаграждением.

К процессуальным теориям относится и *теория справедливости*, суть которой заключается в том, что человек, считающий свой труд недооцененным, будет уменьшать затрачиваемые силы на выполнение работы.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации, т.е. это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого

комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Основой построения мотивационного механизма являются **потребности** - внутреннее состояние человека, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо. По содержанию потребности бывают материальными, социальными, духовными.

Для того чтобы потребность заработала, нужны **мотивы**, т.е. предрасположенность, психологические причины, изнутри побуждающие людей к действиям, направленные на ее удовлетворение:

- осознанные (интересы);
- неосознанные (желания, порывы).

Никакие внешние цели не заставят работника прилагать усилия, пока не превратятся в его внутренние цели.

Соотношение мотивов, влияющих на поведение людей, образуют его **мотивационную структуру**. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, социальным статусом, должностью, личными ценностями и др.

Выделяют следующие мотивы деятельности:

- трудовой (ориентирующий на заработок);
- профессиональный (отражающий заинтересованность в содержательной работе, овладении ее навыками, в самовыражении);
- властный (приобретение высокой должности);
- идейный (знаменующий готовность трудиться ради общего блага);
- хозяйский (стремление к самостоятельности, приумножению богатства);
- творческий (ориентирующий на поиск нового);
- коллективистский (ставящий во главу угла работу в команде);
- люмпенизированный (делающий упор на уравнивательность).

Для успешного руководства подчиненными необходимо знать основные мотивы их поведения, способы воздействия на них и возможные результаты таких усилий.

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает.

1. **Притязания** – желаемый уровень удовлетворения потребностей.
2. **Ожидания** – оценка личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации. Притязания и ожидания нельзя игнорировать, так как они могут стать демотивирующими факторами.
3. **Установки** – психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации.
4. **Оценки** – характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей.

5. **Стимулы** – блага, возможности и проч., находящиеся вовне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий.

Идеальный вариант мотивационного механизма предполагает, что внутренние мотивы (желания) должны первенствовать по отношению к внешним положительным стимулам (побуждению), а те в свою очередь иметь приоритет перед внешними отрицательными стимулами (принуждением).

У людей повышается мотивированность, если они:

- соответствуют требованиям работы и положительно к ней относятся;
- четко представляют свои задачи и роль;
- обладают поддержкой коллектива;
- имеют возможность обучения;
- ощущают интерес к себе со стороны руководителя;
- получают право действовать самостоятельно;
- справедливо вознаграждаются;
- располагают необходимой информацией.
-

9.2 Система мотивации труда персонала индустрии сервиса и туризма

В любой организации сферы сервиса и туризма представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в организации.

На основе выбранной классификации потребностей кадровые службы выстраивают систему мотивации труда, в которой взаимодействуют следующие элементы:

- потребности, которые работник будет удовлетворять;
- благо, которое способно удовлетворять работника;
- сам труд как деятельность;
- соотношение затрат и получаемой выгоды от труда;
- эмоции, субъективные переживания в процессе труда;
- установки в поведении работников как направленность любых проявлений психики и поведения;
- условия жизнедеятельности;
- идеалы человека.

При разработке системы мотивирования персонала необходимо учитывать фазу экономического цикла, в которой находится организация. В фазе экономического роста наиболее адекватны стимулы, связанные с денежным премированием, должностным продвижением, повышением самостоятельности и ответственности, поощрением увеличения продуктивности и расширением производства. В период экономической стабильности следует сосредоточиться на совершенствовании управления, увеличения объема продаж, распознавании творческих находок, повышающих конкурентоспособность продукции. Фаза экономического спада требует

стимулирования повышения качества продукции, эффективности рекламы, снижения себестоимости.

Для мотивирования труда кадровой службе необходимо:

1. определить набор благ, отражающий все основные потребности и интересы сотрудника;
2. определить уровень удовлетворения потребностей каждого работника, его интересы;
3. конкретизировать виды трудовой деятельности, которые необходимы организации и которые целесообразно мотивировать;
4. увязать определенные виды деятельности с набором благ, льгот и преимуществ.

Мотивирование труда одновременно означает и его стимулирование, т.е. создание условий, при которых работник может удовлетворить свои потребности, достигнув заранее установленных показателей.

При создании на предприятии мотивационной системы нужно учитывать, что стимулирование может быть материальным и нематериальным (рис. 24).



Рис. 24 Виды стимулов

Мотивация усиливается, если работник может принимать участие в решении вопросов, влияющих на итоги работы, им предоставляется возможность использовать свои знания и опыт, результаты их работы получают признание, а они сами приобретают заслуженный статус в коллективе и т.д.

Для людей, только начинающих свою карьеру, главным мотивирующим фактором является высокая заработная плата; по мере профессионального роста работники уделяют все большее внимание содержанию работы,

ресурсам и полномочиям, находящимся в их распоряжении, возможности карьерного роста.

Среди видов материального стимулирования персонала можно назвать: получение премий или процентов с продаж (бонусов), возможность получения ссуды с пониженной ставкой, социальный пакет, различного рода дотации и компенсации, обучение и стажировка и т.д.

Система бонусной мотивации должна быть построена таким образом, чтобы сотрудники понимали, что за выполнение определенных задач они будут дополнительно вознаграждены. Условия получения и размер и вид вознаграждения определяются руководством и должны быть прописаны в контракте. Определение размера бонуса может быть организовано по одной из двух схем: либо определение экономической эффективности работы каждого подразделения и ввод коэффициента участия для сотрудников (такая политика направлена на улучшение корпоративного взаимодействия); либо оценка эффективности работы каждого из сотрудников и установление на ее основе системы оплаты труда по формуле «оклад + бонус».

Нематериальное стимулирование может заключаться в благодарности от руководства, профессиональном развитии, карьерном росте, наличии на предприятии корпоративной культуры и т.д.

Для того чтобы воздействие стимулов было максимально эффективным, необходимо разумно сочетать материальные и моральные стимулы.

Среди методов мотивации выделяют позитивную (любое выражение благодарности, денежные премии, продвижение по службе и т.д.) и негативную мотивацию (выговор, вычет из заработной платы, понижение по службе, увольнение и т.д.). В последнее время наблюдается переход управленцев к позитивной системе мотивации, так как согласно данным социологических исследований она улучшает работу сотрудников в 89% случаев, а негативная – в 11%.

Тема. 10. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПОДЧИНЕННЫХ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

10.1 Понятие, функции и концепция управления персоналом

10.2 Особенности управления персоналом на предприятиях индустрии сервиса и туризма

10.3 Учет и контроль результатов труда работников

10.1 Понятие, функции и концепция управления персоналом

Индустрия туризма уникальна тем, что персонал составляет часть турпродукта, поэтому главные усилия менеджмента в туризме должны быть направлены на управление персоналом (человеческими ресурсами).

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности туристских организаций и считается основным критерием экономического успеха. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

Персонал, или кадры (от лат. *Personalis*) – основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Состав персонала любой организации неоднороден, т.к. люди отличаются по естественным и приобретенным признакам. Выделяемые на их основе группы работников образуют социальную структуру.

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

Концепция управления персоналом включает:

1. методологию управления персоналом – рассматривает персонал организации как объект управления, формирования поведения индивидов для соответствия его целям и задачам организации;
2. систему управления персоналом – помогает определять цели, функции организационной структуры управления персоналом, вертикальные, горизонтальные взаимосвязи руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений;
3. технологию управления персоналом – предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

Система кадрового менеджмента состоит из двух подсистем: тактической и стратегической.

Стратегическая система ориентирована на разработку перспективной кадровой политики, представляющей генеральное направление кадровой работы. Кадровая политика формируется кадровыми службами.

На сегодняшний день в связи с ослаблением централизованной системы управления туризмом перед туристскими фирмами стали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами, которые требуют совершенно иных навыков и умений, поэтому появилась новая профессия – персонал-менеджер, т.е. управляющий персоналом.

Управляющие персоналом – это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых – повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

Исходя из этих целей, определяются функции кадровой службы компании:

- формирование кадров организации (планирование, отбор и найм, высвобождение, анализ текучести и т.п.);
- развитие работников (обучение и профессиональное развитие, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

На кадровую службу возложены следующие функции (табл. 11).

Таблица 11 - Тактическая система работы с персоналом

| Подбор персонала | Оценка персонала | Расстановка персонала | Адаптация персонала | Обучение персонала |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|--|
| Расчет потребности в кадрах. | Методы оценки персонала. | Типовые модели карьеры. | Испытательный срок. | Профессиональная подготовка. |
| Профессиональный подбор кадров. | Оценка потенциала работника. | Планирование служебной карьеры. | Адаптация молодых специалистов. | Повышение квалификации. |
| Собеседование. | Оценка индивидуального вклада. | Условия и оплата труда. | Наставничество и консультирование. | Переподготовка кадров. |
| Формирование резерва кадров. | Аттестация кадров. | Движение кадров. | Развитие человеческих ресурсов. | Послевузовское дополнительное образование. |

10.2 Особенности технологии управления персоналом на предприятиях индустрии сервиса и туризма

Успех фирмы в значительной степени зависит от качества человеческих ресурсов, которыми она располагает. Основные рыночные моменты, определяющие особенности управления персоналом в современной организации сервиса и туризма, состоят в следующем:

- возросла цена ошибок в работе с персоналом. В условиях рынка компания, не имеющая сильных кадров, не может выдержать конкуренции;
- усложнились задачи работы по управлению персоналом. Необходимость вести бизнес в условиях конкуренции заставляет предприятия повышать требования к сотрудникам. Найти работников, соответствующих этим требованиям, становится все труднее. Еще труднее удержать сотрудников и создать им условия для профессионального развития;
- возросла самостоятельность предприятий в работе с персоналом. То, как будет вестись кадровая работа, в значительной степени зависит от менеджмента предприятия, от инициативы и компетентности руководства;
- появилось новое понятие – коммерциализация работы с персоналом. В успешно работающих компаниях кадровые службы имеют свой бюджет, который в среднем может составлять 10% от фонда оплаты труда. Задача кадровой службы – оптимально распорядиться этим бюджетом. Кадровая служба обязана хорошо ориентироваться на рынке труда и знать, какова в данный момент рыночная цена того или иного специалиста и как стимулировать заинтересованность персонала в повышении эффективности работы.

Главными задачами кадровой работы являются поиск и привлечение качественного человеческого ресурса.

Прежде чем начать процесс подбора персонала, необходимо определиться с потребностями туристской фирмы в кадрах. Этот процесс получил название *планирования потребности в кадрах*. В целом потребность компании в трудовых ресурсах определяется спросом на ее услуги и уровнем производительности труда.

Можно выделить два основных подхода к технологии определения потребности в персонале для предприятий сферы сервиса и туризма.

1. Количественная потребность в персонале позволяет определить количество сотрудников, необходимое для решения задач фирмы.
2. Качественная потребность – это планирование профессионального состава работников, определение квалификации, которой должен обладать каждый из них.

Цели подбора кадров:

1. расширение присутствия компании по существующим направлениям;
2. выход на новый рынок, новое направление;
3. сохранение позиций компании на достигнутом уровне.

В целом при отборе кадров принято руководствоваться следующими принципами:

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека;
- поиск не идеальных, а наиболее подходящих для этой должности кандидатов;
- обеспечение соответствия требованиям, предъявляемым содержанием работы, индивидуальным качествам претендента.

Система работы с персоналом предполагает два основных аспекта: поиск сильных работников вне компании и развитие персонала внутри компании.

Технология подбора персонала включает следующие этапы.

1. Формулирование требований к работнику по следующим параметрам: знания, умения и навыки, деловые и личностные качества.
2. Выбор методов сбора информации – выбираются источники сбора информации о претендентах, которые будут использованы для их оценки по интересующим критериям.
3. Выбор источника привлечения кандидатов: объявления о вакансиях в печатных средствах, обращения в агентства по подбору персонала, информация знакомых, Интернет и др.
4. Сбор и анализ информации о претендентах:
 - первое знакомство с кандидатом происходит посредством резюме. Оно служит основанием для принятия решения о приглашении соискателя на собеседование;
 - первый звонок. С теми кандидатами, которые представляются интересными после знакомства с резюме, целесообразно до приглашения на личное собеседование переговорить по телефону;
 - интервью (анкета, вопросы, тестирование);
 - принятие решения о представлении кандидатов руководителю;
 - принятие решения о приеме кандидата на вакансию.

После зачисления на должность начинается **задействование** сотрудника, т.е. направление его на вакантное место в соответствии с потребностями организации. Там непосредственный руководитель осуществляет его **введение в должность**, которое представляет совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими.

Затем начинается **адаптация** нового сотрудника, т.е. его приспособлением к содержанию и условиям труда, социальной среде. Выделяют три вида адаптации:

- профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков;

- психофизиологическая адаптация условиям труда, режиму работы и отдыха и т.п.;
- социально-психологическая адаптация к коллективу.

По истечении определенного времени необходим анализ соответствия работника занимаемой должности – **аттестация**. Оценка работника в организации служит трем основным целям:

1. административной – повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора;
2. информационной – появляется возможность информировать сотрудников об уровне их работы;
3. мотивационной – результаты оценки – важное средство мотивации поведения людей.

Формальным результатом оценки является либо присвоение квалификации, либо признание работника соответствующим или несоответствующим своей должности с определенными рекомендациями на будущее о его сохранении, повышении, понижении, увольнении.

Любое туристское предприятие – открытая система, поэтому его персонал находится в постоянном движении. Такое движение кадров рассматривают в двух аспектах.

1. Развитие персонала или управление карьерой – это комплекс мероприятий, производимых кадровой службой предприятия по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника.
2. Текучесть кадров – уход работников с предприятия как по собственной инициативе, так и по инициативе администрации.

Немаловажным элементом тактической системы управления персонала является **обучение персонала**: семинарские занятия, тренинги, коучинг (не столько обучение конкретным операциям и приемам, сколько нацелен на выявление потенциала человека и его последующее развитие: беседа, разбор конкретных ситуаций, тестирование, выполнение упражнений).

Но так как базовые знания устаревают со временем, то возникает необходимость в **профессиональном развитии персонала** – комплекс мероприятий, направленный на повышение качества знаний, умений сотрудников и их желания эффективно трудиться, т.е. речь идет о постоянной образовательной работе с целью расширения и углубления квалификации кадров.

В практике работы сервисного предприятия все указанные кадровые вопросы очень важны. Персонал, вплотную сталкиваясь с потребителями и обслуживая их, персонифицировано демонстрирует уровень эффективности работы фирмы.

10.3 Учет и контроль результатов труда работников

Эффективное управление персоналом направлено на повышение качественного и количественного уровня выполнения работы руководителем или специалистом. Кадровый учет и контроль результатов труда работников производится по двум основным направлениям.

1. Учет затрат на персонал.
2. Анализ показателей, характеризующих использование кадрового потенциала (контроль результатов труда).

Для того чтобы произвести анализ стоимости затрат предприятия на рабочую силу, необходимо прежде всего определиться с тем, что относится к этим затратам.

1. Прямая заработная плата и оклады (включая премии).
2. Оплата неотработанное времени (отпуска, праздничные дни, выходное пособие).
3. Оплате еды, питья и др.
4. Стоимость жилья работника.
5. Затраты на социальное обеспечение.
6. Стоимость профессионального обучения.
7. Затраты на улучшение условий труда.
8. Стоимость культурно-бытового обслуживания и т.д.

Для учета затрат на персонал можно произвести анализ динамики следующих показателей (табл. 12).

Таблица 12 – Показатели, характеризующие стоимость затрат предприятия на рабочую силу

| Наименование показателя | Формула расчета | Примечания |
|--|---|---|
| Стоимость единицы труда на рабочую силу (Ст), руб. | Стоимость затрат предприятия на рабочую силу (З _{рс}) / ССЧ | Положительная динамика – снижение значения показателя |
| Объем продукции, приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу (ΔV_{1p}) | Объем реализации продукции в анализируемом периоде (О _р) / З _{рс} Среднегодовая выработка одного работника в анализируемом периоде (П _т) / Ст | Положительная динамика – рост значения показателя |

| | | |
|-----------------------------------|----------|---|
| Удельная затратоемкость продукции | Зрс / Ор | <p>Данный показатель является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат (ΔV_{1p}) и характеризует затраты на рабочую силу (руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.</p> <p>Динамика показателя объема продукции в расчете на 1 руб. затрат на рабочую силу (ΔV_{1p}) позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, чтобы выяснить влияние как внешних, так и внутренних факторов.</p> |
|-----------------------------------|----------|---|

Использование кадрового потенциала производится путем анализа следующего ряда показателей (табл. 13).

Конечной целью организации управления персоналом является достижение высокой производительности и качества труда. В этой связи в качестве прибыли от реализации мер по управлению персоналом можно рассматривать прирост объема оказанных услуг в стоимостном выражении, вызванный ростом производительности, и отдачу затрат на персонал.

Таблица 13 – Показатели, характеризующие использование кадрового потенциала

| Наименование показателя | Формула расчета | Примечания |
|--|----------------------------------|---|
| Объем реализации услуг, руб. | Фактическая величина | Положительная динамика – рост значения показателя. |
| Среднегодовая численность персонала | Фактическая величина | Необходимо сравнение величины изменения численности персонала и темпов изменения среднегодовой выработки одного работника. Экономически нецелесообразно увеличение численности персонала на большую величину изменения выработки (или уменьшения на меньшую величину) |
| Среднегодовая выработка | Объем реализации / ССЧ | Положительная динамика – рост значения показателя в анализируемый период. При этом следует проанализировать изменение значения показателя в натуральном выражении |
| Фонд оплаты труда (ФОТ), руб. | Фактическая величина | Необходим сравнительный анализ изменения значения показателя ФОТ и изменения значения показателя объема реализации |
| Среднегодовая заработная плата одного работника (ЗП), руб. | ФОТ / ССЧ | Необходим сравнительный анализ изменения значения показателя ЗП и изменения показателя среднегодовой выработки одного работника |
| Зарботная плата на 1 руб. реализации, коп. | ФОТ / объем реализации продукции | Положительная динамика – снижение значения показателя, так как здесь зарплата рассматривается в качестве затрат |

Эффективность мероприятий по управлению персоналом может заключаться в следующем.

1. Экономия средств, которая выражается в снижении потерь рабочего времени, условном высвобождении работников, экономии по фонду зарплаты.
2. Экономический эффект, который образуется от увеличения прибыли в результате роста объема выпуска рентабельной продукции и от

снижения себестоимости по причине сокращения дельных затрат на единицу производимой продукции.

Жесткая конкуренция на туристском рынке обуславливает поиск способов повышения внутренней эффективности фирм. При отсутствии научно обоснованной теории эффективного управления персоналом предпринимать какие-либо шаги в этом направлении невозможно.

Тема. 11. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

11.1 Содержание и классификация управленческих решений

11.2 Процесс принятия решений

11.3 Методы принятия управленческих решений

11.1 Содержание и классификация управленческих решений

Управленческое решение направлено на разрешение проблемной ситуации. Принятие решений – один из основных и наиболее ответственных видов деятельности менеджера, поскольку от правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а, следовательно, и эффективность деятельности работы предприятия социально-культурного сервиса и туризма.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы, направленной на решение проблемной ситуации. В более широком понимании **управленческое решение** – основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих достижение целей организации.

Основные признаки, отличающие управленческие решения:

- **цели.** Субъект управления принимает решения исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации;
- **последствия.** Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь других людей;
- **разделение труда.** В организации одни работники заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие – реализацией уже принятых решений;
- **профессионализм.** В управлении организацией принятие решений – ответственный процесс, требующий профессиональной подготовки.

В управленческой практике принятия решений сложились два основных подхода.

1. **Индивидуальный подход** предполагает, что большая часть решений в организации принимается в высшем звене управления одним или небольшой группой менеджеров.
2. **При групповом подходе** к принятию решений менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия на самый низкий уровень управления. Этот подход предохраняет менеджеров от возможности увязнуть в решении мелких ежедневных проблем.

В процессе управления принимается огромное количество разнообразных решений, которые можно классифицировать по ряду признаков (табл14).

Таблица 14 - Классификация управленческих решений

| Признак классификации | Вид |
|---------------------------------------|--|
| По степени повторяемости проблемы | <ul style="list-style-type: none"> • традиционные; • нетипичные |
| По значимости цели | <ul style="list-style-type: none"> • стратегические; • тактические |
| По сфере воздействия | <ul style="list-style-type: none"> • локальные; • глобальные |
| По сроку действия последствий решения | <ul style="list-style-type: none"> • долгосрочные; • среднесрочные; • краткосрочные |
| По широте охвата | <ul style="list-style-type: none"> • общие; • узкоспециализированные |
| По субъекту, принимающему решения | <ul style="list-style-type: none"> • единоличные; • групповые или коллективные |
| По количеству критериев выбора | <ul style="list-style-type: none"> • простые; • сложные |
| В зависимости от метода разработки | <ul style="list-style-type: none"> • формализованные; • неформализованные |
| По функциональному признаку | <ul style="list-style-type: none"> • экономические; • социальные; • технические; • организационные |

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная А. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоури, которые выделяют:

- **организационные решения** – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;
- **интуитивные решения** – выбор, основанный на суждениях, ощущениях, обусловленный знаниями или накопленным опытом;
- **рациональные решения** – не зависят от прошлого опыта и обосновываются с помощью объективного аналитического процесса.

На принятие решений большое внимание оказывает личностный профиль менеджера, т.е. совокупность индивидуальных особенностей

руководителя. Это обстоятельство дополняет классификацию управленческих решений следующими разновидностями:

- **инертные решения** – характеризуются крайне медленным появлением исходной гипотезы, оценки сверхкритичны, каждый шаг проверяется неоднократно, что ведет к растягиванию процесса принятия решения;
- **решения осторожного типа** – характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде, чем прийти к какому-либо выводу, совершает длительную подготовку;
- **решения уравновешенного типа** – свойственны людям, которые предварительно анализируют условия и требования задачи, формулируют исходную идею и только после этого приступают к проблеме. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна;
- **рискованные решения** – напоминают импульсивные. Разница в том, что они не обходят этап обоснования гипотезы, а приходят к оценке лишь после того, как обнаружена какая-то несообразность;
- **импульсивные решения** – характерны для людей, которые относительно легко генерируют идеи, но мало заботятся об их оценке. Процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки.

11.2 Процесс принятия решений

Процесс принятия решений сложен и включает ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, решаются менеджерами по-разному. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации.

Классический подход к принятию управленческих решений состоит в выполнении следующих обязательных действий.

1. **Определение проблемы.** У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, изучения положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения. Таким образом, процесс определения проблемы состоит в ее **обнаружении и оценке**.
2. **Выявление ограничений и определение альтернативы.** Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не может изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить их источник, суть и наметить возможные альтернативы, т.е. нужно выделить все возможные действия, устраняющие причины, создающие проблемы.
3. **Принятие решения.** На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.
4. **Реализация решения.** Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и

доведения его до исполнителей. Иначе говоря, ценность решения состоит в том, что оно осуществлено.

5. **Контроль за исполнением решения.** В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Управленческое решение можно формировать на трех стадиях развития проблемы:

- в начале развития, когда величина проблемы не внушает опасений. Решение будет упреждающим;
- в период устойчивого опасного развития, когда величина проблемы оказывает существенное негативное влияние на управленческую деятельность. Решение будет действовать с некоторым запозданием от проявления негативных результатов проблемы;
- в период стабилизации, когда всем станут очевидны размеры проблемы и опасное действие. Решение будет действовать в режиме реального времени.

11.3 Методы принятия управленческих решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные, количественные.

Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Неформальные методы основаны на аналитических способностях лиц, принимающих решения. Это - совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что они принимаются оперативно; недостатком является то, что эти методы не гарантируют от выбора ошибочных решений, поскольку интуиция может подвести менеджера.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Основным моментом в коллективной работе над реализацией управленческих решений является определение круга лиц – участников данной процедуры. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «**мозговой штурм**», или «**мозговая атака**» - совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений. Если предстоит решить сложную проблему, собирается группа людей, которые предлагают любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового штурма» - создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы добиться этого, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы фантастичной она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Примером коллективного принятия решений может служить **метод Дельфы**, получивший название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами. Метод Дельфы – многоуровневая процедура анкетирования. Суть метода состоит в том, что каждый эксперт отвечает на вопросы независимо и анонимно. Затем все ответы анализируются и в сводном виде доводятся до каждого эксперта. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Среди коллективных методов принятия решений существует **японская кольцевая система принятия решений – «кингисе»**, суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается лицам для обсуждения по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание, на которое, как правило, приглашаются те специалисты, мнение которых руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

- большинства голосов – выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;
- диктатора – за основу берется мнение одного лица;
- принцип Курно используется в том случае, когда коалиции нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;
- принцип Парето используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели и др.

Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации (с помощью ЭВМ). В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- линейное моделирование, при котором используются линейные зависимости;

- динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;
- вероятностные и статистические модели, реализуемые в методах теории массового обслуживания;
- теория игр – моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;
- имитационные модели позволяют экспериментально проводить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Тема. 12. ИННОВАЦИОННАЯ ПРОГРАММА МЕНЕДЖЕРА

ПЛАН:

- 12.1 Особенности процесса внедрения инноваций в сфере услуг
- 12.2 Инновации в организации услуг и формах обслуживания потребителей

12.1 Особенности процесса внедрения инноваций в сфере услуг

Менеджмент сегодня – это управление на основе постоянных нововведений. Важнейшей составной частью менеджмента являются инновации – процесс постоянного обновления во всех сферах предпринимательства.

Необходимость внедрения инноваций стимулируют конкурентная борьба и целый ряд других требований рынка.

С середины 1980-х г.г. в туристском спросе обозначились новые тенденции, которые проявляются в следующем:

- изменение стереотипов поведения туристов;
- расширение круга потенциальных потребителей туристских услуг;
- изменение возрастной структуры путешествующих;
- специализация и индивидуализация спроса;
- экспансия выездного туризма;
- экологизация мышления потребителей;
- изменение частоты и длительности туристских поездок;
- повышение требований туристов к уровню сервиса;
- интенсификация туристского отдыха.

Влияние этих факторов приводит к тому, что инновации в российских условиях становятся для туристских предприятий главным средством выживания на рынке. В рамках работы в этой области рекомендуется:

- выявление тех видов товаров и услуг, которые обеспечат желаемую долю рынка;
- определение товаров и услуг, заменяющих устаревающие, внедрение инноваций во всех других сферах деятельности фирмы;
- сбалансирование кратко- и долгосрочных программ инноваций.

Инновационный менеджмент – вид научно-технической, социально-экономической, а также предпринимательской деятельности, направленной на достижение целей организации на основе эффективной организации инновационных процессов.

Новация (новшество) – новый или обновленный продукт чьей-то творческой деятельности, предлагаемый потребителям для дальнейшего преобразования и использования.

Инновация (нововведение) – новшество, ставшее предметом процесса освоения, внедрения. Новацию следует считать инновацией при соблюдении двух условий:

1. новшество должно быть принято данным потребителем;

2. новшество должно обладать признаком новизны для данного потребителя. Выделяются следующие типы инноваций в производстве услуг:

- технические, связанные с внедрением новых видов техники и технико-технологических приемов труда;
- организационно-технологические, связанные с новыми видами услуг, более эффективными формами обслуживания и организационными нормами труда;
- управленческие, ориентированные на совершенствование внутренних и внешних связей организации, использующие методы и формы менеджмента;
- комплексные, охватывающие одновременно разные аспекты и стороны сервисной деятельности.

Инновационный процесс зарождается на этапе разработки новой идеи. Далее эта идея углубляется и конкретизируется в ходе создания внедренческого проекта. Вслед за этим инновационный процесс продолжается в деятельности по внедрению нововведения, а также в ходе его распространения в сервисной практике.

Процесс введения новшества на рынок называют коммерциализацией. Период времени между появлением новшества и воплощением его в инновацию называется инновационным лагом.

Инновационный процесс – это совершенствование сбалансированности различных сфер деятельности предприятия при контроле за рентабельностью работы каждого звена.

При внедрении нововведение фирмой выбирается одна из типовых инновационных стратегий:

- наступательная стратегия;
- защитная стратегия;
- поглощающая стратегия;
- промежуточная стратегия;
- создание рынка;
- разбойничья стратегия;
- привлечение специалистов-разработчиков.

Как правило, инновационный процесс охватывает разные стороны производственной, организационно-технологической, маркетинговой и управленческой деятельности. Помимо менеджеров, специалистов по маркетингу к инновационным процессам оказываются причастны и рядовые работники, весь персонал сервисного предприятия.

Осознавая огромную сложность внедрения инноваций в сервисную практику, предприниматели и менеджеры должны планировать весь процесс освоения инновации, внимательно отслеживать его ход и результаты. Помощь в этом им может оказать разработка инновационной программы.

Инновационная программа обеспечивает успешное функционирование системы «маркетинг – техническая политика», в которой роль маркетинга

заключается в информационном обеспечении, а также в формировании системы оценки достигнутых результатов и участия в определении главных целей.

Основные этапы разработки инновационной программы:

1. исследования: рыночные, производственных возможностей;
2. функционально-стоимостной анализ: концепции нововведения, рыночного потенциала, альтернативных мероприятий, обеспеченности производства, объема продаж;
3. оценка: внутренних расходов, видов нового продукта, объемов реализации;
4. разработка баланса доходов и расходов;
5. планирование: основного производства, вспомогательных мероприятий, контроля за производством и качеством, финансовых потоков, доходов и расходов;
6. осуществление контроля и внесение необходимых корректировок.

При разработке инновационной программы можно использовать ряд принципов отбора первоочередных нововведений:

- принцип важности;
- принцип заполнения вакуума (иногда предприятие нуждается не в новых, а в необходимых технических решениях, без которых тормозится развитие производственно-технологических процессов);
- принцип отрыва показателей (нововведение должно показать значительно лучшие эксплуатационные характеристики);
- принцип минимума капитальных вложений (шансов на внедрение тем больше, чем меньше новые решения требуют капитальных вложений);
- принцип экологичности.

12.2. Инновации в организации услуг и формах обслуживания потребителей

Основной задачей инновационной деятельности предприятия сферы сервиса и туризма является создание гибкой системы адаптации к постоянно изменяющимся факторам внешней среды (политическим, культурным, экологическим и т.д.) для обеспечения эффективного функционирования в долгосрочной перспективе.

Инновационный подход в социально-культурном сервисе и туризме может сводиться не только к использованию прогрессивных информационных технологий и выпуску новых товаров, но и целого комплекса нововведений, затрагивающих все сферы и области управления (управление качеством, финансами, персоналом и т.д.), причем наиболее эффективной инновационная политика предприятия будет в случае одновременного внедрения различных типов инноваций.

Основными направлениями инновационной деятельности туристских организаций являются:

- использование новой техники и технологий в оказании традиционных услуг;

- внедрение новых услуг с новыми свойствами;
- задействование новых туристских ресурсов, ранее не использовавшихся;
- изменения в организации производства и потребления традиционных туристских услуг;
- выявление и использование новых рынков сбыта туристских услуг и товаров.

Для определения возможных направлений инновационной деятельности сервисных и туристских предприятий необходимо ввести классификацию инноваций (рис. 25).

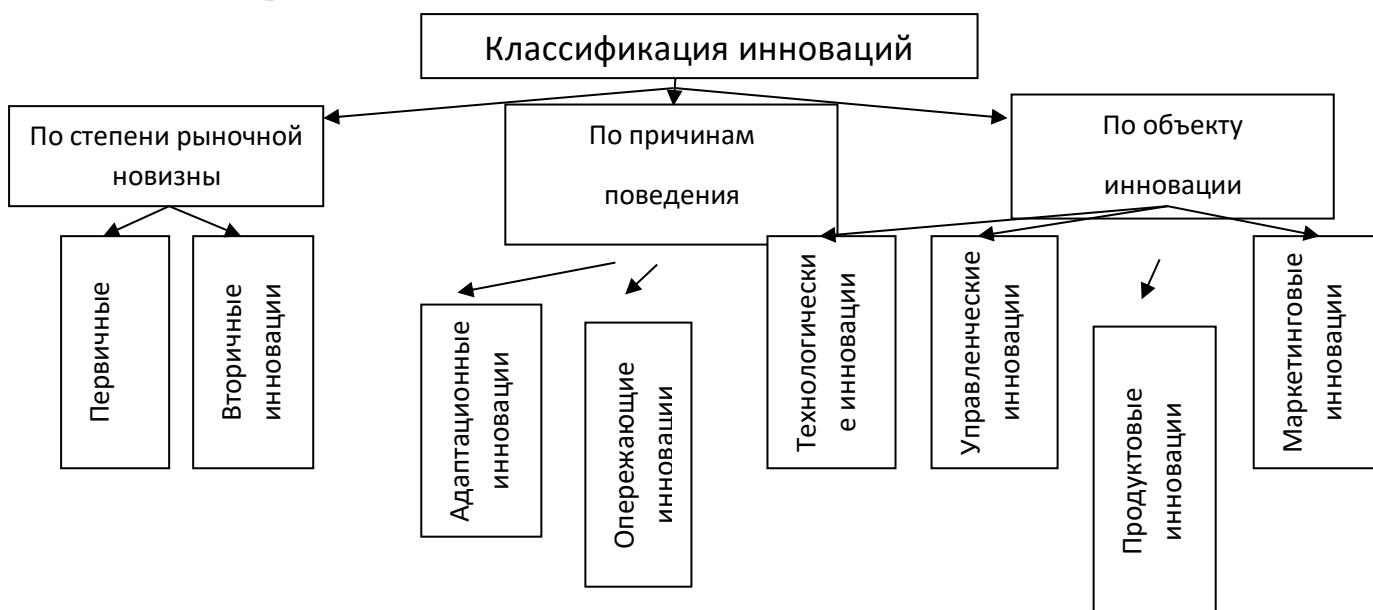


Рис. 25. Классификация инноваций

Все нововведения предприятия можно разделить на первичные и вторичные. Первичные инновации, будь то товар (услуга), метод управления персоналом или технология, являются принципиально новыми для рынка и в их основе лежит первичное использование новой идеи. Первичными инновациями считаются результаты внесения качественных изменений в товары (услуги), технологии и т.д., уже существующие на рынке. Вторичные инновации представляют собой имитацию первичных, они являются новыми только для конкретных предприятий, которые таким образом экономят на исследованиях и имеют возможность учесть ошибки «первопроходцев».

Если предприятие имеет возможность предвидеть (или стимулировать) изменения внешней среды и внедряет соответствующие инновации, обеспечивающие будущие конкурентные преимущества, то инновации называются опережающими. Адаптационные инновации, напротив, являются следствием произошедших изменений во внешней среде.

По типу объекта инновации можно разделить на продуктовые, маркетинговые, управленческие, технологические. Продуктовые касаются

разработки новых товаров и услуг, заменяющих существующие. Результатом может стать совершенно новый (аналогов которого нет на рынке); модернизированный (созданный на основе внесения в уже существующий товар значительный изменений); модифицированный товар (созданный на основе внесения в уже существующий товар незначительных изменений) продукт.

В качестве объекта инноваций может выступать и маркетинговая деятельность. Маркетинговые инновации могут быть направлены на разработку (или модернизацию) и использование новых методов маркетинговых исследований, стратегий и мер в области различных политик: ценовой, сбытовой, коммуникационной и т.д.

Управленческие инновации – изменения в организационной структуре предприятия и ее отдельных элементах, методах управления персоналом. Они непременно приводят к изменениям в остальных областях управления.

Технологические инновации непосредственно относятся к преобразованиям в производственных процессах. Для туристических предприятий, гостиниц и ресторанов они выражаются, прежде всего, во внедрении современных информационных компьютерных технологий в системы управления различными процессами (например, в систему бронирования, управления энергосбережением, расчетов с клиентами и т.д.).

Тема. 13. РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

ПЛАН:

- 13.1 Сущность и виды риска. Основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма
- 13.2 Управление рисками на предприятиях сферы сервиса и туризма

13.1. Сущность и виды риска. Основные причины предпринимательских рисков в сфере туризма

В условиях рыночных отношений проблема оценки и управления рисками приобретает самостоятельное значение как важная часть теории и практики управления.

Большинство управленческих решений принимаются в условиях риска, что обусловлено рядом факторов: отсутствием полной информации, элементами случайности и др.

Риск можно определить как неопределенность в отношении возможных потерь на пути к цели.

Деятельность любого предприятия в сфере сервиса и туризма сопряжена с риском в силу того, что оно функционирует в среде, которая характеризуется сложностью и динамизмом.

Запуск любого бизнеса – это риск. Предприниматель должен детально знать все участки и этапы своего бизнеса. И одна из главных задач – хорошо сознавать совокупность рисков, характерных для каждого участка и этапа.

Обычно под причиной возникновения рисков ситуации подразумевается какой-то источник, вызвавший неопределенность ситуации. Поэтому по природе возникновения различают хозяйственный риск; риск, связанный с личностью предпринимателя; риск, обусловленный недостатком информации.

Хозяйственные риски являются объективными явлениями в деятельности любого предприятия сферы сервиса и туризма. К числу основных из них относятся следующие.

1. Риск случайной гибели (порчи) имущества – риск связан с возможной потерей материальных активов предприятия в результате стихийных бедствий, техногенных катастроф, пожаров и т.п.
2. Коммерческий риск – определяется недобросовестностью партнеров, невозвратом платежей, а также их неплатежеспособностью.
3. Экономический риск – определяется нарушением хода экономической деятельности и не достижением запланированных экономических показателей.
4. Валютный риск проявляется в не до получения прибыли в результате изменения обменного курса иностранной валюты.
5. Процентный риск состоит в непредвиденном изменении процентной ставки на финансовом рынке и проявляется в финансовых потерях от снижения

поступления денежных средств в процессе использования финансовых активов, в эмиссионной деятельности предприятия и других случаях.

6. Инфляционный риск.
7. Инвестиционный риск характеризует возможность возникновения непредвиденных финансовых потерь в процессе инвестиционной деятельности предприятия.
8. Налоговый риск имеет ряд проявлений: возможность увеличения уровня действующих налоговых платежей; изменение условий и сроков уплаты отдельных налоговых платежей.
9. Риск потери финансовой устойчивости.
10. Прочие виды рисков.

По ожидаемым результатам выделяют спекулятивный и чистый риски.

Чистый риск – это возможность неожиданной или незапланированной потери без альтернативы возможного выигрыша.

Спекулятивный риск – это ситуация с возможностью не только претерпеть потери, но и приобрести некоторые выгоды из различных вариантов развития событий. В принятии такого рода рисков на себя и состоит роль предпринимателя в экономике.

Для предприятий сферы сервиса и туризма наибольший интерес представляет изучение предпринимательских рисков.

Предпринимательский риск – риск, возникающий при любых видах деятельности, связанной с производством продукции, товаров, услуг и их реализацией.

Основными причинами предпринимательского риска в сфере сервиса и туризма являются следующие.

1. Не востребованность произведенных туристских услуг. Возникает вследствие отказа потребителей от приобретения произведенного предприятием турпродукта. Это может привести к затруднительному финансовому положению предприятия. Причины возникновения этого риска: квалификация обслуживающего персонала; организация технологического процесса производства услуг; организация продажи туруслуг; организация рекламы производимых услуг; управление предприятием; маркетинговые исследования туристского рынка и др.
2. Неисполнение хозяйственных договоров (контрактов). Хозяйственная деятельность базируется на сделках, своевременное исполнение которых партнерами и потребителями является важным условием устойчивости работы фирмы. Чтобы избежать возникновения риска, менеджеры турфирм должны при заключении и исполнении хозяйственных договоров руководствоваться соответствующими статьями ГК и др. законодательными и нормативными актами. Если отказ происходит по инициативе туриста, на него налагаются штрафные санкции, влекущие невозврат депозита или стоимости тура, внесенных туристом заранее.
3. Усиление конкуренции.

4. Возникновение непредвиденных затрат и снижение доходов. Такой риск возникает в первую очередь в случае увеличения рыночных цен на услуги поставщиков туруслуг из-за: ошибок в анализе и прогнозировании конъюнктуры на рынках поставщиков; изменения политики ценообразования поставщиков услуг; уменьшения количества поставщиков, из которого турфирма может выбирать наиболее экономичных.
5. Форс-мажорные риски. __Эти риски связаны с непредвиденными ситуациями, возникающими как внутри предприятия, так и за его пределами.

В целом следует отметить, что предпринимательские риски могут возникнуть при осуществлении деятельности в результате влияния многочисленных факторов.

13.3 Управление рисками предприятий сферы сервиса и туризма

Управление рисками или риск-менеджмент – деятельность руководителей фирмы, которая направлена на экономически эффективную защиту компании от нежелательных обстоятельств, наносящих материальный ущерб.

Риск-менеджмент состоит из двух подсистем:

- **объект управления** – рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами;
- **субъект управления** – группа руководителей, которая посредством различных вариантов своего воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

Среди основных **принципов** управления риском можно выделить следующие:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- необходимо думать о последствиях риска. Предприниматель, зная максимально возможную величину убытка, должен определить, какова вероятность риска. На основе этой информации необходимо принять решение о собственной ответственности за риск, передаче риска на ответственность другому лицу или об отказе от риска;
- нельзя рисковать многим ради малого.

Приемы управления риском

1. Избежание риска – отказ от реализации мероприятия, связанного с риском. Вместе с тем, избежание риска означает для предпринимателя и отказ от прибыли.
2. Снижение степени риска предполагает сокращение вероятности и объема потерь (например, передача ответственности за риск третьему лицу – страховой компании).

3. Принятие риска означает оставление всего или части риска за предпринимателем. В этом случае принимается решение о покрытии возможных потерь собственными средствами.

Этапы процесса управления риском можно разделить на две группы:

1. Анализ риска включает сбор и обработку данных по аспектам риска, качественный и количественный анализ риска.
2. Методы по устранению и минимизации риска. Широко используются следующие методы: страхование, резервирование средств, диверсификация.

Страхование – это соглашение, по которому страховщик (страховая компания) за определенное вознаграждение принимает на себя обязательство возместить страхователю убытки, произошедшие вследствие предусмотренных в страховом договоре опасностей (страховой случай).

Страхование рисков туристских фирм включает финансовые риски (коммерческие, банкротство фирмы, изменение таможенного законодательства, валютного регулирования, паспортного контроля и т.д., возникновение обстоятельств форс-мажорного характера, политические риски и др.); ответственность по рискам туристов, их родственников, третьих лиц.

Резервирование средств состоит в том, что предприниматель создает обособленные фонды возмещения убытков за счет собственных оборотных средств. По сути, резервирование средств представляет собой самострахование.

Диверсификация – процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой. Туристские компании страхуют риски, расширяя географию своего представительства, а также спектр предлагаемых услуг. Они выходят на внешние рынки стран, лидирующих по отправке или приему международных туристских потоков, открывают в них свои филиалы, создают транснациональные цепи. Для большей устойчивости они проникают в смежные секторы туризма.

Таким образом, в основе риск-менеджмента лежат целенаправленный риск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в неопределенной хозяйственной ситуации. Конечная цель риск-менеджмента заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном соотношении прибыли и риска.

Тема. 14. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

- 14.1 Природа, функции и типы конфликтов
- 14.2 Основные причины конфликтов
- 14.3 Методы преодоления конфликтов с туристами

14.1 Природа, функции и типы конфликтов.

Конфликт – противоречие, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности, связанное с непониманием или противоположностью интересов, отсутствием согласия между двумя или более сторонами.

Конфликты выполняют следующие полезные для турфирмы **функции**:

- позволяют менеджменту оператора выявлять слабые стороны своей работы, ранее незаметные на фоне всеобщего благополучия фирмы;
- дают некий прогноз того, как нельзя вести бизнес в будущем во избежание повторения конфликтной ситуации;
- разрешение конфликтных ситуаций явно демонстрирует туроператору, на что способны его бывшие партнеры;
- заставляют туроператоров пересматривать собственное отношение к бизнесу, повышать качество работы и оказания туристических услуг, приводят к совершенствованию и повышению профессионализма их работы;
- конфликтная ситуация может оказаться весьма выгодным средством повышения интереса населения к туроператору или продаваемому им направлению.

Условно конфликты в сфере туризма можно разделить следующим образом:

- внутрифирменные;
- с агентствами;
- с туристами;
- с поставщиками туруслуг.

Внутрифирменные конфликты можно разделить на четыре основных типа.

1. Внутри личностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования.
2. Межличностный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может проявляться также и как столкновение личностей (люди с разными

характерами, несовместимыми темпераментами не в состоянии ладить друг с другом).

3. Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда личность займет позицию, отличную от позиции группы.
4. Межгрупповой конфликт. Как известно организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты.

Следующим немаловажным типом конфликтов являются конфликты между туроператором и его деловыми партнерами (поставщиками) и агентами. Причинами таких конфликтов чаще всего выступают:

- денежные взаимоотношения;
- недолжное качество работы обеих сторон, приводящее к возникновению конфликтных ситуаций с туристами;
- непонимание между сторонами, которое чаще всего возникает в силу некачественных систем коммуникаций между фирмами;
- недобросовестность или непрофессионализм партнера.

Для преодоления возможных конфликтных ситуаций во взаимоотношениях туроператора и партнеров или агентов необходимо:

1. по возможности строить серьезные деловые отношения только с опытными и известными своей положительной репутацией фирмами;
2. текущую работу полностью оформлять в договорной форме;
3. постоянно модернизировать схемы взаимного сотрудничества, к примеру, расширять применение в партнерских отношениях Интернета или программного обеспечения.

14.2 Основные причины конфликтов.

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты следующие.

Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме.

Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей, которые не имеют ни времени, ни сил выполнить указания всех руководителей. Конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, улучшением порядка делегирования полномочий.

Ограниченность ресурсов. Даже в крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать не до получение их другими членами коллектива, что вызовет их недовольство и приведет к конфликту.

Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность возникновения конфликта обусловлена неподготовленностью подчиненного. Ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые вынужден выполнять другой сотрудник. В результате этого одни работники недогружены работой, другие перегружены ею.

Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала другим сотрудникам. В результате этого появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие тогда, когда руководитель придерживается бюрократических процедур.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Такие различия уменьшают степень взаимодействия и сотрудничества между членами трудового коллектива.

Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее возможности, то работает он без энтузиазма, трудовой процесс для него становится тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта велика.

Неблагоприятные физические условия.

Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.д.

Психологический феномен. Конфликтные качества характера (постоянное чувство обиды и зависти, агрессивность и враждебность по отношению к другим и т.п.).

В работе турпредприятия наибольшее значение приобретают **конфликты с туристами**, т.к. именно от взаимодействия с ними зависит успешное функционирование организации.

По времени возникновения конфликты с путешествующими можно условно разделить следующим образом:

- конфликты до отправления в поездку (при оформлении документов в офисе агентства, во время проводов туристов в аэропорту);
- во время потребления туристских услуг (при авиаперелете, при проживании в отеле);
- во время стыковок отдельных туристских услуг, входящих в состав турпакета.

Среди основных причин возникновения осознанного недовольства туриста выделяются следующие:

1. недолжное качество предлагаемых туристских услуг;

2. осознание туристом явной низкой ценности приобретенного тура (причины: информирование туристов, более качественный и дешевый опыт путешествий в прошлом, получение туристом информации о реальной стоимости услуг поставщиков);
3. неверное или неполное информирование туристов об особенностях предстоящей поездки.

Помимо этих основных причин возникновения недовольства туристов можно выделить еще несколько:

- плохая организация самих туристов во время совершения групповых поездок;
- неорганизованные «стыковки» между оказываемыми во время тура отдельными услугами по независящим от туроператора причинам;
- чрезвычайные происшествия во время тура.

14.3. Методы преодоления конфликтов с туристами

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их разрешения. Считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать его. Действия руководителя при разрешении конфликтов:

1. изучение причин возникновения конфликта;
2. ограничение числа участников конфликта;
3. анализ конфликта;
4. разрешение конфликта.

Одной из основных мер предотвращения конфликтов с путешествующими является рост профессионализма и ответственности работников туроператора, который должен проявляться в максимизации, предоставляемой туристам информации о предстоящем туре, обеспечении обещанного качества проданных туристских услуг, распространении более развернутых договоров с туристами, содержащих всю необходимую информацию о качестве гарантированных туроператором услуг.

Существует ряд методик преодоления конфликтных ситуаций во время самой туристической поездки:

1. преподнесение мелких нестыковок, недлительных ожиданий с долей юмора;
2. обращение к «прошлому» опыту, к примерам гораздо более плачевных условий прежних туров;
3. переключение внимания основной массы туристов из группы на что-нибудь более приятное;
4. использование тактики «списания нестыковок» на поставщиков.

В любом случае сопровождающий должен соблюдать ряд правил поведения в конфликтных ситуациях (табл. 15).

Таблица 15 - Правила поведения в конфликтных ситуациях

| Тактика поведения | Содержание |
|----------------------------|---|
| Согласительная тактика | Сопровождающий выслушивает претензии туристов, соглашаясь со всем, что они говорят |
| Тактика нападения | Сопровождающий резко, но аргументировано выступает на защиту собственной фирмы и объясняет туристу несправедливость его требований и претензий |
| Тактика разубеждения | Ориентирована на изменение ожидания туристов (А чего вы ждали от 3* отеля?). Возможна только в том случае, когда турист явно переоценил возможности поездки |
| Тактика отсрочки | Разрешение конфликта пытаются отложить на более поздний срок. Прибегают в ситуациях, когда мгновенное разрешение конфликта невозможно или неэффективно |
| Тактика подробного анализа | Применима, когда стороны конфликта готовы к сотрудничеству и преодолению сложившейся неприязни. В этом случае весьма эффективно «разложение по полочкам» негативной ситуации, выяснение критических точек и их совместное решение |
| Тактика активного участия | Применима в отношении эмоциональных или индивидуальных клиентов, для которых зачастую наблюдение активного содействия со стороны сопровождающего важнее, чем сами результаты такого содействия |
| Тактика персонализации | Состоит во вступлении сопровождающего в более тесный контакт и общение с наиболее конфликтным туристом (личные беседы во время приема пищи, совместный поход по магазинам и т.д.) |

При разрешении конфликтных ситуаций во время туристической поездки сопровождающий ни при каких условиях не должен:

- сваливать всю вину за случившуюся нештатную ситуацию на менеджеров туроператора, рекомендовать туристам подавать иск на туроператора, оказывать им содействие в сборе подтверждающей информации;
- допускать столкновения с туристами в присутствии других туристов или работников партнерских фирм;
- явно и безапелляционно указывать на неправоту туриста;
- указывать на неадекватное восприятие туристами ценности турпоездки (недопустимы фразы типа «Да за такие копейки радуйтесь, что вас вообще из страны выпустили...»)

После возвращения туристов из поездки руководство туроператора должно приложить все возможные усилия для того, чтобы сложившаяся во время тура конфликтная ситуация не переросла в судебное разбирательство.

Тема. 15. ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПЛАН:

15.1. Психология менеджмента

15.2. Значение делового общения на предприятиях сервиса и туризма

15.3. Этика делового общения в сервисной деятельности

15.1. Психология менеджмента

Специалист по сервису должен опираться в своей деятельности на знание общечеловеческих потребностей. В основе любого действия человека лежит некое желание, неудовлетворенная потребность, которая мотивирует (побуждает) его к определенной форме поведения. Специалист по сервису должен выявить и удовлетворить эту потребность. В результате этого возникают деловые контакты, которые носят нравственно-психологический характер.

Специалист социально-культурного сервиса и туризма должен уметь:

- удовлетворить потребность клиента;
- находить мотивы к приобретению турпродукта;
- понять интересы клиента, выслушать;
- убеждать клиента, вести переговоры;
- уметь аргументировано отвечать на возражения;
- использовать выразительные средства речи;
- знать, как принять клиента и завязать контакт;
- внимательно следить за развитием отношений;
- завершить продажу тогда, когда это потребуется.

Чтобы правильно пользоваться этими инструментами специалист сервиса должен сочетать в себе:

- энтузиазм – гордость своей профессией, порождающий энергию в работе;
- уверенность в себе – вера в себя, в свое умение продавать турпродукт;
- сильный характер – умение проявлять упорство и выполнять намеченные планы;
- порядочность проявляется в продаже только того турпродукта, который действительно выгоден туристу;
- искренность проявляется в честности с самим собой и с клиентами;
- доброжелательность – умение увидеть положительное во всех людях и во всех ситуациях;
- инициатива заключается в принятии на себя персональной ответственности за свои настроения и действия;
- оптимизм – понимание важности позитивного мышления и позитивных убеждений.

Психологические особенности обслуживания клиентов в значительной степени основываются на психологической культуре делового разговора – это единство знаний, отражающих закономерности психической деятельности собеседников, и умение применять эти знания в конкретных деловых ситуациях.

Одним из решающих факторов, влияющих на эффективность продаж туристского продукта, является способность менеджера создать о себе хорошее впечатление. Для этого рекомендуется следующее.

1. Избавиться от напряженности и скованности или, наоборот, фамильярности и развязности.
2. Проявлять интерес к личности клиента.
3. Указывать на моменты сходства с клиентом.
4. Использовать комплименты.

У менеджера, работающего в туристской фирме, есть важное преимущество перед другими торговыми агентами. Дело в том, что любая поездка – это отдых, праздник, связанный со сменой обстановки. Поэтому первоочередная задача любого менеджера – расслабить клиента, дать ему возможность ощутить комфорт от обслуживания.

На сегодняшний день в отечественном туристском бизнесе основным видом конкуренции становится не цена и ассортимент предложений, а качество сервиса. На уровень обслуживания клиентов при покупке тура влияют следующие факторы:

- наличие комфортабельного офиса и средств качественного обслуживания (мебель, оргтехника);
- метод продажи;
- квалификация персонала;
- возможность формирования туруслуг по желанию клиента;
- соблюдение установленных правил продажи;
- степень использования средств внутрифирменной рекламы и информации;
- внешний вид сотрудников, доброжелательность.

При этом сотрудник турфирмы всегда должен помнить, что туристы покупают на свойства турпродукта, а пользу, которая с ним связана. Поэтому основой обслуживания туриста будет не сам туристский продукт и его характеристики, а выгода. В свою очередь, чтобы знать, что является выгодным для туристов, необходимо изучение их потребностей.

15.2. Значение делового общения на предприятиях сервиса и туризма.

Общение – важнейшая форма взаимодействия людей. В современном менеджменте общение играет определяющую роль. Оно служит жизненно важной цели – установлению взаимосвязей и сотрудничеству людей.

Менеджеры на различные виды общения тратят в среднем 80% своего рабочего времени. От того, насколько умело построено общение зависят:

- результативность переговоров;
- степень взаимопонимания с партнерами, с клиентами, сотрудниками;
- удовлетворенность работников фирмы своим трудом;
- морально-психологический климат в коллективе;
- взаимоотношения с другими предприятиями и организациями, а также с государственными органами.

По характеру и содержанию общение бывает формальным (деловым) и неформальным (светским, обыденным, бытовым).

Деловое общение – это процесс взаимодействия и взаимосвязи, в котором происходит обмен деятельностью, информацией, опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение или реализацию проблемы.

Общение отличается по содержанию и по форме.

Форма общения – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в выборе форм общения в том, чтобы «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями» (Инге фон Ведемайер).

В данном случае речь идет о качестве общения, а точнее, о его культуре. В связи с этим важно выделить следующие компоненты общения:

- коммуникатор – тот, кто инициирует общение, сообщает информацию;
- аудитория (реципиенты) – тот, кому сообщают информацию;
- сообщение – то, что говорят (содержание информации);
- средства общения – технические средства, благодаря которым информация поступает к ее получателю

Деловое общение реализуется в различных формах:

- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- деловые совещания;
- публичные выступления.

Можно выделить два основных вида общения:

- опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу;
- непосредственное – вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз». В этом случае применяется два вида коммуникации: вербальная (речевая) и невербальная (жесты, мимика, тембр голоса).

Чтобы понять, почему одни менеджеры добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Информация может быть разделена на три категории.

1. Функциональная информация – передается всем или определенной группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции (о политике,

целях и задачах организации, директивы и т.п.). Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально). Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации.

2. Координационная информация – циркулирует между функциональными подразделениями организации; движется обычно в горизонтальном направлении. В этом случае необходимое общение происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По существу, это общение, связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы.

3. Оценочная информация – происходит общение, которое имеет отношение к статусу сотрудников, восприятию ими друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за значительный вклад в деятельность организации.

Особое внимание следует уделять технологии делового общения. Его слагаемые.

1. Формулирование цели: заключить соглашение, подписать контракт, разрешить спорный вопрос и т.д.

2. Подготовка к общению – моделирование процесса общения, определение тактики и манеры своего поведения.

3. Процесс непосредственного общения.

4. Подведение итогов делового общения.

Таким образом, межличностное общение базируется на навыках, которые в процессе трудовой деятельности менеджера постоянно совершенствуются. Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

15.3. Этика делового общения в сервисной деятельности.

Рассмотренные аспекты тесно переплетаются с этикой. Сфера туризма и сервисной деятельности регулируется:

1) государственно-правовыми нормами – поступки и решения человека находятся в рамках законов государства;

2) культурными нормами – человек осуществляет свою деятельность в определенных культурно-исторических условиях;

3) нравственными нормами – человек в своих действиях и поступках ориентируется на определенные ценности.

Здесь возникает вопрос о степени обязательности следования тем или иным моральным принципам.

Этика – это наука о морали. Мораль, нравственность – совокупность норм, регулирующих межличностные отношения. В обществе мораль выполняет следующие функции:

- регулятивную: мораль регулирует отношения между людьми;
- воспитательную: посредством воспитания нравственный опыт передается из поколения в поколение, формируя национальный тип личности и обеспечивая сохранение культурной традиции;
- познавательную: моральный облик является основной составляющей личности и включает в себя представления человека о цели и смысле жизни, понимание им своего долга и необходимых нравственных качеств;
- мировоззренческую: мораль является частью общих взглядов личности на содержание и характер социальных отношений;
- мораль способствует решению проблем общественной жизни, помогает формированию идеала и осознанию происходящих социальных процессов.

Пониманию того, где место этики в сервисной деятельности, может помочь следующая формула: $\text{Э сд} = \text{Эн} + \text{Эп} + \text{Эд}$,

где Э сд – этика сервисной деятельности; Эн – нормативная этика; Эп – профессиональная этика; Эд – деловая этика (рис. 26).



Рис. 26 Место этики в сервисной деятельности

Нормативная этика разрабатывает нормы общечеловеческой нравственности (проблемы смысла жизни, назначения человека, содержание понятий «добро», «зло», «справедливость»). Это система идеальной этики, т.к. она отвечает на вопрос «как должно быть».

Однако реальная жизнь с идеалом не совпадает. Изучению того, как законы нормативной этики приложить в решении практических задач, посвящена прикладная этика, в том числе профессиональная.

Профессиональная этика – совокупность моральных норм, определяющих:

- отношение трудовых коллективов к обществу;
- отношение отдельного специалиста к обществу;
- нравственные качества специалиста, обеспечивающие наилучшее выполнение профессионального долга;
- взаимоотношения специалистов и людей, являющихся объектом их деятельности;

- особенности профессионального воспитания, его цели и методы.

Конкретные нравственные нормы профессиональной деятельности закрепляются в профессиональных кодексах – это фиксированные правила поведения, предписывающие определенный тип нравственных взаимоотношений, являющийся оптимальным с точки зрения осуществления профессиональной деятельности.

Сервисная деятельность регламентируется и некоторыми формами этикета. Этикет представляет систему детально проработанных правил, включающих:

- культуру речи и умение вести беседу;
- внешний вид и одежду;
- умение управлять своими эмоциями;
- формы знакомства, приветствия и прощания;
- выражения благодарности и сочувствия;
- правила поведения за столом;
- поздравления, подарки и т.д.

В организации деловой этикет зависит от стиля делового общения, от традиций и вкусов руководства.

Разновидностью профессиональной этики является деловая этика. Деловая этика в широком смысле – это совокупность этических принципов и норм, которыми должны руководствоваться организации и их члены в своей деятельности в сфере управления и предпринимательства.

Этика выступает дополнительным регулятором бизнеса (т.к. несовершенство законов позволяет их обойти), гарантирующим участникам рынка определенные рамки и порядок ведения дел, а также снижения рисков.

В интересах фирмы сделать выбор в пользу этического поведения. Причем не только из моральных соображений, но и потому, что отказ от этой позиции может повлечь серьезные потери (падение продаж, утрата доверия и т.п.). Под влиянием этого обстоятельства сформировалась концепция социально-этического поведения, полагающая, что задачей организации является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и удовлетворение их потребностей более эффективными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением благополучия потребителей и общества в целом.

Таким образом, если рассматривать сервис как согласованную деятельность отдельно взятых личностей, то часть нравственных регламентаций будет проистекать из норм общечеловеческой и персональной этики. Если сервисную деятельность рассматривать как вид деловой активности человека, то проблемы нравственного выбора будут решаться в рамках этики рынка (этики делового общения). Если же рассматривать сервис как форму трудовой деятельности, то вопросы морали будут находиться в плоскости профессиональной этики.

Тема. 16. ВНЕШНИЕ СВЯЗИ И ВОЗМОЖНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ПЛАН:

16.1. Туризм и обслуживающие туристские организации

16.2. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества туроператора с поставщиками туристских услуг

16.1. Туризм и обслуживающие туристские организации

Сегодня мы воспринимаем туризм как самый массовый феномен XXI века, как одно из самых ярких явлений нашего времени, которое реально проникает во все сферы жизни и изменяет окружающий мир и ландшафт. Туризм ста одним из важнейших факторов экономики, поэтому мы рассматриваем его не только как поездку или отдых. Это понятие намного шире и представляет собой совокупность отношений и единство связей и явлений, которые сопровождают человека в путешествиях. Туризм – это также и туристские предприятия, в первую очередь деятельность туристских организаторов и посредников.

Туристскую отрасль необходимыми ресурсами и коммуникациями обеспечивают обслуживающие сферы бизнеса. Совокупность таких предприятий представляет собой туристскую индустрию.

Закон «Об основах туристской деятельности в КР» определяет туристскую индустрию как совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков.

При этом основными субъектами туристского рынка помимо туристов являются туроператорские и турагентские фирмы.

Туроператор – хозяйствующий субъект или индивидуальный предприниматель, который занимается разработкой туристских маршрутов, обеспечивает их функционирование, организует рекламу, устанавливает цены на туры турагентам для выпуска по ним путевок и их реализации. Следовательно, под туроператорской деятельностью понимается деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта.

Туроператоры приобретают туристские продукты (места в самолетах, номера в гостиницах и др.), формируют пакеты услуг туризма и продают их прямо или косвенно потребителям – туристам с целью получения прибыли. Если туроператор формирует туристский пакет, он выступает в роли производителя туристского продукта. Если туроператор продает услуги туризма по отдельности, он выступает как оптовый дилер туристских услуг. Туроператоры также могут продавать отдельные услуги туризма по оптовым ценам тем, кто желает сформировать свой индивидуальный пакет.

Ценность туроператора состоит в его способности страховать от снижения расценок покупкой в больших количествах услуг туризма, необходимых для формирования туристских пакетов, экономически доступных для туриста.

Следовательно, туроператор – наиболее индустриализованный вид турфирмы, представляющий собой разновидность оптовой турфирмы и отличающийся более крупным объемом производства туристских услуг и широкой специализацией.

Турагент – это хозяйствующий субъект или индивидуальный предприниматель, который приобретает туры по туристским маршрутам, разработанным туроператором, выпускает по ним путевки и реализует их туристам. Как правило, турагенты не владеют средствами обслуживания и выступают в роли посредников между предприятием туристского обслуживания и покупателем туристской путевки.

Когда человек путешествует, ему нужен отдых и соответственно место, где можно переночевать – для этого и нужен следующий сегмент индустрии туризма, которым являются предприятия, предоставляющие услуги по размещению (гостиницы, мотели, пансионаты, дома отдыха, кемпинги т.д.). Размещение занимает центральное место в комплексе услуг, предоставляемых туристам во время путешествия, и является неотъемлемой частью каждого тура. Средства размещения, под которыми понимают любой объект, регулярно или эпизодически предоставляющий места для ночевки, составляют основу туристской индустрии.

Для туристской индустрии характерны основные типы предприятий питания, такие, как ресторан, кафе, бар. При организации питания туристов используются различные методы обслуживания.

Важнейшим элементом туристской инфраструктуры, который входит в основной комплекс услуг, включаемых в состав туристского продукта, является транспортное обеспечение. Применяемый для целей туризма транспорт классифицируется на три основных вида: сухопутный, водный, воздушный. Транспортные предприятия включают: авто- и авиационные предприятия, предприятия железнодорожного транспорта, предприятия речного и морского транспорта и др.

Услуги транспорта включают в себя: а) трансфер - доставку туриста от места сбора группы туристов к терминалу основного перевозчика (железнодорожному вокзалу, аэропорту, речному или морскому вокзалу) и по прибытии на место назначения – доставку туристов до отеля, курорта и т.д.; б) основной этап – перевозку на достаточно большое расстояние, т.е. доставку туриста от места его основного проживания к месту назначения (в иную местность, страну).

Экскурсионная деятельность организует и оказывает услуги, удовлетворяющие потребности человека в приобщении к духовным и нравственным ценностям, в накоплении знаний, в том числе

профессиональных, в режиме свободного выбора объектов, методов и средств познания.

Немаловажным является и то, что, кроме вышеперечисленного, человек хочет удовлетворить свои духовные потребности и развлечься, поэтому туризм предлагает туристам воспользоваться услугами индустрии развлечений. Предприятия досуга и отдыха включают тематические парки, киноконцертные залы, клубы по интересам, залы игровых автоматов и др.

В индустрию туризма также включают предприятия торговли (магазины по реализации туристского снаряжения и сувениров), органы управления туризмом, учебные, научные, проектные учреждения, банки, страховые компании, лечебные и медицинские учреждения, организации связи и др.

16.2. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества туроператора с поставщиками туристских услуг.

Для организаций туристской отрасли с каждым годом все большую актуальность приобретает задача активного развития собственной международной маркетинговой деятельности. В связи с этим внешнеэкономические связи становятся все более заметной составной частью хозяйственной деятельности предприятий туризма.

При организации планируемого тура прежде всего следует выбрать способ организации туристского продукта. Прямая организация туров предполагает контактирование туроператора со всеми поставщиками туристских услуг. Опосредованная организация туров отличается от прямой появлением в отношениях между туроператором и зарубежными поставщиками услуг некоего посредника, которым в настоящее время являются так называемые meet-компании, зарубежные операторы, специализирующиеся на приеме туристов (рецептивные туроператоры).

Наша страна обладает большими и разнообразными туристскими ресурсами, которые привлекали и привлекают к себе внимание иностранных туристов. Организация въездных туров также предполагает наличие прямого и опосредованного каналов продвижения российского турпродукта.

После того, как туристское предприятие определилось, каким способом оно будет организовывать туристский продукт, необходимо осуществить правильный выбор в пользу того или иного потенциального партнера.

При организации поездок российских туристов за границу иностранным партнером (контрагентом) должна быть принимающая туристская фирма, которая:

- имеет широкие деловые связи с национальной туристской индустрией и способна предложить широкий выбор различных гостиниц и других предприятий обслуживания и гарантировать высокое качество предоставляемых услуг;
- имеет право визовой поддержки;

- обладает большим опытом работы по обслуживанию иностранных туристов и надежностью.

При организации приема иностранных туристов в России иностранным партнером в России должна быть направляющая (инициативная) туристская фирма, которая:

- имеет большой опыт работы в организации туристских поездок за границу;
- имеет широкую турагентскую сбытовую сеть;
- показывает хорошие образцы продвижения и рекламы туристских поездок на территории своей страны.

Далее туроператор принимает решение о возможных схемах взаимного сотрудничества по организации тура с поставщиками.

Примеры таких схем представлены в табл.16.

Таблица 16 – Схемы сотрудничества по организации туров

| Поставщики туристских услуг | Возможные схемы работы поставщика туруслуг и туроператора |
|------------------------------------|--|
| Meet-компании | <ol style="list-style-type: none"> 1. Работа по разовым заявкам 2. Работа на условиях квотирования 3. Туристический кредит |
| Авиакомпания | <ol style="list-style-type: none"> 1. Покупка блока мест на регулярные рейсы (жесткий и мягкий блок мест) 2. Организация чартерного рейса 3. Организация чартерных программ 4. Единоличное или долевое участие в чартерных программах 5. Продажа авиабилетов |
| Отели | <ol style="list-style-type: none"> 1. Аренда отеля 2. Покупка блока мест на условиях комитмента (жестким блоком) 3. Покупка блока мест на условиях элотмента (мягким блоком) 4. Безотзывное бронирование 5. Приоритетное бронирование 6. Работа на условиях повышенной комиссии 7. Работа на условиях стандартной комиссии по разовым заявкам |
| Железные дороги | <ol style="list-style-type: none"> 1. Торговля железнодорожными билетами 2. Формирование туристских поездов 3. Формирование прицепных вагонов |
| Судовладельцы | Фрахт водного судна (единоличный или долевой) |
| Автопредприятия | Аренда автобуса (единоличная или долевая) |

| | |
|--------------------|--|
| Экскурсионные бюро | <ol style="list-style-type: none"> 1. Организация индивидуальных (групповых) экскурсий 2. Организация экскурсий на собственном транспорте или транспорте экскурсионного бюро |
|--------------------|--|

Особенности работы с meet-компаниями можно свести к характеристике трех возможных схем сотрудничества.

1. Работа по разовым заявкам, при которой туроператор заказывает операцию «наземного обслуживания» для конкретного и реального клиента, который внес предоплату за турпакет. В случае подтверждения meet-компанией заявленных условий тура оператор обязан оплатить в указанный срок в подтверждении заявки всю сумму денежных средств, после чего meet-компания высылает оператору ваучер (документ на поселение), который вместе с подтверждающими личность документами турист предъявляет в аэропорту курорта сотрудникам meet-компаниями.

2. Работа на условиях квотирования заключается в том, что meet-компания до определенного момента времени держит на брони определенное количество мест в отелях для клиентов туроператора. В отличие от блочной покупки мест в гостинице туроператор не оплачивает размещение заранее и имеет возможность отказа от всей квоты или ее части за определенное количество дней.

3. Туристский кредит заключается в переводе определенной части валютных средств за счет иностранного партнера до начала сезона (формируется депозит оператора). Дальнейшая работа сторон строится на погашении этого кредита meet-компанией. Ежемесячно стороны составляют акт об объеме выполненных работ, в котором определяется сумма стоимости услуг, оказанных meet-компанией оператору, и величина остатка на депозите оператора, который либо возвращается, либо переносится на следующий сезон. Такая схема работы имеет место тогда, когда туроператор и meet-компания сотрудничают на протяжении долгих лет и уверены в порядочности друг друга.

Схема работы с гостиницами определяется одним из следующих возможных договоров.

1. Аренда отеля. Туроператор, решившийся на аренду гостиничного предприятия должен обладать солидными финансовыми ресурсами и иметь реальные возможности для эффективной продажи комнат в течение срока аренды.

Получив в аренду отель, туроператор приступает к реализации гостиничных номеров, пользуясь собственной сетью турагентов. Эта торговля может строиться тремя способами:

- реализация комнат в составе турпакета, предлагаемого оператором. Это наиболее выгодный способ реализации номеров, так как позволяет не

только получить прибыль от их реализации, но и дополнительный доход с реализации других услуг, входящих в турпакет;

- реализация только услуг арендованного отеля, которые включаются в туры других туроператоров. В этом случае конкурирующие туроператоры предлагают своим туристам собственный авиаперелет и другие услуги, прибегая к помощи туроператора-арендатора только для организации проживания своих туристов;
- реализация номеров непосредственно при самом отеле. Это наименее выгодный и наиболее рискованный способ продажи. Туроператор прибегает к нему только в экстренных случаях, когда его возможностей не хватает для полной загрузки арендуемого отеля, и номера начинают простаивать. Продажа номеров на месте возможна только в случае присутствия доверенного лица или самого оператора в арендуемом отеле, что требует дополнительных расходов.

2. Покупка блока мест на условиях комитмента. Это наиболее распространенная форма работы туроператора и отеля. Ее популярность объясняется меньшими расходами и меньшим риском по сравнению с арендой. В случае приобретения блоков мест оператор имеет возможность выбирать количество комнат, риск продажи которых он готов принять на себя. Кроме того, покупка блоков одновременно в нескольких отелях дает возможность расширять ассортимент своих туров.

Блок мест – это количественно и временно ограниченная совокупность койко-мест в отелях, материальную ответственность за продажу которых несет туроператор. Любой блок мест имеет следующие характеристики: количество номеров и их категория; длительность блока мест, т.е. указание даты начала и окончания срока, в течение которого оператор имеет право от своего имени торговать комнатами.

Комитмент-условия приобретения блоков комнат состоят в полной или частичной (не менее 50%) предоплате заявленного количества номеров непосредственно перед сезоном, а также в невозможности туроператора отказаться от заявленного блока в течение срока комитмента. Риск реализации номеров целиком ложится на оператора, которому простой номеров не компенсируется и выплаченная им сумма не возвращается. Комитментные условия выгодны для владельца гостиницы, так как дают возможность получить наличные средства за будущие продажи своих комнат до наступления сезона и снимают возможный риск простоя номеров. Комитмент позволяет туроператору получить крупные скидки (дисконт) на стоимость койко-места в отеле в обмен на принимаемый на себя риск.

Таким образом, комитмент – наиболее приемлемая форма сотрудничества отеля и туроператора.

3. Покупка блока мест на условиях элонтмента. Данная схема взаимной работы туроператора и отеля характерна для операторов, либо не имеющих возможности для оплаты комитмента, а тем более аренды отеля,

либо сознающих свой риск, связанный с необеспечением загрузки приобретенных комнат.

В случае элонтмента оператор заявляет о размерах и длительности собственного блока мест, однако не оплачивает его предварительно, а получает возможность вносить оплату непосредственно перед каждым заездом туристов. Работать на условиях элонтмента соглашаются либо малоизвестные, либо непопулярные среди туристов отели, либо отели в низкий сезон.

При элонтменте стороны договариваются о планируемом блоке, отель ставит номера оператора в постоянную резервация. За 7-14 дней до заезда туристов оператор информирует отель и передает необходимую сумму оплаты за резервирование комнат.

Работа на элонтмент-условиях менее выгодна отелю, поскольку риск простоя комнат остается на нем. С другой стороны, элонтмент позволяет работать с отелями мелким туроператорам, давая им возможность зарабатывать.

В практике работы комитмент и элонтмент часто дополняют друг друга. Оператор приобретает комитментов на 20-30% от размера регулярных отправок туристов, добирая остальной объем элонтментами. Это хоть и приводит к некоторому удорожанию покупаемых гостиничных услуг, зато значительно снижает риск туроператора и не требует от него «замораживания» крупных денежных сумм перед сезоном.

4. Работа на условиях безотзывного бронирования. Безотзывное резервирование является менее рискованной формой сотрудничества отелей и туроператоров. Смысл ее состоит в резервировании туроператорами определенного количества номеров на сравнительно небольшой период времени (праздничные или другие пиковые даты) с указанием в заявке крайнего срока оплаты брони. При этом отказ от забронированных номеров без уплаты оператором штрафа невозможен (безотзывное бронирование).

Безотзывное бронирование выгодно для туроператоров, поскольку оно максимально снижает их риск, но при этом оставляет оператору возможность распоряжаться номерами от своего имени без постоянных проверок наличия в продаже номеров на интересующие его даты; безотзывная бронь не требует крупной предоплаты, давая оператору отсрочку и шанс оплачивать зарезервированные номера за счет уже оплаченных туров. С другой стороны, это выгодно и отелю, который все-таки перекладывает риск по реализации номеров на оператора и к тому же не вынужден давать партнеру крупный дисконт.

5. Работа на условиях повышенной комиссии. Отличительная черта повышенной комиссии – это резервирование и оплата комнат под конкретного, согласного с условиями тура, внесшего предоплату или даже полностью оплатившего стоимость услуг клиента туроператора (даже в случае

отказа клиента от тура, штраф перекладывается на отказавшегося), хотя значительно снижает размеры скидок отеля.

Комиссионное вознаграждение (комиссия) – определенный размер (обычно в процентном выражении) стоимости номера, устанавливаемого отелем, формирующий доход туроператора с каждого проданного койко-места. Экономический смысл комиссионного вознаграждения состоит в следующем:

- комиссия позволяет туроператорам торговать гостиничными услугами по ценам, не превышающим цену самого отеля в соответствующий сезон;
- комиссия является наиболее распространенным средством стимулирования торговой активности туроператоров и привлечения новых операторов и их агентов.

Эта форма сотрудничества выгодна туроператору в случаях, когда: услуги данного отеля входят в состав индивидуальных туров; отель имеет высочайшую популярность среди туристов; средняя стоимость услуг чрезвычайно высока.

Размер устанавливаемого отелем комиссионного вознаграждения зависит от ряда факторов, важнейшим из которых является объем поставляемых клиентов. Солидные отели имеют свою сетку увеличения размера комиссионного вознаграждения в случае достижения оператором определенного количества проданных койко-мест в течение определенного сезона.

Прогрессивная комиссия изменяется в течение сезона в зависимости от количества поставленных оператором постояльцев. Так, в начале сезона она минимальна, к концу успешного с точки зрения продаж сезона, она максимальна.

6. Работа на условиях приоритетного бронирования. Представляет собой фактор, значительно облегчающий повседневную работу оператора, связанную с бронированием номеров в отеле. Отель рассматривает и подтверждает заявки оператора вне очереди и с максимальным приоритетом. Приоритет заявки означает, что служба бронирования отеля может подтверждать заявки оператора в ущерб интересам других операторов, имеющих в этой гостинице забронированные, но неоплаченные номера. Право приоритетного бронирования обычно ничем не оформляется, в большинстве случаев им наделяют туроператоров, имеющих положительный опыт работы с данным отелем. Однако получение оператором такого права сильно способствует повышению эффективности его работы, поскольку дает ему уверенность в подтверждении практически любой заявки.

7. Разовые заявки на условиях стандартной комиссии. Это наиболее простая форма сотрудничества, не связанная ни с принятием оператором определенных обязанностей или риска, ни с предоставлением отелем определенных скидок. Резервирование номера оператором происходит под

желания определенного клиента, либо внесшего предоплату, либо оплатившего гостиничную услугу полностью.

Работа по разовым заявкам на практике строится двумя способами:

- с оплатой услуг туроператору – оператор принимает от клиента полную оплату стоимости гостиничных услуг и до истечения установленного в подтверждении бронирования срока оплачивает счет отеля, оставляя себе размер своих комиссионных;
- с оплатой услуг на месте – расчет клиента оператора и отеля происходит непосредственно в гостинице. При этом размер комиссионного вознаграждения автоматически зачисляется на специально открытый для туроператора счет в отеле. По истечении месяца производится сверка, и сумма комиссии туроператора за этот период переводится на его счет.

К принципиальным вопросам сделки с турфирмой-контрагентом относятся условия расчетов за туристов. При их обсуждении необходимо согласовывать следующие детали: форма или способ платежа, сроки платежей, основание платежа, санкции за просрочку платежей, ответственность турфирм за аннуляцию тура. Аннуляция – это отказ от использования забронированных услуг отправляющей фирмой или отказ от предоставления этих услуг принимающей фирмой.

Аннуляция подразделяется следующим образом:

- своевременная аннуляция предполагает отказ от забронированных услуг в сроки, при которых виновная сторона освобождается от возмещения причиненных ею убытков;
- поздняя аннуляция – это отказ от забронированных услуг после установленных для своевременной аннуляции сроков. В этом случае виновная сторона обязана компенсировать убытки, возникшие у принимающей фирмы;
- полная аннуляция – это отказ от всех забронированных услуг;
- частичная аннуляция – отказ от части забронированных мест для группы или от части услуг в забронированном турпакете.

По всем указанным выше случаям местная сторона должна договориться с иностранными партнерами о сроках и условиях аннуляции. При обсуждении условий ответственности за аннуляцию фирмам необходимо проводить очень гибкую политику, которая будет способствовать максимальному развитию деловой активности обеих сторон.

Рекомендуемая литература

А) Основная литература:

- 1 Александрова А. Ю. Международный туризм: Учеб. для вузов. – М.: Аспект-пресс, 2001.
- 2 Азар В. И. Введение в экономику иностранного туризма.– М., 1975
- 3 Александрова А. Ю. Экономика и территориальная организация международного туризма: Турист. спрос./ Учеб. пособие.– М.: Изд-во МГУ, 1996
- 4 Аникеев С. Н. Методика разработки плана маркетинга. – М.: Фолиум, 1996
- 5 Аренков К. А. Маркетинговые исследования: Основы теории и методики. СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1992
- 6 Бейкер С. А. Основы управления в индустрии гостеприимства. – М.: Аспект-пресс, 1995
- 7 Биржаков М. Б. Введение в туризм: Путешествия. Туризм и турист. Туристская деятельность. Туристская индустрия. Туристский продукт. Туристские услуги, работы, товары. Виды и разновидности туризма. Законодательство о туризме. /Нац. акад. туризма, 5-е изд., перераб. и доп.– М.: СПб.: Невский фонд: изд. дом. «Герда», 2003

Б) Дополнительная литература:

а) нормативно-правовые документы

- 1 Власова И. Б. Основы туристской деятельности / И. Б. Власова, И. В. Зорин, Е. Н. Ильина. –М.: Рос. междунар. ин-т туризма, 1992
- 2 Голубков. Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 1998
- 3 Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: теория и практика. - СПб.:СПбГУП, 2003
- 4 Исмаев Д.К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. Теория и практика деятельности туристских фирм. / Учеб. пособие. – М.: Мастерство, 2002

5 Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для вузов. /2-е изд.. перераб. и допол. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2002

6 Ополченев И.И. Маркетинг в туризме: обеспечение рыночной позиции./ Учебное пособие. –М.: Советский спорт, 2003

7 Сапрунова В. Туризм: Эволюция. Структура. Маркетинг. М.: Ось-89, 1997

8 Туризм, гостеприимство, сервис: Сл.-справ. / Под ред. Л. П. Воронковой. М.: Аспект-пресс, 2002

9 Туризм и отраслевые системы: Учеб. для вузов / Редкол.: В. А. Квартальное (гл. ред.), И. В. Зорин (науч. ред.) и др. – М.: Финансы и статистика, 2002

Глоссарий

Агент – простой посредник в продажах, который не становится собственником товара, но способствует совершению сделки между продавцом и покупателем на основе комиссионного вознаграждения; это штатный сотрудник или фирма, действующая по поручению производителя.

Агентства по оказанию маркетинговых услуг – компании, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, рекламные агентства, посреднические конторы, консультационные и другие компании, которые предоставляют услуги, способствующие достижению целей компании и продвижению товаров и услуг на рынок.

Агенты производителя – лица или предприятия, работающие на нескольких производителей, реализующих неконкурентные взаимодополняющие товары на выделенной территории.

Агрегированный маркетинг – стратегия маркетинга, в которой применяется один комплекс маркетинга с предложением одинакового товара всем потребителям.

Анализ безубыточности – анализ соотношения между совокупными доходом и издержками для определения прибыльности при различных уровнях производства. Анализ безубыточности сводится к определению порога рентабельности, ниже которого фирма терпит убытки, а выше которого – получает прибыль.

Анализ конкурентов – процесс выявления основных конкурентов, оценка их целей, стратегий, сильных и слабых сторон и спектра вероятных ответных действий, а также выбор конкурентов, которых следует атаковать либо избегать.

Анализ маркетинговых затрат – это анализ стоимостной эффективности различных маркетинговых факторов: ассортиментных групп, методов реализации, сбытовых территорий, участников каналов сбыта, торгового персонала, рекламных средств и видов потребления. Анализ маркетинговых затрат позволяет вывить эффективные и неэффективные затраты, а также внести соответствующие изменения.

Анализ плана маркетинга – это анализ, включающий сравнение реального развития событий с запланированными или ожидаемыми показателями в течение определенного периода времени.

Анализ эффективности рекламы – это измерение степени воздействия рекламы на потребителя до и после проведения рекламной кампании.

Антимаркетинг или противодействующий маркетинг – вид маркетинга, который используется в условиях существования на рынке нерационального (иррационального) спроса, убеждает покупателя отказаться от вредных привычек путем антирекламы, ухудшения обслуживания. Если на рынке наблюдается нерациональный спрос, то задача маркетинга сводится к тому, чтобы вызвать отказ от потребления вредных для здоровья человека товаров, резко поднимая на них цены и ограничивая их доступность.

Ассортимент товаров – группа товаров, которые используются вместе, продаются одной и той же группе потребителей, распределяются через один и тот же тип розничных торговых точек и (или) находятся в заданном диапазоне цен.

Базисный анализ – процесс сравнения товаров и процессов предпринимательской деятельности компании с товарами и процессами конкурентов или ведущих компаний других отраслей для поиска путей повышения качества товаров и эффективности работы компании.

Бихевиоризм – вид маркетинга, связанный с изучением психологии потребителя, мотиваций покупательского поведения.

Баннер – в компьютерном дизайне это прямоугольное рекламное пространство, несущее некоторое рекламное сообщение; в наружной рекламе – это транспарант, натянутый на высоте.

Басорама – рекламный элемент, установленный на крыше автотранспорта.

Билборд – изобразительная плоскость (щит, панель) в наружной рекламе; иногда употребляется в значении краткого рекламного объявления по радио.

Бренд – популярный товарный знак, который приобрел известность благодаря удачным маркетинговым мероприятиям.

Брендинг – раздел маркетинга, изучающий способы создания долговременного потребительского предпочтения к конкретному товарному знаку.

Бенчмаркинг -это один из современных маркетинговых методов, заключающийся в исследовании технологии, технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов и сравнении показателей ведения бизнеса на фирме с аналогичными показателями компаний с целью выявления источников высокой эффективности работы и внедрения лучшего опыта. Бенчмаркинг рассматривается и как метод оценки стратегий и целей работы в сравнении с наблюдающимися на первоклассных фирмах, чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке. На российских предприятиях данная система исследований не нашла должного применения, хотя некоторые компоненты этой системы довольно успешно и активно используются.

Брокер – оптовый посредник, главная функция которого заключается в том, чтобы сообщать информацию о рынке и устанавливать контакты, способствующие продажам; посредник при заключении сделок, не являющийся собственником продукции.

Брэнд (марка) – название, понятие, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенная для идентификации предлагаемых продавцом товаров или услуг, а также для установления их отличий от товаров и услуг конкурентов.

Брэнддинг – область системы маркетинговых коммуникаций, занимающаяся разработкой фирменного стиля, его элементов, формирование уникального имиджа фирмы, отличающего ее от конкурентов.

Бюджет маркетинга – финансовый план маркетинга, система показателей, раздел плана маркетинга предприятия, в котором в детализированной форме (по элементам комплекса маркетинга или по мероприятиям маркетинга) приведены величины затрат, доходов и прибыли для осуществления маркетинговой деятельности фирмы. Планирование бюджета маркетинга может основываться на целевой прибыли или, исходя из оптимизации прибыли.

Вертикальная маркетинговая система – каналы распределения с профессиональным управлением и центральной координацией.

Внешний аудит – детализированное исследование рынков, конкуренции, экономической среды, в которой функционирует организация.

Внутренний аудит - оценка эффективности и надежности применяемой компанией структуры «стоимостной цепочки».

Вторичные данные – уже имеющаяся информация, собранная для других целей; данные, которые были зарегистрированы до начала работы над конкретной проблемой. Различают внутренние вторичные данные - это финансовая отчетность (балансы, расшифровки, отчеты), результаты проведенных исследований, списки клиентов, их отзывы и т.п.; и внешние вторичные данные – это сведения, опубликованные в различных статистических справочниках, специализированных изданиях, периодической печати и т.д.

Выборка – часть населения, отобранная для проведения маркетингового исследования, которая должна представлять все население в целом.

Выборка по методу «снежного кома» - преднамеренная выборка, зависящая от умения исследователя задать начальное множество респондентов, обладающих потребными характеристиками; затем эти респонденты используются в качестве информаторов, определяющих дальнейший отбор индивидов с нужными характеристиками.

Глобальный маркетинг – маркетинг, основанный на интеграции или стандартизации маркетинговой деятельности на различных географических рынках; маркетинговая деятельность крупнейших фирм и транснациональных корпораций в мировом масштабе, включающая стратегии развития и формирования мировых рынков независимо от национальных границ и территорий согласно стандартизованных маркетинговых программ.

Дайджест– а) краткое изложение литературного произведения; б) периодическое издание, специализирующееся на перепечатке материалов из других изданий.

Джи-ар-пи(GRP, grossratingpoints) – суммарный рейтинг всей рекламной кампании.

Джингл – музыкальный куплет, используемый в качестве рекламы.

«**Джинса**» - заказная платная статья с прямой или косвенной рекламой.

Директ-маркетинг – (прямой маркетинг) – одна из технологий комплекса маркетинговых коммуникаций, предполагающая скорейшее достижение ответной реакции потребителя для продолжения взаимовыгодного диалога (включает в себя директ-мейл (почтовое сообщение адресное и безадресное), SMS, радио и телемагазины, продажу по каталогам и др.)

Демаркетинг – вид маркетинга, используемый в условиях господства на рынке чрезмерного спроса, т.е. такого состоянии спроса, при котором организация не способна произвести необходимый объем товара, спроса, который превышает возможности и желание организации по его удовлетворению. Задачей демаркетинга является изыскание способов временного или постоянного снижения спроса в целях ликвидации отрицательных рыночных явлений, например, спекуляции. Демаркетинг применяется также для того, чтобы у потребителей не создалось невыгодного для компании впечатления о ее слабых возможностях. Основные инструменты демаркетинга – повышение цен, прекращение рекламной работы.

Диагностика конкурентной среды – специфический, самостоятельный этап маркетингового исследования, необходимый для формирования более полного и точного представления о внутренних мотивах поведения конкурентов.

Диверсификация – расширение ассортимента путем выпуска новых товаров; расширение каналов сбыта за счет освоения новых рынков.

Дилер – посредник, отдельное лицо или фирма, занимающиеся куплей-продажей товаров, ценных бумаг или валюты. Действует от своего имени и за свой счет. Принимает на себя большую часть риска от производимых операций. Прибыль формируется за счет разницы цен, курсов валют. Частным случаем является розничный торговец, занимающийся в основном розничной торговлей, продажей товаров конечному потребителю на внутреннем рынке.

Дилер приобретает товар по договору поставки и становится собственником продукции после полной оплаты поставки.

Дистрибьютор – распределитель, фирма, осуществляющая функции торгового посредника в товародвижении для производителя товара. Может быть либо дочерним предприятием производителя, либо самостоятельной фирмой, действующей на договорной основе. Может предоставлять услуги клиентам по хранению, доставке, кредитованию. Источником дохода служат наценки (скидки). Частным случаем является оптовый торговец, который занимается перепродажей крупных партий товаров розничным торговцам на внутреннем рынке.

Дифференцированный маркетинг - стратегия охвата рынка, направленная на использование нескольких рыночных сегментов и разработку для каждого из них отдельного предложения, что позволяет удовлетворять запросы различных групп клиентов, работать на достаточно большое количество сегментов.

Доля рынка – общее количество единиц товара (или их стоимость в денежном выражении) относительно общего количества таких единиц, реализованных на данном рынке всеми конкурентами.

Доступный рынок – совокупность покупателей, проявляющих интерес и имеющих доход и доступ к определенному товару или услуге.

Емкость рынка – величина реального спроса в определенный период при данном объеме товарного предложения и уровня цен. При изменении хотя бы одного из них меняется и сама емкость рынка. Выражается в натуральных и стоимостных показателях. Рассчитывается по данным производства, продажи и запасов товаров, а также на основе оценки расходов потребителей и замеров продаж по выборочной совокупности магазинов (индекс Нильсена).

Жизненный цикл товара – определенный период (цикл) времени, отражающий основные этапы развития товара с момента его разработки до вывода с рынка; от него непосредственно зависит уровень прибыли продавца на каждом из этапов (стадий) цикла. В процессе развития продаж товара и получения прибыли обычно выделяют пять этапов: этап разработки товара (до рыночный), этап выведения (внедрения) товара на рынок, этап роста объема

продаж товара, этап зрелости (насыщения), этап упадка продаж или элиминации товара с рынка.

Закрытые вопросы – в маркетинговых исследованиях вопросы, которые содержат все возможные ответы, и респонденты выбирают один из них.

Запрос– это потребность, подкрепленная покупательской способностью.

Избирательный спрос– спрос на данную торговую марку товара или услуги.

Иновация –использование нововведений в производственно-сбытовой деятельности. Один из основных принципов осуществления маркетинговой деятельности, который предполагает совершенствование продукции; разработку совершенных технологий; разработку новых направлений научно-исследовательских и конструкторских работ; разработку и внедрение новых форм и методов выхода на новые рынки; введение новизны в стимулирование сбыта и рекламную деятельность; определение новых каналов товародвижения и сбытовой сети.

Интенсивный сбыт -стратегия сбыта, которая ориентирована на реализацию потребительских товаров повседневного спроса, предназначенных для широкого круга покупателей.

Интерактивный маркетинг (онлайн маркетинг) – форма прямого маркетинга, осуществляемая с помощью интерактивных компьютерных служб, предоставляющих информационные услуги в оперативном режиме. Для этого используются системы, обеспечивающие двустороннюю электронную связь между продавцом и покупателем.

Интернет-реклама – реклама в сети internet, обычно имеющая двухуровневый характер: 1) рекламный носитель: внешняя реклама, размещаемая рекламодателем у издателя; 2) непосредственно сайты рекламодателя.

Информационное обеспечение систем маркетинга – комплекс средств и методов оформления маркетинговой документации, организации хранения данных, кодирования и поиска информации о состоянии и поведении систем маркетинга.

Иррациональный (нерациональный) спрос – спрос на товары и услуги, приносящие вред здоровью (например, для неподготовленных людей – увлечение экстримальным туризмом) или нерациональные с общественной точки зрения (например, наносящие непоправимый вред окружающей среде). **Антимаркетинг (противодействующий)** – вид маркетинга, который используется в условиях существования на рынке нерационального спроса, убеждает покупателя отказаться от вредных привычек путем антирекламы, ухудшения обслуживания, повышения цен, ограничения доступности таких товаров и услуг.

Исключительный сбыт - стратегия сбыта, предполагающая распределение новых товаров, которые позиционируются как эксклюзивные дорогостоящие модели, и ограничение количества торговых посредников, наделенных исключительным правом на продажу.

Копирайт - знак, используемый при массовом тиражировании печатной, кино-, видеопродукции, а также в дизайне; наличие этого знака указывает на то, что авторские права на данное изделие защищены и их нарушение преследуется в судебном порядке.

Копирайтер – сотрудник рекламного агентства, в обязанности которого входит сочинение оригинальных рекламных текстов.

Канал сбыта – система обеспечения доступности товара или услуги, механизм реализации. Совокупность физических и юридических лиц, принимающих на себя право собственности на товары на их пути к конечному потребителю. Канал товародвижения это путь (или совокупность путей), который проходит товар в экономическом пространстве при движении от производителя к потребителю.

Комплекс маркетинга - совокупность функций маркетинга, которые контролируются и используются фирмой с целью получения желаемой ответной реакции со стороны целевого рынка. Управляемая и контролируемая фирмой система маркетинговых действий, нацеленная на создание и поддержание потребительской удовлетворенности.

Комплекс продвижения – специфическое сочетание рекламы, личной продажи, мероприятий по стимулированию сбыта и организации связей с

общественностью, используемых компанией для достижения рекламных и маркетинговых целей.

Конверсионный маркетинг - маркетинг, проводимый фирмой при негативном спросе, когда большая часть рынка не принимает товар (услугу), считает его вредным, и создающий условия для преодоления отрицательного спроса. Если на рынке наблюдается отрицательный спрос, то задача маркетинга сводится к тому, чтобы определить причины неприязни к товару, изменить данное отношение посредством переделки товара, снижения цен, более активного стимулирования.

Конкурентная карта рынка – распределение рыночных долей конкурентов, позволяющее контролировать место (лидер, аутсайдер) конкурента (или собственной фирмы) на рынке. Определяется по результатам анализа рыночной позиции конкурентов на конкретных товарных рынках.

Конкурентное преимущество – преимущество, приобретаемое компанией над конкурентами посредством предложения потребителям большей ценности либо за счет товаров и услуг по более низким по сравнению с конкурентами ценам, либо за счет предоставления потребителям больших выгод, которые в достаточной мере компенсируют более высокие цены на товары и услуги.

Конкурентоспособность товара – совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая его преимущество на рынке перед товарами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности. Раскрывается через соотношение «качество/цена». Качество товара определяется техническим уровнем и потребительской полезностью. Цена товара складывается из цены покупки и эксплуатационных расходов в период срока службы товаров (цена потребления). Решения в области конкурентоспособности товара направлены на совершенствование тех его атрибутов, которые влияют на выбор потребителем данного товара в сравнении с товарами-конкурентами.

Консалтинг – консультирование производителей, продавцов, покупателей в сфере технологической, технической, экспертной деятельности. Услуги по исследованию и прогнозированию рынка, разработке маркетинговых программ и т.п. предоставляются специализированными консалтинговыми компаниями.

Консалтинговая компания – компания, выполняющая услуги: по исследованию и прогнозированию рынков; по разработке маркетинговых программ; по оценке эффективности проектов; по созданию и преобразованию организационных структур; по поиску путей выхода из кризисных ситуаций; по оценке стоимости объектов и др.

Консюмеризм – вид маркетинга, связанный с качеством и уровнем потребления у разных групп людей; разработкой защиты прав потребителей.

Контактная аудитория – любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к компании и от которой зависит достижение компанией своих целей.

Контент-анализ – один из методов проведения кабинетных исследований, который представляет собой процедуру анализа текстового массива, при котором выявляются наиболее часто встречающиеся в нем понятия, суждения, процессы. Это дает возможность оценить важность, настоятельность, приоритет того или иного явления, например, деятельность конкурентов, развитие новых нужд и потребностей.

Концентрированный маркетинг - стратегия охвата рынка, связанная с фиксацией и исследованиями подходящего сегмента, концентрацией усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте.

Концепции маркетинга – система взглядов, характеризующая фокусирование предпринимательской деятельности предприятия и принятие решений на различных этапах ее развития с целью получения прибыли. Выделяются концепции производственной, товарной, сбытовой и потребительской (маркетинговой) ориентации. В современных условиях развиваются концепции социально-этичного (общественного), глобального маркетинга, маркетинга партнерских отношений и др.

Конъюнктура рынка – совокупность условий, определяющих фактически складывающиеся соотношения между спросом и предложением на рынке товаров и услуг, динамику цен, курсов ценных бумаг и процентных ставок. Реальная хозяйственная ситуация, формируемая конкретными конъюнктура образующими факторами (циклами экономического развития, социально-политическим состоянием общества, уровнем конкуренции, изменением

спроса и т.п.). Изучение конъюнктуры преследует цель выявить закономерные и случайные тенденции и процессы развития рынка.

Коэффициент эластичности спроса по цене (Э) – отражает процентное изменение величины спроса на каждый процент изменения цены. При этом знак перед Э характеризует направление изменения цены и спроса. Знак « - » перед коэффициентом свидетельствует о том, что спрос и цена изменяются в разных направлениях: при снижении цены спрос увеличивается.

Купоны – сертификаты, предоставляющие возможность сэкономить деньги при покупке определенных товаров.

Личная продажа – предоставление товара одному или нескольким клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения и имеющее целью продажу и установление длительных взаимоотношений с данными клиентами.

Логотип – визуальное (звуковое) выражение товарного знака, специально разработанное, оригинальное произведение, базовый элемент фирменного стиля (графического комплекса); в случае надлежащей регистрации подлежит юридической защите как объект авторского права.

Макросреда – составляющая маркетинговой среды фирмы, представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.

Маркетинг – это «философия бизнеса, нацеленная на распознавание и удовлетворение потребностей индивидов и организаций через трансакции, выгодные для всех сторон» (*Всемирная маркетинговая ассоциация*). Это система управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленная на получение приемлемой величины прибыли посредством учёта и активного влияния на рыночные условия; это ориентация на нужды и потребности покупателей, подкрепленная комплексными маркетинговыми усилиями, нацеленными на создание и поддержание потребительской удовлетворенности.

Маркетинг-аудит – ревизия, обнаружение слабых мест в концепции, стратегиях и планах маркетинга, в результатах их реализации. Всеобъемлющая, систематическая, независимая и периодическая проверка

внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности фирмы и ее подразделений.

Маркетинг-контроллинг – система организации контроллинга результатов маркетинговой деятельности предприятия. Включает подсистемы контроля и аудита, которые предполагают соответственно планирование, организацию и проведение процессов измерения, ревизии и оценки результатов реализации концепций, стратегий и планов маркетинга, эффективности мероприятий для достижения тактических и стратегических целей маркетинга.

Маркетинг-менеджмент – управление маркетингом на различных уровнях рыночной экономики. Целенаправленная координация и формирование всех мероприятий фирмы, связанных с рыночной деятельностью на уровне предприятия, на уровне рынка и на уровне общества в целом.

Маркетинг отношений – маркетинговая деятельность, направленная на установление длительных, конструктивных и привилегированных связей с потенциальными покупателями. Ставит задачу сохранения клиентов для взаимовыгодных связей. Решения в области развития маркетинга отношений охватывают проблематику определения круга важнейших потребителей, разработку перспективных и текущих планов работы с клиентами, назначение специально обученных менеджеров по взаимоотношениям и осуществление контроля их деятельности.

Маркетинговая деятельность – деятельность, связанная с осуществлением функций маркетинга (маркетинговые исследования, организация маркетинга, сбыт, ценообразование, товарная политика, разработка стратегий и планов маркетинга, продвижение товара, маркетинговая разведка, бенчмаркинг и т.д.) с целью формирования и воспроизводства спроса и обеспечения прибыли фирмы.

Маркетинговая логистика – деятельность по планированию, выполнению и контролю физического перемещения материалов, готовых изделий и относящейся к ним информации от места их производства к месту потребления с целью удовлетворения нужд потребителей и получения прибыли.

Маркетинговая информационная система – специалисты по сбору, классификации, анализу, оценке и распространению актуальной и точной

информации для принятия маркетинговых решений, а также соответствующие методологические приемы и оборудование.

Маркетинговая система – совокупность социально-экономических образований (элементов) рыночного пространства (среды), каждое из которых обладает самостоятельностью и целостностью, находится в непрерывном взаимодействии по поводу формирования и развития спроса на товары и услуги в целях получения прибыли. Включает такие элементы, как: фирма-производитель, фирма-поставщик, фирма-конкурент, фирма-посредник, потребитель (рынок).

Маркетинговая среда – совокупность действующих за пределами компании субъектов и сил, которые влияют на развитие и поддержание службами маркетинга взаимоотношений с целевыми клиентами.

Маркетинговые исследования представляют собой систематический сбор, обработку и анализ данных о рынке, о товарах и услугах с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений.

Маркетинговые факторы – условия рынка, в которых вынужден действовать производитель.

Маркетинговый анализ – изучение рынка товаров и услуг, спроса и предложения, поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен с целью лучшего продвижения своих товаров.

Маркетинговый комплекс – набор поддающихся контролю маркетинговых инструментов – товар, цена, методы распространения и продвижения товара, совокупность которых компания использует для получения желаемой реакции целевого рынка.

Массовый маркетинг - стратегия охвата рынка, при которой внимание и усилия специалиста-маркетолога сосредоточены не на том, чем отличаются потребности групп покупателей, а на том, что в этих потребностях общего, для чего разрабатывается и предлагается товар, который может быть привлекательным, положительно воспринят максимально широким кругом клиентов.

Матрица И. Ансоффа – модель, отражающая стратегии развития: 1) стратегия расширения присутствия (стратегия глубокого проникновения) выражается в том, что фирма выступает на существующем рынке с существующим (старым) товаром; 2) стратегия развития продукта, связанная с тем, что фирма выступает на существующем рынке с новым товаром; 3) стратегия развития новых рынков – фирма выступает на новом рынке, но с существующим товаром; 4) стратегия диверсификации связана с тем, что фирма выступает на новом рынке с новым товаром.

Матрица БКГ – матрица Бостонской консультативной группы применяется для классификации ассортиментных групп по их долям на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста отрасли. Данная модель позволяет определить ведущее подразделение фирмы, динамику ее рынков (развитие, стабилизацию или сокращение) и основывается на предположении следующей зависимости: чем выше доля подразделений фирмы на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль. Матрица включает четыре типа стратегий: 1) «Звезда» применяется преимущественно в развивающейся отрасли с целью поддержки отличительного преимущества фирмы в условиях растущей конкуренции. Снижение цены, значительный объем рекламы, а также изменение продукции и (или) более широкое географическое распределение способствуют поддержанию и расширению доли на рынке. 2) «Дойная корова» характеризуется лидирующим положением отрасли и маркетинговая стратегия включает «напоминающую» рекламу, скидки, поддержание каналов сбыта и предложение новых вариантов для стимулирования повторных покупок. 3) «Трудный ребенок» оказывает незначительное воздействие на рынок в развивающейся отрасли. Для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Стратегия имеет альтернативы – интенсификация усилий организации на данном рынке, финансовые вливания или уход с него. 4) «Собака» отличается ограниченным объемом сбыта в зрелой или сокращающейся отрасли. Здесь возможны следующие варианты: либо попытаться выйти на специализированный рынок, либо извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обеспечивающего обслуживания, либо уйти с рынка.

Метод ценообразования «на основе текущих цен» -метод ценообразования применяется, когда деятельность фирмы осуществляется в условиях олигополистического рынка, а эластичность спроса с трудом поддается

замеру. В этой ситуации наиболее приемлемым методом ценообразования, позволяющим меньше внимания обращать на показатели собственных издержек или спроса.

Метод ценообразования «на основе ощущаемой ценности товара» -метод ценообразования, в основе которого лежат маркетинговые исследования восприятия покупателями образа товара и формирование желаемого отношения потребителя к предложению фирмы.

Метод ценообразования «средние издержки плюс прибыль» -метод ценообразования, при котором не учитываются особенности текущего спроса и конкуренция.

Микросреда – составляющая маркетинговой среды фирмы, представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями.

Модели маркетинга – форма качественного и количественного описания, представления поведения субъектов маркетинговой системы в процессе их взаимодействия по поводу создания и воспроизводства спроса на товары и услуги с целью получения или роста прибыли. Совокупность моделей (имитационных, регрессионных, корреляционных и т.д.), отражающих и описывающих функциональные, ресурсные причинно-следственные связи субъектов и окружающей среды маркетинга при проектировании, организации, планировании, функционировании и развитии системы маркетинга.

Мотивация – побуждающие действия, оказывающие влияние на активность покупателя в процессе принятия им решения о покупке.

Макрейнеры– (разгребатели грязи) журналисты и публицисты, обличающие коррупцию в структурах государственной власти.

Маркировка– комбинированные (шрифт + графика) условные обозначения, наносимые на упаковку товара.

Масс-медиа– печатные и электронные средства массовой информации.

Медиабаинг– оптовая покупка площадей в СМИ с целью дальнейшей перепродажи рекламным агентствам и рекламодателям.

Медиапланирование- процесс эффективного планирования по размещению рекламы в СМИ.

Мерчандайзинг – элемент маркетинга, направленный на скорейшее продвижение товаров; состоит из изучения проблем спроса, исследования проблем создания, усовершенствования и распределения товаров в связи с изменением потребностей, определения полочного пространства, оформления мест продажи, расположения торгового оборудования и т.п.; подразделяется на 2 вида: 1. shopdisplay(все виды продвижения на месте продаж. 2. премии, раздача сувениров, скидки.

Модератор - специалист-социолог, ведущий фокус-интервью.

Ньюсмейкер– личность, представляющая интерес для СМИ.

«Отстройка»- один из PR-приемов, подразумевающий возвышение одного имиджа (товара, услуги, Клиента) при снижении другого.

Наблюдение -метод сбора первичных данных, лучше всего подходящий для проведения поисковых исследований и представляющий собой преднамеренное и целенаправленное восприятие, обусловленное задачами маркетинговой деятельности.

Нерегулярный (колеблющийся) спрос характеризует сезонные, ежедневные и даже часовые колебания спроса. Например, спрос на услуги городского транспорта меняется в течение суток, меньшая загрузка музеев наблюдается в будничные дни.

Нужда –то, без удовлетворения чего человек не может существовать (*Ф.Котлер*). Это ощущение нехватки чего-либо.

Обмен –процесс перехода товара в собственность другого лица. Это акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Общая стратегическая модель М. Портера –отражает выбор целевого рынка (в рамках всей отрасли или отдельных сегментов) и стратегическое преимущество (уникальность или цена). Модель выделяет следующие базовые

(конкурентные) стратегии: 1) стратегия массового маркетинга (стратегия преимуществ по издержкам); 2) стратегия дифференцированного маркетинга (дифференциации по издержкам); 3) стратегия концентрированного маркетинга (стратегия концентрации).

Описательное исследование – маркетинговое исследование, которое проводится для того, чтобы точнее определить маркетинговые проблемы, ситуации или рынки, такие как рыночный потенциал товара или демографические характеристики и взгляды потребителей.

Опрос -метод, который наиболее выгоден при проведении описательных исследований. Метод получения информации о знаниях, убеждениях и предпочтениях людей, степени их удовлетворенности, а также опрос используется для замеров прочности положения фирмы в глазах аудитории.

Организационные структуры маркетинга – разновидность схем взаимодействия основных подразделений службы маркетинга, основанных на модификации основных принципов менеджмента: централизации, децентрализации и гибкости. Различают функциональные, продуктовые, рыночные и матричные организационные структуры маркетинга и их модификации. Так, при рыночной организации службы маркетинга все ее части группируются вокруг рынков, т.е. система управления становится главным ресурсом: связи между отделами формируются под влиянием отношений с потребителями, а не отношений между функциями. Преимуществами такой рыночной организации службы маркетинга являются возможность разработки комплексной программы выхода на рынок, лучшая координация действий отделов при выходе на рынок. Преимуществами товарной организации службы маркетинга являются полный маркетинг каждого товара, возможность изучения специфики потребностей и самих потребителей. Преимущества функциональной организации службы маркетинга состоят в простоте управления, возможности специализации маркетологов, что содействует росту их квалификации.

Открытые вопросы – в маркетинговых исследованиях вопросы, позволяющие респондентам отвечать своими словами.

Отношения с общественностью (PR) – система связи фирмы с общественностью, прессой, выборными учреждениями и общественными организациями, позволяющая формировать благоприятное общественное

мнение о фирме, производимых ею товарах, услугах и др. Обычно отношения с общественностью осуществляются на некоммерческой основе.

Отрицательный (негативный) спрос – ситуация, когда большая часть рынка не принимает товар (услугу), считает его вредным. При этом используется конверсионный маркетинг, создающий условия для преодоления отрицательного спроса, направленный на определение причины неприязни к товару, изменение данного отношения посредством переделки товара, снижения цен, более активного стимулирования.

Отсутствующий спрос – такое состояние спроса, которое характеризуется полным отказом от данного вида продукции. При этом используют стимулирующий маркетинг – тип маркетинга, задачей которого является отыскание способов увязки присущих продукту выгод с потребностями и интересами потенциальных потребителей, с тем, чтобы изменить их безразличное отношение к продукту, услуге путем преодоления возможных причин полного незнания потребителями преимуществ предлагаемого продукта, устранения препятствий к его распространению и т.п.

Паблицити – деятельность, связанная с распространением разнообразной информации о компании или ее продукции в средствах массовой информации, не оплачиваемая спонсором.

Панельный метод представляет собою выборку потребителей или предприятий, которые используются для одних тех же измерений. Панель – это множество потребителей или магазинов, подвергающихся периодическим (повторяющимся) исследованиям при постоянном предмете изучения. Целями панельных опросов могут быть выявление факторов и динамики их развития, выявление различий в поведении потребителей, изучение мотивов покупок, прогноз их развития и т.д. Поэтому главное достоинство панельного метода – возможность сравнивать результаты последних опросов с итогами предыдущих и устанавливать тенденции развития изучаемых явлений. Членами панели могут быть потребители, торговые и промышленные предприятия, специалисты-эксперты и др. Панели разделяются на традиционные, когда задаются одинаковые вопросы в процессе каждого обследования, и на нетрадиционные (общедоступные), когда ограниченное количество вопросов задают большинству респондентов.

Первичные данные – информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели, т.е. данные, которые должны быть собраны специально для решения проблемы.

Поддерживающий маркетинг – вид маркетинга, который используют в условиях полноценного спроса на рынке, спроса, соответствующего возможностям предприятия, когда организация удовлетворена своим торговым оборотом, объемом сбыта. В этом случае задачей маркетинга является поддержание существующего уровня спроса с учетом изменения системы предпочтений потребителей и усиления конкуренции.

Позиционирование товара на рынке – комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей данный товар занимает собственное, отличное от других и выгодное для компании место по отношению к аналогичным товарам. Это определение основных потребительских свойств товара и их сравнение с аналогичными свойствами товара-конкурента для уточнения места на рынке. К стратегиям позиционирования относятся позиционирование по специфическому свойству (например, низким ценам); по соотношению цена – качество; по выгодам для потребителя или потребностям, которые удовлетворяет товар; по конкуренту, когда продукт позиционируется по отношению к конкуренту.

Позиция товара – место, занимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами.

Познавательный (когнитивный) диссонанс – неудовлетворение потребителя, которое является результатом сомнений в правильности выбора, возникающих после совершения покупки.

Поисковое исследование – сбор предварительной маркетинговой информации, которая поможет определить проблему и выдвинуть гипотезу.

Покупательское поведение – покупательское поведение конечных потребителей, которые приобретают товары и услуги для личного потребления.

Полная диверсификация – это разработка новых товаров для новых рынков.

Полноценный спрос -спрос, соответствующий возможностям предприятия, когда организация удовлетворена своим торговым оборотом, объемом сбыта. Данный вид спроса требует поддерживающего маркетинга – вида маркетинга, задачей которого является поддержание существующего уровня спроса с учетом изменения системы предпочтений потребителей и усиления конкуренции.

Потенциальный рынок – совокупность покупателей, которые проявляют интерес к определенному товару или услуге.

Потребительская ценность - соотношение между преимуществами, получаемыми в результате покупки и использования товара, и затратами на его приобретение. Оценочное суждение потребителя о способности товара удовлетворить его потребности.

Потребность -состояние субъекта, выражающее несоответствие между необходимым (представляющимся необходимым) и имеющимся в наличии, побуждающее субъекта к активности по устранению данного несоответствия.

Почтовый опрос – вопросники рассылаются по почте выбранным респондентам, вместе с оплаченным почтовым конвертом. Респонденты возвращают анкеты со своими ответами по почте обратно в исследовательскую компанию.

Презентация – один из этапов процесса продажи, при которой торговый агент излагает «историю» предлагаемой продукции и демонстрирует, как именно она будет зарабатывать или экономить деньги для покупателя.

Пробный маркетинг – этап процесса разработки товара, на котором товар и маркетинговая программа проходят проверку в условиях, близких к рыночным.

Прогнозирование – методика оценки будущего спроса на основании предположений о наиболее вероятном поведении покупателя при соблюдении ряда условий в будущем.

Продвижение – создание и поддержание постоянных связей предприятия с рынком для информации, убеждения и напоминания о своей деятельности с целью активизации продажи товаров и формирования положительного образа

(имиджа) на рынке. В основе продвижения лежит процесс коммуникативных связей предприятия с рынком. Средствами продвижения являются реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта и формирование спроса, связи с общественностью. В комплексе маркетинга решения по продвижению направлены на достижение осведомленности потенциальных потребителей о получаемых ими выгодах и преимуществах через предоставляемые предприятием товары, цены и условия продажи.

Процесс маркетингового исследования – совокупность стадий и действий, связанных с формулированием проблемной ситуации, предварительным планированием исследования, разработкой дизайна концепции исследования, сбора информации (данных), обработкой и подготовкой информации, подведением итогов исследования (анализ и прогноз).

Процесс управления маркетингом – это процесс анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий.

Прямой маркетинг – система сбыта товаров посредством различных средств рекламы, которая предполагает непосредственный контакт с потребителем и направлена обычно на получение от него немедленной прямой реакции.

Прямой (нулевой) канал распределения – распределение, при котором производители и конечные потребители непосредственно взаимодействуют друг с другом.

Развивающийся маркетинг – вид маркетинга, который применяется в условиях «скрытого» спроса, т.е. спроса на несуществующие товары, когда потребители испытывают сильное желание, которое невозможно удовлетворить с помощью имеющихся на рынке товаров и услуг. Если на рынке наблюдается скрытый спрос, то задача маркетинга сводится к тому, чтобы оценить величину потенциального рынка и создать эффективные товары и услуги, способные удовлетворить спрос.

Разработка нового продукта – процесс создания оригинальных, улучшенных и модифицированных продуктов на базе проведения предприятием НИОКР своими силами. Этот процесс, как правило, включает такие этапы, как генерация идей, отбор идей, разработка концепции нового продукта и ее

проверка, разработка стратегии маркетинга, анализ бизнеса, разработка нового продукта, пробный маркетинг и коммерциализация.

Распределение – обеспечение охвата целевого рынка и доступности товаров для потребителей на основе доведения нужных товаров в нужное место и в нужное время. Распределительная политика охватывает вопросы планирования возможных объемов продаж, формирования каналов распределения, организации продаж. Принимаются решения в области выбора видов и организационных форм каналов распределения, интенсивности распределения, привлечения торговых посредников, использования методов и средств прямого маркетинга и др.

Реклама – публичное оповещение фирмой потенциальных покупателей, потребителей товаров и услуг об их качестве, достоинствах, преимуществах, а также о заслугах самой фирмы. Реклама пытается перевести качество товаров и услуг на язык нужд и потребностей покупателей. Реклама товаров предполагает использование специфических художественных, технических и психологических приемов с целью формирования и стимулирования спроса и продаж.

Ремаркетинг – вид маркетинга, который используется в условиях снижения спроса. Задача ремаркетинга состоит в анализе причин падения спроса, восстановлении спроса путем поиска новых возможностей его оживления – изменения товарного предложения, улучшения обслуживания, активизации стимулирования спроса, проникновения на новые рынки, модернизации продукта, изменения в рекламе и т.д.

Референтные группы – группы, которые являются прямыми (при непосредственном общении) или косвенными объектами для сравнения или примерами для подражания при формировании взглядов или поведения отдельного человека.

Рынок -совокупность существующих и потенциальных покупателей конкретного товара; совокупность экономических отношений между субъектами товарного оборота; сфера товарно-денежного обращения как результат столкновения и согласования интересов производителей и потребителей.

Рынок покупателя - ситуация на рынке, при которой величина предложения товара со стороны продавцов, представленных на рынке, превышает величину спроса на данный товар со стороны покупателей.

Рынок продавца - ситуация на рынке, при которой величина спроса на товар со стороны покупателей, представленных на рынке, превышает величину предложения данного товара со стороны продавцов.

Рыночная ниша - не занятый или недостаточно освоенный, свободный участок рынка товаров и услуг; сегмент рынка, для которого наиболее подходящим является товар данной фирмы и ее возможности поставки.

Рыночное окно – сегмент рынка, которым пренебрегли конкуренты, группа потребителей, чьи конкретные потребности не могут быть прямо удовлетворены специально созданным для этого продуктом, а удовлетворяются за счёт использования других, аналогичных товаров. (Это не дефицит на рынке, а неудовлетворённые потребности потребителей.)

Постер – рекламный плакат, размещаемый как средство наружной рекламы или форматный разворот в буклете или журнале.

Прайм-тайм – время наибольшего охвата аудитории телеканалом или радиостанцией.

Пресс-релиз – специальный бюллетень о фирме или товаре (услуге), основная цель которого – создание информационных поводов для СМИ: информационный текст об истории, структуре, внутрифирменных событиях, специфике деятельности фирмы, предназначенный для оповещения СМИ, Потребителей.

СВОТ (SWOT)-анализ – анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз. Это качественный анализ для выработки маркетинговых целей, стратегий и конкретных действий по приспособлению потенциала предприятия к рыночным требованиям и условиям. «SW» - анализ позволяет оценить внутренний потенциал на основе изучения прошлого и настоящего опыта предприятия. «OT» - анализ дает возможность предвидеть благоприятные и неблагоприятные условия рынка на основе изучения реально складывающихся тенденций и процессов во внешней среде. Путем построения

перекрестной матрицы SWOT – анализа (SO - ST – WO – WT) определяются основные направления деятельности компании.

Связи с прессой – реклама услуг или предприятия через общение с местными, региональными и общенациональными средствами массовой информации.

Сделка – договор по поводу обмена, в котором оговариваются условия, удовлетворяющие все стороны сделки (ценность объекта, условия осуществления, время и место свершения и т.п.). Это коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

Сегмент рынка – это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, продуктов или предприятий, обладающих определенными общими признаками (признаком). Это максимальная по размерам однородная группа покупателей, обладающая схожими потребностями, желаниями и покупательской способностью для того, чтобы ради нее была разработана специальная маркетинговая программа. Это группа покупателей, одинаково реагирующих на определенный набор побудительных стимулов маркетинга.

Сегментация рынка определяется как деятельность по классификации потенциальных потребителей в соответствии с качественными и количественными особенностями спроса, когда из общего числа потенциальных потребителей выбираются определенные типы (рыночные сегменты), предъявляющие более или менее однородные требования к продукту. Согласно Ф. Котлеру, это разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга.

Селективный сбыт – стратегия сбыта, сопряженная с оптимизацией количества торговых посредников таким образом, чтобы обеспечить требуемый охват рынка и в то же время осуществлять контроль за работой оптовика или розничного торговца.

Синхромаркетинг – вид маркетинга, осуществляемый в условиях колеблющегося, неустойчивого спроса, изыскивает способы сглаживания колебаний спроса с помощью гибких цен, системы скидок, стабильного товарного предложения, методов продвижения и других инструментов маркетинга.

Система маркетинговых коммуникаций – совокупность субъектов (отправителей и получателей), средств, каналов, прямых (сообщений) и обратных (реакция получателя) связей в процессе взаимодействия маркетинговой системы с внешней средой.

Скрытый (потенциальный) спрос - состояние спроса, выражающееся в том, что потребители испытывают сильное желание, которое невозможно удовлетворить с помощью имеющихся на рынке товаров и услуг.

Снижающийся спрос сопровождается снижением интереса со стороны потребителей и сокращением объемов продаж. При падающем спросе используется ремаркетинг – вид маркетинга, задача которого состоит в анализе причин падения спроса, восстановлении спроса путем поиска новых возможностей его оживления – проникновения на новые рынки, модернизации продукта, изменения в рекламе и т.д.

Совокупный рыночный спрос – общее количество товаров или услуг данного вида, которое может быть приобретено определенной группой потребителей в определенном географическом районе за определенный период времени в определенной маркетинговой среде при определенном уровне и комплексе маркетинговых усилий индустрии.

Спрос - часть общественных потребностей, которая представлена на рынке; платежеспособная потребность в товарах и услугах. Спрос – это объем блага, который будет приобретен по данной цене, или иначе говоря, потребность, подкрепленная покупательской способностью; это желание потребителя приобрести представленные на рынке блага, подкрепленное материальной возможностью.

Средства массовой информации – каналы неличной коммуникации, включающие печать (газеты, журналы, прямая почтовая реклама); теле- и радиовещательные средства массовой информации, наглядные средства рекламы (рекламные щиты, вывески, плакаты).

Стимулирование сбыта – единовременные побудительные меры, поощряющие приобретение тех или иных товаров и услуг. Стимулирование сбыта направлено на повышение осведомленности потребителей о товаре и самом предприятии. Оно предполагает проведение выставок и конференций, издание журналов, прямую рассылку рекламных материалов, распространение

образцов, организацию купонной продажи товаров, создание специальных упаковок, оформление витрин, выкладку товаров в магазине, лотереи и т.п.

Стимулирующий маркетинг – вид маркетинга, используемый при отсутствующем спросе, характеризующимся полным отказом от данного вида продукции. Задачей стимулирующего маркетинга является отыскание способов увязки присущих продукту выгод с потребностями и интересами потенциальных потребителей, с тем, чтобы изменить их безразличное отношение к продукту, услуге путем преодоления возможных причин полного незнания потребителями преимуществ предлагаемого продукта, устранения препятствий к его распространению и т.п. Основные инструменты стимулирующего маркетинга – резкое снижение цен, усиление рекламы, других методов продвижения продукта (развитие каналов сбыта, введение скидок, льгот).

Стоимостный анализ – способ сокращения производственных расходов, предполагающий тщательное изучение отдельных компонентов товара и поиск возможностей их стандартизации, изменения конструкции или производства по более дешевой технологии.

Стратегии маркетинга – способы действий, направленные на достижение маркетинговых целей предприятия. Различают маркетинговые стратегии трех уровней:

1) корпоративные маркетинговые стратегии – определяют способ взаимодействия с рынком и согласования потенциала предприятия с его требованиями (портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии); 2) функциональные маркетинговые стратегии – представляют собой способы выбора целевых товарных рынков и создания на них отличительных преимуществ (стратегии сегментации, стратегии позиционирования, стратегии формирования комплекса маркетинга); 3) инструментальные маркетинговые стратегии – определяют способы наилучшего использования отдельных средств в комплексе маркетинга для эффективности маркетинговых усилий предприятия на целевом рынке (продуктовые стратегии, ценовые стратегии, стратегии распределения, коммуникативные стратегии, стратегии партнерских отношений).

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее

потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

Стратегия партизанской войны -рыночная стратегия, выражающаяся в том, что компания периодически проводит атаки на территории (рынки) конкурентов, организует блиц-кампании по продвижению своего товара, выборочно снижает цены.

Стратегия прочного внедрения на рынок, «прорыва» -это ценовая стратегия выведения на рынок новинки по низкой цене, направленная на привлечение широких слоев покупателей, завоевание большой рыночной доли, применяется в условиях высокой степени эластичности спроса по ценам, наличия внутренних резервов фирмы для возможного последующего снижения цен под влиянием конкуренции.

Стратегия «снятия сливок» -ценовая стратегия выведения нового товара на рынок (стратегия от высокой цены к низкой), направленная на узкий целевой сегмент покупателей с высоким уровнем доходов, используется в условиях неэластичного по ценам спроса, когда конкуренция либо отсутствует, либо высокая цена непривлекательна для конкурентов.

Семплинг – один из способов продвижения товара на рынке при помощи миниатюрных упаковок (пробников).

Слоган – рекламный девиз в виде эмоционально заряженной фразы, используемый как элемент корпоративной идентификации.

Ти-ар-пи(TRP, targetratingpoints) – суммарный рейтинг для целевой аудитории.

Телемаркетинг – использование телефона для прямых продаж клиентам.

Телефонный опрос – телефонный разговор между представителем исследовательской компании или интервьюером и респондентом, опрашиваемым.

Товар, услуга – всё то, что производится на продажу, обладает способностью удовлетворять вполне конкретные нужды и потребности и предлагается для обмена и последующего потребления.

Товарная марка предназначена для того, чтобы дифференцировать продукт на рынке среди себе подобных.

Товарная политика – совокупность мероприятий и стратегий, ориентированных на постановку и достижение предпринимательских целей, которые включают выход нового товара или группы товаров на рынок (инновация), модернизацию уже находящихся на рынке товаров (вариация) или вывод из производственной программы выпускаемого товара (элиминация), а также ассортиментную политику.

Товарные стратегии – главные принципиальные направления товарной политики, следуя которым предприятие может обеспечивать стабильный объем продаж и прибыль на всех стадиях жизненного цикла продукта. К товарным стратегиям обычно относят инновацию, вариацию, элиминацию товара или услуги. Разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, которые создают условия для стабильной конкурентоспособности и эффективной деятельности фирмы.

Товарный ассортимент представляет собой список товаров, на продаже которых специализируется предприятие.

Торговые посредники – торговые организации, предприятия и лица, осуществляющие перепродажу товаров для удовлетворения потребностей рынка и получения прибыли. Различают простых посредников (брокеры, агенты) и торговцев (розничных и оптовых).

Торговый агент – лицо, работающее на компанию и выполняющее одно или несколько из следующих действий: поиск и разведка, распространение сведений, обслуживание, сбор информации.

Точка безубыточности – представляет собой такой объем продаж, при котором затраты на производство равны выручке от реализации продукции, а прибыль равна нулю. Расчет точки безубыточности производится по формуле: $A = \text{Ипост} / (\text{Ц} - \text{Ипер})$, где A – количество реализованной продукции, обеспечивающее безубыточность ее производства; Ипост – годовые

постоянные издержки на производство продукции; C – цена единицы продукции; $I_{пер}$ – удельные переменные издержки на единицу продукции.

Удовлетворенность потребителя или потребительская удовлетворенность -соответствие свойств товара ожиданиям потребителя.

Упаковка – тара, материал, в который помещается товар. Предназначается для сохранения свойств товара после его изготовления, а также придания грузу компактности для удобства перевозки.

Управление маркетингом – анализ, планирование, реализация и контроль за исполнением программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем для достижения целей организации.

Уровень спроса –максимальное количество единиц товаров и услуг, которое потребитель готов приобрести по фиксированной цене в единицу времени.

Фирменный стиль– комплекс комбинированных элементов (логотип, фирменные бланки, фирменные цвета, дресс-код персонала, дизайн интерьера офисов, система корпоративной культуры и т.п.), служащий для идентификации и создания определенного управляемого имиджа.

Фирменный стиль – ряд взаимосвязанных приемов, которые позволяют обеспечить определенное единство всех товаров предприятия и одновременно противопоставляют их товарам-конкурентам. Образ предприятия и манера его поведения на рынке, направленные на создание благоприятной репутации (имиджа). Фирменный стиль включает товарный знак, логотип, фирменный блок, фирменный цвет, фирменные шрифты и константы.

Франчайзинг – контрактное партнерство между производителем, оптовиком или сервисной организацией и независимыми бизнесменами, которые покупают право владеть и руководить одной или несколькими фирмами в системе франчайзинга.

Фокус-группа – личное собеседование, одновременно проводимое с небольшим количеством людей, интервью больше рассчитано на групповую дискуссию, чем на прямые вопросы, для получения информации. Фокус-группа являются неформальным объединением из 6-10 человек, относящихся

к бывшим, настоящим или будущим потребителям, которые в присутствии руководителя обсуждают, что им нравится или не нравится в товарах предприятия и его конкурентов, как они используют эти товары, каковы их потребности, которые эти товары пока не удовлетворяют. Некоторые источники настаивают на том, что оптимальный размер фокус-группы колеблется от 8 до 12 человек (См. Сарафанова Е.В., Яцук А.В. Маркетинг в туризме. С. 70). Интервью в форме беседы проводит в течение нескольких часов специально подготовленный человек, который обязан владеть предметом разговора, быть объективным, уметь работать с аудиторией, разбираться в вопросах психологии. Данный метод исследования позволяет изучить поведение потребителя и его менталитет.

Хедлайн – заголовок.

Целевой маркетинг -разграничение сегментов рынка, выбор одного или нескольких из этих сегментов и разработка товаров и комплексов маркетинга в расчете на каждый из отобранных сегментов.

Целевой рынок – часть квалификационного рынка, на который фирма решила направить свои действия. Это рынок, выбранный в результате исследования рынков сбыта, той или иной продукции или услуги, характеризующийся минимальными расходами на маркетинг и обеспечивающий для фирмы основную долю результата ее деятельности (прибыли или других критериев цели вывода на рынок товара или услуги).

Ценовая политика – совокупность мероприятий и стратегий по управлению ценами и ценообразованием, искусство установления на товары (услуги) таких цен, которые соответствовали бы затратам на производство, конъюнктуре рынка, удовлетворяли покупателя и приносили плановую прибыль. Ценовая политика рассматривается только в контексте общей политики фирмы.

Ценовая эластичность – мера чувствительности спроса к изменению цены.

Целевая аудитория- целевая группа рекламного воздействия, наиболее перспективная группа Потребителей, выделенная на основе социологических процедур (маркетинговых исследований).

«Четыре Р» маркетинга – это комплекс маркетинга («маркетинг-микс»), состоящий из следующих компонентов: 1. Продукт (Product) – включает в себя

проектирование и разработку продукта, установление товарной марки и упаковку; 2. Цена (Price) – включает в себя цену, по которой продукт или услуга предлагается на продажу, и устанавливает уровень доходности; 3. Место (Place) – включает в себя каналы, используемые для перемещения продукта от изготовителя к покупателю; 4. Продвижение (Promotion) – включает в себя персональную продажу, рекламу, связи с общественностью, поощрение сбыта, прямой маркетинг, а также информацию в пункте торговли и на упаковке.

Чрезмерный спрос - состояние спроса, при котором организация не способна произвести необходимый объем товара, спроса, который превышает возможности и желание организации по его удовлетворению. В этом случае используют демаркетинг – тип маркетинга, задачей которого является изыскание способов временного или постоянного снижения спроса в целях ликвидации отрицательных рыночных явлений, например, спекуляции. Демаркетинг применяется также для того, чтобы у потребителей не создалось невыгодного для компании впечатления о ее слабых возможностях. Основные инструменты демаркетинга – повышение цен, прекращение рекламной работы.

«Шприц» – один из коммуникационных PR-приемов, суть которого в непосредственном воздействии на аудиторию путем «впрыскивания» информации в массовое сознание.

Штендер – средство наружной рекламы, напольная конструкция (обычно устанавливается перед входом в магазин).

Экономическая эффективность маркетинговых мероприятий – отношение результата (эффекта) от проведения маркетинговых мероприятий ко всей совокупности затрат, необходимых для их осуществления. Показатель эффективности комплекса маркетинга («маркетинга-микса»). Измеряется в натуральной (вещественной и невещественной) и стоимостной (ценовой) формах.

Экономический анализ – оценка вероятности того, что реальные величины объемов продаж, доли рынка и прибылей с нового товара будут соответствовать ожидаемым.

Эксперимент – метод маркетингового исследования, предполагающий сбор первичных данных посредством выделения сопоставимых групп людей, контроля переменных составляющих и реакций групп в различных ситуациях. При проведении экспериментов данные получают в тщательно контролируемых условиях с целью анализа причин и результатов. При этом переменными являются: 1. Условия, представляющие собой экспериментальные независимые переменные, которые контролирует экспериментатор (свойства товара, цена, средства продвижения), и условия внешней среды, которые определяются внешними факторами и не поддаются контролю; 2. Поведение потребителей. Изменения поведения потребителя называют зависимой переменной. Экспериментатор стремится изменить независимые переменные и затем установить изменения зависимой переменной. Идеальной зависимой переменной обычно является изменение объема продаж. Выделяют виды экспериментов: 1) лабораторный – эксперимент, проходящий в искусственной обстановке (например, тесты товаров, цены, рекламы); и 2) полевой – эксперимент, осуществляемый в реальных условиях.

Экспертный опрос – интервью с людьми, хорошо разбирающимися в предмете исследования.

Эластичный спрос -чувствительность величины спроса на товары к изменению цен на них, обусловленная уровнем доходов, поведенческими особенностями потребителей и конкуренцией.

Эффективность маркетинговой системы – показатель способности маркетинговой системы обеспечивать непрерывный процесс формирования воспроизводства спроса на товары и услуги при заданном уровне затрат на маркетинг. Критерий, показатель качества функционирования маркетинговой системы.

Эффективность принятия маркетингового решения – мера полезности, относительный результат цены экономического риска от выбранного варианта решения маркетинговой задачи из множества рассматриваемых (возможных) альтернатив. Способность выбранного варианта решения маркетинговой задачи приносить экономический эффект.

Эхо- фраза– завершающая часть рекламного текста, основная функция которого – закрепить в сознании Потребителя образную информацию.

