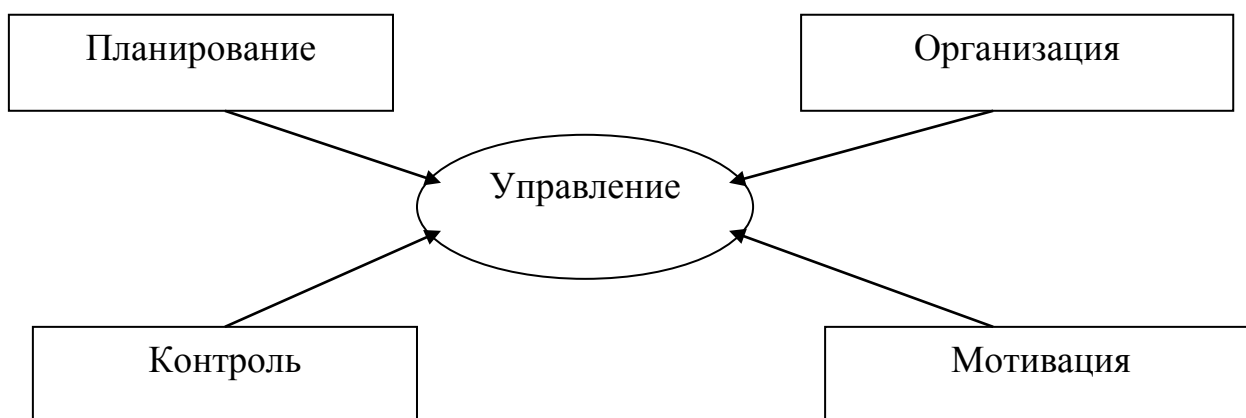


Цопа Н.В. аспирантка кафедры экономики и организации производства Крымской академии природоохранного и курортного строительства

### Сущность и принципы управления в системе туризма.

*Сущность управления* в системе туризма заключается в выполнении четырех основных функций – планирования, организации, мотивации и контроля.



Управление системой туризма должно базироваться на стратегическом, спроецированном в будущее, планировании. На основе этого разрабатывается политика туристической фирмы, которая представляет общие цели и нормы отношений, обеспечивающие жизнеспособность и развитие этой структуры. Формирование политики туристических фирм осуществляется, чаще всего, на высшем уровне. Все положения политики туристической фирмы представляются, обычно, в виде ведущего туристического образа. Ведущий образ содержит в себе долгосрочные цели, философию, принципы взаимоотношений с различными заинтересованными группами, культуру предприятия и его законодательные права.

Функционируют туристические фирмы в определенных туристических регионах, в связи с чем им необходимо повышать свою конкурентоспособность. **Планирование** на туристических предприятиях включает следующее:

- участие в разработке устанавливаемых управлениями туризма целей развития региона;
- текущий анализ конкурентоспособности сегмента рынка;
- разработку стратегии конкурентоспособности региона, его особой позиции;
- претворение в жизнь стратегии конкурентоспособности региона – прежде всего оказание консультаций туристическим предприятиям, проведение инновационного менеджмента.

На туристическом предприятии планирование включает в себя систематический, информационно - обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия. Несмотря на то,

что план представляет собой сложную социально – экономическую модель будущего состояния организации, стадии процесса планирования в основном универсальны.

Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Стратегическое планирование на высшем уровне предполагает оценку в долгосрочной перспективе основополагающих организации, тенденций в ее окружении; определяет вероятное поведение конкурентов. На среднем уровне управления занимаются долгосрочным планированием, которое включает определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. Ответственность, с точки зрения тактического планирования состоит в том, чтобы в основу планирования положить идеи, рожденные при стратегическом планировании. На нижнем уровне осуществляется оперативное планирование, которое является основой последующих этапов планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ, вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Бизнес-план, генеральный или общий план, составляет общую систему функционирования организации. Принципы, которыми руководствуются при составлении планов, сводятся к следующему: полноте, точности, ясности, непрерывности, экономичности планирования. Полнота планирования отражается в учете всех событий и ситуаций, которые могут иметь значение для развития организации. Точность планирования подразумевает использование при составлении планов современных методов, средств, тактики и процедур, которые и обеспечивают точность прогнозов. Ясность планирования необходима для того, чтобы цель и способы планирования, посредством простых и легких формулировок были доступны всем членам организации. Непрерывность планирования означает его непрерывный процесс. Наиболее важный принцип планирования – его экономичность, так как расходы на процесс должны соизмеряться с выигрышем, получаемым от него.

Туристические организации при планировании пользуются общеизвестными методами: бюджетным, анализом окупаемости, оперативным исследованием, моделированием и т.д.

Наличие **организационного этапа** в любом плане туристической фирмы необходимо для достижения запланированных целей в реальных условиях. Организационная функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально – психологической и правовой сторон деятельности любого туристического предприятия.

Через организаторскую деятельность, подразумевающую процесс распределение задач и объединение компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями на предприятии. Иными словами, организация – это средство достижения целей предприятия. С точки зрения управления персоналом, организационная деятельность передает смысл работы и распределяет ее по исполнителям, а с экономической точки зрения

она ведет к повышению эффективности работы предприятия. Например, туристические фирмы и операторы Крыма, желающие завоевать новый сегмент рынка, отражают свои цели в процессе планирования и решают производственную, торговую, информационные задачи освоения новых регионов. Руководство организации распределяет обязанности и устанавливает ответственность, это означает установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определение порядка и условий ее функционирования.

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, его целей, технологии и персонала. Принципы организации сводятся к следующему:

- определению и детализации целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;
- определению видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;
- поручению различных задач работникам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- координации различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений;
- единству цели – все работники организации трудятся для достижения одной цели.

**Мотивация** в системе туризма ориентируется на мотивы путешествий и мотивацию трудовых отношений.

*Мотивы путешествий* являются причиной совершения поездки. Информация о цели путешествия нужна для разделения туристических рынков на сегменты и определения целевых рынков, которые будут положены в основу разработки модели управления туристическими потоками и маршрутами. Например, групповые поездки иностранных туристов, приезжающих в Крым имеют обычно одну цель. Однако при этом каждый член группы может иметь свою, отличную от групповой мотивацию путешествий. Поэтому руководству туристических организаций важно проводить систематизацию мотивов путешествия туристов в Крым.

Условно мотивацию можно разделить на пять групп:

1. Рекреационная мотивация. Она связана с отдыхом, лечением и восстановлением сил. Такая мотивация побуждает лечебный, спортивный и приключенческий туризм.
2. Психологическая мотивация. Основа психологической мотивации – смена впечатлений, желание увидеть что-то новое. Развлекательный туризм является следствием психологической мотивации.
3. Межличностная мотивация заключается в поиске социальных контактов, знакомстве с местными жителями. Этнический туризм наиболее всего удовлетворяет межличностную мотивацию.
4. Культурная мотивация, в первую очередь означает желание познакомиться искусством и культурой других стран. Поэтому туристы,

побуждаемые данным мотивом, выбирают экскурсионный и религиозный туризм.

5. Мотивация престижа и статуса чаще всего означает желание добиться всеобщего признания и удержать его в ходе поездки. Деловой и научный туризм соответствуют данному мотиву туристов.

*Мотивация трудовых отношений* в системе туризма аналогична мотивации в любой другой организации. Для побуждения работников к активной трудовой деятельности используют: стимулирование с помощью внешних факторов (моральное и материальное стимулирование); собственно мотивирование, которое отражается в создании у работников внутреннего побуждения к труду.

Использование руководителями туристических организаций современных теорий мотивации, включающих содержательные (А. Маслоу, Ф. Герцберга) и процессуальные (теории ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера - Лоулера) помогают им наиболее четко и эффективно мотивировать к труду работников организации.

**Контроль** – неотъемлемая часть управления туристическими организациями. Система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями – определенными первоначальными планами управления и реальными показателями деятельности организации. Все системы контроля базируются на идее обратной связи, т.е. сопоставлении реальных достижений с прогнозными данными. Системы контроля включают основные критерии: эффективность контроля, эффект влияния на людей, выполнение задач контроля, определение границ контроля.

Контроль можно разделить на три вида:

*Предварительный контроль* обычно осуществляется до фактического начала работ, в ходе которого важно реализовать определенные правила, процедуры и линии поведения. Предварительный контроль в организации применяется для контроля использования человеческих, материальных и финансовых ресурсов. В области человеческих ресурсов анализируются деловые и профессиональные знания и навыки, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области материальных – контроль за качеством сырья и рациональностью его использования. В области финансовых ресурсов контроль осуществляется за формированием и исполнением бюджета организации. Предварительный контроль позволяет выявить отклонения от стандартов в различные моменты.

*Текущий контроль* осуществляется в ходе проведения работ. Объектом текущего контроля обычно является деятельность сотрудники, а субъектом – непосредственные их руководители. Этот вид контроля позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

*Заключительный контроль* направлен на предотвращение ошибок в будущем. Такой контроль дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, а также способствует мотивации.

Процедура контроля включает следующие этапы: установление стандартов – выработка показателей результативности; сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами – определение масштаба отклонений; принятие необходимых корректирующих действий.

**Принципы управления** в туризме целесообразно разделить на две группы: общие и частные.

Общие принципы управления включают:

- принцип применимости – разработка нормативных документов, регулирующих деятельность всех работающих на фирме сотрудников.
- принцип системности – охват всей системы, учитывая ее внешние и внутренние взаимосвязи, взаимозависимости и открытость собственной структуры или системы туризма в целом.
- принцип многофункциональности – охват различных аспектов деятельности: материальных, функциональных и смысловых.
- принцип интеграции – интеграция внутри системы различных способов отношений и взглядов сотрудников.
- принцип ориентации на ценности такие как: гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг.

Частные принципы управления содержат:

- принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении, т.е. оптимальном делегировании полномочий при принятии управленческих решений. Данный принцип заключается в умелом использовании единоначалия и коллегиальности в управлении. По существу, единоначалие в туристических организациях, означает предоставление руководителю широких полномочий, необходимых для удержания стратегических зон хозяйствования, а также завоевания новых, если такая задача на него возложена. Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.
- принцип научной обоснованности управления предполагает наличие у руководителя научного предвидения, умения планировать во времени социально – экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов. Научная обоснованность управления означает сочетание использования науки при выработке и реализации управленческих решений, а также глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов.
- принцип плановости состоит в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.
- принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него

задачи и отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами и несет ответственность за порученное ему дело.

- принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно-действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции и др.
- принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании структуры управления, при которой первичные звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те же, в свою очередь, подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Соответственно, цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.
- принцип мотивации заключается в тщательном осуществлении системы поощрений и наказаний, рассмотрении ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интеграции ее по элементам.
- принцип демократизации управления означает участие в управлении организацией всех сотрудников. Этот принцип может выражаться в форме: долевого оплаты труда, денежных средств, вложенных в акции; единого административного управления, коллегиального принятия управленческих решений.
- принцип государственной законности системы управления состоит в соответствии требованиям государственного законодательства организационно – правовой формы туристической фирмы.
- принцип органической целостности объекта и субъекта управления. Управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления должно составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.
- принцип устойчивости и мобильности системы управления. При изменении внешней и внутренней среды организации, система управления не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы управления к изменениям во внешней среде. Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. должны быть максимально полно учтены изменения и требования потребителей туристических услуг.

Контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса.