**1 ВОПРОС: «Особенности регионального туризма как объекта управления»**

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

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

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

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

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

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

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

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

***Туризм как объект управления выражается в комплексности туристских услуг.***

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

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

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

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

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

**Можно выделить основные *черты, характерные для управления региональным туризмом:***

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

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

В туристской отрасли большое значение имеет маркетинг.

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

**2. ВОПРОС «Системная теория и ее компоненты»**

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

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

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

Зависимость туризма от внешней среды — это открытая система, которой можно и нужно управлять, используя методы и принципы современного менеджмента.

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

***Экономика***

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

**3. ВОПРОС Понятие туристского региона**

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

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

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

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

*Туристский регион как конкурентная единица* включает:

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



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

*Федеральный уровень Региональный уровень Местный уровень*

На рис. 1 представлены туристские структуры различных региональных уровней.

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

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

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

**Функции организационных структур регионального туризма:**

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

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

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

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

* **функции предложения** должны взять на себя организации более низкого уровня. Чаще всего - ***это местные или субрегиональные организации;***
* **функции представительства интересов** должны выполняться на каждом уровне государственной (политической) структуры организациями с одинаковым географическим радиусом деятельности.
* **маркетинговые функции** должны выполняться в каждом регионе в зависимости от его известности, имиджа и финансовых возможностей.
* **функцию создания** **и сохранения ведущего образа** должны выполнять *организации каждого уровня.*

**Все функции туристских организаций можно сформулировать следующим образом**:

* разработка и исполнение местной курортной и региональной туристской политики;
* объединение политики, учитывающей рыночные условия;
* обеспечение общих интересов в транспортном сообщении;
* формирование туристского самосознания;
* организация культурной, фольклорной, общественной и спортивной жизни;
* руководство деятельностью турбюро;
* обсуждение предложений, указаний и жалоб, относящихся к туристской деятельности;
* выполнение задач по формированию и координации туристского предложения;
* долевое участие в эксплуатации курортных и туристских сооружений;
* налаживание и укрепление связей с управлениями, гостиничными предприятиями, транспортными и туристскими организациями, различными объединениями, прессой, радио, телевидением, организациями всех форм собственности.

**ВОПРОС 4. Роль и особенности менеджмента в сфере экскурсионной деятельности**

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

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

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

**Менеджмент рассматривается как:**

вид деятельности человека процесс, с помощью которого профессионально подготовленные кадры (специалисты) формируют фирмы или отдельные направления их деятельности и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения;

иерархическая, организационная структура, в рамках которой реализуются функции управления;

категория людей, занятых управлением.

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

**ВОПРОС 5.** **Деятельность менеджера и его задачи. Профессиональные требования к менеджеру**

Задачи и функции менеджмента осуществляются через деятельность менеджеров.

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

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

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

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

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

способствует карьерному росту людей.

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

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

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

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