Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет»

**Высшая школа туризма**

**Кафедра управления туризмом**

**Экскурсионный менеджмент**

Электронный учебно-методический комплекс для специальности

1-25 81 11 Экономика и управление туристской индустрией

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

*Савина Н.В.,* доцент кафедры управления туризмом Учреждения образования “Белорусский государственный экономический университет”, кандидат филологических наук, доцент.

2014

**Содержание**

1. [Учебная (рабочая) программа](#_Toc381469599)
2. [КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ](#_Toc381469600)
3. [Методические рекомендации по изучению отдельных тем и самостоятельной работе](#_Toc381469601)
4. [Планы практических занятий и методические материалы для их проведения](#_Toc381469602)
5. [Тематика рефератов и рекомендации по их выполнению](#_Toc381469603)
6. [Материалы для контроля знаний](#_Toc381469604)
7. [Список рекомендУемой литературы](#_Toc381469605)

# 

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

**Экскурсионный менеджмент**

**Лекция 1. Теоретические аспекты экскурсионного менеджмента**

Современному этапу развития туризма в Республике Беларусь характерно стремление данной отрасли к повышению вклада туристической индустрии в решении ряда общенациональных задач. Среди них важное место занимают задачи повышения уровня жизни населения через доступность туристических услуг, рост конкурентоспособности белорусской экономики путём повышения привлекательности страны как туристического направления.

Решение данных задач требует обеспечения туристической индустрии кадрами высокой квалификации. Ориентация системы образования на подготовку профессиональных кадров необходимых специальностей позволит обеспечить качественное оказание туристических услуг, среди которых одно из доминирующих мест занимают экскурсионные.

Экскурсионные услуги являются основной составляющей экскурсионной деятельности в целом, развитие которой требует дальнейшего совершенствования и новых подходов.

Следует отметить, что развитие экскурсионной деятельности в Республике Беларусь осуществляется в условиях глубоких преобразований в сфере туризма. Реформирование данной отрасли экономики, её кардинальные изменения будут способствовать интеграции туризма в мировой туристический рынок.

Без использования новых подходов в управлении туризмом на всех уровнях, включая экскурсионную деятельность, данный процесс невозможен. Решить данную проблему невозможно и без совершенствования научно-методического обеспечения образовательного процесса. Новые учебно-методические комплексы и программы, инновационные технологии помогут решить проблемы подготовки профессиональных менеджеров на микро- и макро-уровнях.

Этому будет содействовать и дисциплина «Экскурсионный менеджмент», входящая в комплекс специальных дисциплин, формирующих профессионально подготовленных специалистов управленческого профиля. *Экскурсионный менеджмент* − новое для системы образования Республики Беларусь и практической сферы туризма направление. Для изучения данной дисциплины необходима базовая подготовка по специальной дисциплине «Экскурсоведение» и знания по дисциплине «Менеджмент туризма». Поэтому, как учебная дисциплина, «Экскурсионный менеджмент» рекомендуется для студентов второй ступени образования, получающих академическую степень магистра. Поскольку в туризме в целом, и в экскурсионной деятельности, в частности, до сих пор ощущается нехватка квалифицированных специалистов, способных на высоком качественном уровне создать и реализовать экскурсионный продукт, данная дисциплина может быть предназначена и для повышения квалификации работников региональных структур управления.

Цель дисциплины – сформировать знания, умения и навыки, необходимые для управления экскурсионной деятельностью на туристических предприятиях всех видов и форм, в организациях и учреждениях туристической индустрии.

Задачи дисциплины **–** дать знания по:

– особенностям развития экскурсионной деятельности на современном этапе;

– методике и технологии создания экскурсий различной тематики на основе действенного управления туристическими ресурсами;

– моделированию экскурсионно-туристических маршрутов с учетом интересов и ожиданий потенциальных потребителей экскурсионных услуг;

– лингвистическому обеспечению в экскурсионной деятельности;

– вопросам использования компонентов педагогики, психологии, этики и других наук в экскурсионном обслуживании;

– направлениям межкультурной и бизнес-коммуникации в процессе планирования, моделирования и реализации экскурсионного продукта;

– комплексности экскурсионного обслуживания, его сопряженности с различными видами туризма, перспективности направлений развития и путей повышения качества и культуры обслуживания туристов и экскурсантов;

– актуализации формирования мастерства работников экскурсионной деятельности на фоне их имиджа и профессионального этикета.

Для достижения поставленной цели и решения очерченных задач, будущие руководители должны овладеть научно-теоретическими знаниями и исследовательскими навыками в экскурсионной деятельности и области менеджмента, эффективно сочетая и применяя их в практической деятельности, а также **уметь:**

- аргументировать создание новых экскурсионных продуктов на основе управления в области эффективного использования туристических ресурсов;

- управлять моделированием экскурсионно-туристических маршрутов (с учетом их перспективности) для различных групп туристов и экскурсантов;

- разрабатывать экскурсии и экскурсионные туры различной тематики в соответствии с требованиями экскурсионной методики;

- конструировать экскурсионные тексты с учетом их лингвистической специфики;

- обосновать оптимальные методы организации и проведения экскурсий и экскурсионных туров;

- составлять экскурсионные программы для продвижения экскурсионных продуктов на рынок туристических услуг;

- творчески применять на практике навыки межкультурной и бизнес-коммуникации;

- адекватно интерпретировать коммуникативное поведение представителей иной культуры на основе толерантности к другим культурам, языкам и религиям;

- работать в команде, применяя различные приемы и инструменты современного менеджмента;

- управлять персоналом предприятия, используя наиболееэффективные формы власти, стили и методы менеджмента;

- эффективно использовать межкультурные и бизнес - коммуникации осуществляя деловое взаимодействие и решая организационно-управленческие вопросы, связанные с деятельностью предприятий, организаций и учреждений, в компетенцию которых входит занятие экскурсионной деятельностью.

Для формирования выше названных знаний, умений и навыков в дисциплину «Экскурсионный менеджмент» включены соответствующие темы, подобранные с учётом комплексности и сложности осуществления экскурсионной деятельности в системе индустрии туризма.

Особое внимание уделено реализации функций и методов экскурсионного менеджмента, принятию управленческих решений, организации труда менеджеров предприятий туристической индустрии, включены и подробно рассматриваются темы, посвященные межкультурной и бизнес - коммуникации и организации делового взаимодействия, власти, влияния и авторитета менеджера.

Экономический прогресс в развитии индустрии туризма обусловлен во многом эффективностью менеджмента – управления. Умение управлять, руководить людьми, занятыми в сфере туризма, зависит от ряда факторов, важнейший из которых – человеческий. Рассматривая экскурсионную деятельность как деятельность предпринимательскую в туристической индустрии, следует отметить, что предпринимательство и менеджмент интегрируются в экономических отношениях собственности, которые возникают между людьми в процессе присвоения ими средств и результатов труда. В экскурсионно-туристическом предприятии или организации (далее предприятие) данный процесс реализуется через осуществление следующих функций:

- *предпринимательскую* функцию, реализация которой требует создания предприятия той или иной формы собственности, принятия решений о направлениях деятельности, путях их реализации и т. д.;

- *производственную* функцию, связанную с практической реализацией предпринимательских решений по разработке экскурсионного продукта и оказанием экскурсионных услуг;

- *управленческую* функцию, направленную на организацию процесса разработки, реализации и продвижения экскурсионного продукта или услуг, подбор и наём на работу специалистов для осуществления данного производственного процесса и повседневного руководства ими;

- *экономическую* функцию – получение, распределение и использование прибыли, полученной от реализации экскурсионных продуктов и услуг.

*Экскурсионный менеджмент* – система управления деятельностью экскурсионно-туристического предприятия или организации по формированию, разработке, реализации и продвижению экскурсионных продуктов и/ или услуг в условиях рынка сферы туризма.

Направленность деятельности предприятия определяется характером туризма: международная или внутренняя, активная – приём и обслуживание отечественных и иностранных туристов или пассивная – отправка туристов на экскурсионное обслуживание в другие предприятия и организации.

*Экскурсионное обслуживание* – деятельность субъектов туристической деятельности, а также иных юридических лиц, физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей, по подготовке, организации и проведению экскурсий. С учётом дифференцированного подхода к экскурсионному обслуживанию и потребительского спроса потенциальных клиентов создаются различные виды экскурсионного продукта и/или экскурсионных услуг, среди которых особое место занимает экскурсия. На рынок туризма они предоставляются или непосредственно предприятием-разработчиком (туроператором) или предприятием-посредником (турагентом).

*Туроператорская деятельность* – предпринимательская деятельность юридических лиц (туроператоров) по формированию, продвижению, реализации туров, в том числе сформированных другими туроператорами, включая нерезидентов Республики Беларусь, а также по оказанию отдельных услуг, связанных с организацией туристического путешествия.

*Турагентская деятельность* – предпринимательская деятельность юридических лиц или индивидуальных предпринимателей (турагентов) по продвижению, реализации туров, сформированных туроператорами – резидентами Республики Беларусь, участникам туристической деятельности, а также по оказанию отдельных услуг, связанных с организацией туристического путешествия.

*Участники туристической деятельности* – туристы, экскурсанты, а также имеющие намерение заказать, заказывающие либо заказавшие туристические услуги для целей, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности, юридические лица, физические лица, в том числе индивидуальные предприниматели.

*Разработка экскурсионного продукта* – сложный процесс, требующий комплексного подхода. Осуществление данного процесса возможно при соблюдении ряда условий:

- важно иметь представление о предполагаемом субъекте потребления;

- определить вид, форму и элементы продукта, периодичность его предоставления на рынок;

- определить потребительские качества продукта, затраты на его разработку, реализацию и продвижение, а также экономическую эффективность и целесообразность разработки.

Процесс разработки и внедрения в практику экскурсионного продукта включает следующие этапы: исследование спроса, разработка, эксперимент, обучение кадров для предоставления новой экскурсионной услуги и технологической проработки процесса экскурсионного обслуживания, организация рекламы и сбыта нового продукта.

*Сбыт экскурсионного продукта* – это комплекс мер, предпринимаемых туроператором для обеспечения прохождения продукта от производителя к потребителю. Туроператор разрабатывает экскурсионный продукт, организует экскурсии, предоставляет услуги транспорта, музеев и т.д., реализует его самостоятельно или через турагентов. Турагент реализует продукт туроператора, но может и самостоятельно создавать и реализовывать экскурсионный продукт (экскурсию), т.е. быть в данном случае туроператором.

*Продвижение экскурсионного продукта* на рынок включает различные тактические и стратегические средства, имеющие цель укрепления на рынке позиций предприятия. Различают следующие виды продвижения экскурсионного продукта: непосредственное продвижение (продавец – покупатель) и косвенное, включающее материальные затраты (разработка рекламно-информационного материала, применение скидок посредникам). Организуя мероприятия по продвижению своего продукта, туроператор изучает рынки сбыта, выбирая его каналы, посредников и передачу им готовых предложений и продуктов на реализацию, разрабатывает прогноз по реализации продукта и мероприятия по стимулированию его продаж, анализирует и осуществляет контроль над ходом всей технологической цепочки процесса.

*Качество экскурсионного продукта* во многом зависит от менеджмента (управления) экскурсионно-туристического предприятия или организации. Под *управлением* следует понимать процесс взаимосвязанных действий или иначе – циклически повторяющихся функций: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.

Стремительное развитие индустрии туризма, одним из основных компонентов которой является экскурсионная деятельность, позволяет говорить о важности в экскурсионном менеджменте и таких функций как инновационная и маркетинговая.

Функция *планирования* реализуется в процессе определения целей организации и путей их достижения, анализа ситуаций, выработки планов, программ.

*Организационная* функция связана с созданием экскурсионно-туристического предприятия или организации.

*Координационная* функция позволяет направлять работу людей в соответствии с намеченными целями и задачами осуществления деятельности. Активизации данного процесса содействует *стимулирующая*  функция менеджмента. В её рамках с помощью системы поощрения и наказания работники ориентируются на наиболее эффективное выполнение стоящих перед ними задач.

Анализ итогов работы, выявление различного вида неудач или, наоборот, успехов осуществляется с помощью *контрольной* функции менеджмента.

С освоением и внедрением в производство новейших достижений в области техники и технологии методов организации труда и управления людьми связана *инновационная* функция менеджмента. Выделение её в качестве самостоятельной обусловлено необходимостью повышения эффективности и качества направлений деятельности предприятия.

Практически все направления экскурсионной деятельности предприятия охватывает *маркетинговая* функция, сегменты которой включают исследование, разработку, реализацию экскурсионного продукта, предоставление экскурсионных услуг.

Все функции тесно взаимосвязаны и поэтому для их успешного осуществления от менеджеров требуется обладание хорошими профессиональными знаниями и навыками, педагогическими и психологическими способностями для гармоничного сочетания использования материальных и трудовых ресурсов в интересах достижения поставленной перед предприятием цели. Кроме того, менеджерам экскурсионной сферы деятельности предприятия, необходимо учитывать её специфические особенности как объекта управления.

Специфические особенности экскурсионной деятельности как объекта управления воплощаются, прежде всего, в комплексном и дифференцированном подходе к разработке экскурсионного продукта. Успех в экскурсионной сфере деятельности туристического предприятия зависит и от привлекательности экскурсионного продукта, определение сущности которого находится в тесной взаимосвязи с определением сущности туристического продукта в целом.

*Туристический продукт* – это любая услуга, удовлетворяющая потребности туристов во время путешествий и подлежащая оплате с их стороны. Однако говорить об определении сущности экскурсионного продукта было бы неверным, не рассмотрев понятие "экскурсия".

*Экскурсия* – наглядный процесс познания человеком окружающего мира, построенный на заранее подобранных объектах, находящихся в естественных условиях и расположенных в помещении предприятий, лабораторий, научно-исследовательских институтов и т.д.

Согласно Закону «О туризме» (в редакции от 16.06.2010 г.), под *экскурсией* следует понимать организованное туристическое путешествие физических лиц (туристов) на период менее 24 часов, посещение ими в познавательных целях туристических ресурсов, других объектов, имеющих художественную, историческую и иную значимость, под руководством экскурсовода, гида-переводчика, иного лица, наделённого правом проведения экскурсий.

*Экскурсовод* – физическое лицо, имеющее соответствующую квалификацию для проведения экскурсий. *Гид-переводчик* – физическое лицо, имеющее соответствующую квалификацию для проведения экскурсий на иностранном языке. *Экскурсант* – физическое лицо, совершающее экскурсию без ночевки в стране (месте) временного пребывания. *Турист* – физическое лицо, совершающее туристическое путешествие на период более 24 часов или осуществляющее не менее одной ночевки в стране (месте) временного пребывания.

Изложенные определения позволяют понимать под *экскурсионным продуктом* комплекс экскурсионных услуг, удовлетворяющий потребности туристов и экскурсантов в процессе познания окружающей действительности или её искусственного воссоздания.

Комплекс экскурсионных услуг можно рассматривать с точки зрения основных и дополнительных. В качестве *основных* выступают услуги экскурсовода (гида) по непосредственному ведению экскурсии, в качестве *дополнительных* – услуги по подготовке и организации экскурсий, а также работа после её проведения. Комплекс услуг представляют собой единое целое – экскурсионный продукт в широком смысле. Однако есть возможность вести речь об экскурсионном продукте в узком смысле – применительно к каждому конкретному виду экскурсии. *Разработка экскурсионного продукта* – сложный процесс, требующий комплексного подхода. Осуществление данного процесса возможно при соблюдении ряда условий:

- важно иметь представление о предполагаемом субъекте потребления;

- определить вид, форму и элементы продукта, периодичность его предоставления на рынок;

- определить потребительские качества продукта, затраты на его разработку, реализацию и продвижение, а также экономическую эффективность и целесообразность разработки.

*Процесс разработки и внедрения* в практику *экскурсионного продукта* включает следующие этапы: исследование спроса, разработка, эксперимент, обучение кадров для предоставления новой экскурсионной услуги и технологической проработки процесса экскурсионного обслуживания, организация рекламы и сбыта нового продукта.

*Сбыт экскурсионного продукта* – это комплекс мер, предпринимаемых туроператором для обеспечения прохождения продукта от производителя к потребителю. Туроператор разрабатывает экскурсионный продукт, организует экскурсии, предоставляет услуги транспорта, музеев и т.д., реализует его самостоятельно или через турагентов. Турагент реализует продукт туроператора, но может и самостоятельно создавать и реализовывать экскурсионный продукт (экскурсию), т.е. быть в данном случае туроператором.

*Продвижение экскурсионного продукта* на рынок включает различные тактические и стратегические мероприятия, имеющие цель укрепления на рынке позиций предприятия. Различают следующие виды продвижения экскурсионного продукта: непосредственное продвижение (продавец – покупатель) и косвенное, включающее материальные затраты (разработка рекламно-информационного материала, применение скидок посредникам). Организуя мероприятия по продвижению экскурсионного продукта, туроператор изучает рынки сбыта, выбирая его каналы, посредников и передачу им готовых предложений и продуктов на реализацию, разрабатывает прогноз по реализации продукта и мероприятия по стимулированию его продаж, анализирует и осуществляет контроль над ходом всей технологической цепочки процесса.

*Качество экскурсионного продукта* во многом зависит от менеджмента (управления) экскурсионно-туристического предприятия или организации. Под *управлением* следует понимать процесс взаимосвязанных действий или иначе – циклически повторяющихся функций: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.

На туристическом рынке наибольшие шансы быть проданным имеет экскурсионный продукт, обладающий высоким качеством, т.е. совокупностью потребительских свойств, которые делают его способным удовлетворить потребности туристов и экскурсантов. К таким *потребительским свойствам экскурсионного продукта* относят: уровень качества экскурсии, комфорт, престиж, качество обслуживания клиентов и впечатления, полученные от путешествия. Именно они определяют качество предлагаемого экскурсионного продукта, которое в свою очередь влияет на его конкурентоспособность.

Потребительские свойства экскурсионного продукта должны не только обеспечивать потребности туриста, экскурсанта, но и отвечать таким требованиям, как *комфортность, эргономичность, этичность, привлекательность, комплексность.*

*Комфортность –* совокупность бытовых удобств, благоустроенность и уют культурно-просветительных учреждений, средств передвижения и сообщения. Комфортность должна быть присуща каждому экскурсионному продукту независимо от того, кто и когда его потребляет.

Под *эргономичностью* следует понимать научный подход, изучающий человека или группу людей (в нашем случае группу туристов, экскурсантов) в конкретных условиях с целью улучшения качества экскурсионного продукта.

Под *этичностью* понимается соответствие правилам этики. Требование этичности ярко представляется в экскурсиях религиозной тематики, когда экскурсанты посещают памятники культового зодчества. Экскурсионный продукт должен соответствовать требованию *привлекательности,* т.е. вызывать у экскурсантов положительные чувства и эмоции, располагать клиентов, обращая их внимание на конкретные экскурсионные объекты и т.д.

Особое внимание при разработке экскурсионного продукта необходимо уделить требованию комплексности. *Комплексность* означает совокупность свойств, действий, предметов в их взаимосвязи, представляющих собой комплекс процессов, составляющих единое целое, что важно учитывать в планировании экскурсионных услуг.

Экскурсионные услуги позволяют удовлетворять потребности человека в приобщении к духовным и нравственным ценностям, накоплении и углублении знаний, в том числе профессиональных, в режиме свободного выбора объектов, методов и средств познания. Такие познания можно получить при участии в экскурсионно-туристических мероприятиях: осматривая музейные и выставочные экспозиции; знакомясь с историческими, культурными, инженерными, этнографическими и природными достопримечательностями и пр. Говоря о комплексном подходе к планированию экскурсионных услуг, следует рассмотреть организационные формы туризма.

Организационные формы туризма в Республике Беларусь представлены международным и внутренним туризмом. В соответствии с Законом «О туризме», *международный туризм* включает в себя:

*выездной туризм* – туристическое путешествие граждан Республики Беларусь, а также иностранных граждан и лиц без гражданства, постоянно проживающих в Республике Беларусь, за пределы территории Республики Беларусь;

*въездной туризм* – туристическое путешествие иностранных граждан и лиц без гражданства, за исключением постоянно проживающих в Республике Беларусь, в пределах территории Республики Беларусь.

*Внутренний туризм* – туристическое путешествие граждан Республики Беларусь, а также иностранных граждан и лиц без гражданства, постоянно проживающих в Республике Беларусь, в пределах территории Республики Беларусь.

В научной литературе приводятся классификации видов туризма, основанные на различных параметрах. Для эффективного планирования экскурсионных услуг обратимся к классификации видов туризма, основной параметр которой – «цель поездок». По данному параметру различают следующие виды туризма: познавательный или культурный, этнический, рекреационный, оздоровительный, лечебный, деловой, транзитный, экологический, сельский или агротуризм, спортивный, приключенческий, экстремальный, самодеятельный, социальный и др. Очерченные виды туризма являются перспективными как формы въездного туризма в Республике Беларусь. Практически в каждом толковании означенных видов туризма, мы находим общие признаки, из которых основополагающим является экскурсионная деятельность, а её главной составляющей – экскурсия.

В процессе становления и развития экскурсионной деятельности в понятие «экскурсия» вкладывалось различное содержание. *Экскурсия* (от лат. excursio – поездка) трактуется как посещение физическими лицами в познавательных целях туристических ресурсов, других объектов, имеющих художественную, историческую или иную значимость, под руководством экскурсовода, гида-переводчика, иного лица, наделенного правом проведения экскурсий.

*Экскурсию* можно рассматривать как наглядный процесс познания человеком окружающего мира на заранее подобранных объектах, находящихся в естественных условиях или расположенных в помещениях предприятий, лабораторий, научно-исследовательских институтов и т.д. При этом данный процесс имеет целенаправленный характер, о чём свидетельствует чётко определённая тема, заранее разработанный маршрут и, конечно же, наличие квалифицированного специалиста – экскурсовода (гида). Удовлетворение ожиданий туристов, экскурсантов находится в прямой зависимости от комплексности экскурсионного обслуживания.

*Экскурсионное обслуживание* – организация и оказание экскурсионных услуг, удовлетворяющих потребности человека в приобщении к духовным и нравственным ценностям, в накоплении знаний, в том числе и профессиональных, в режиме свободного выбора объектов, методов и средств познания». Экскурсионное обслуживание позволяет донести до потребителя (экскурсанта, туриста) комплекс знаний по истории, культуре, географии, этнографии, экономике и др.

При участии в таких экскурсионных мероприятиях, как осмотр музейных и выставочных экспозиций, исторических, культурных, природных и других достопримечательностей, происходит удовлетворение потребности личности в познании окружающей действительности. Избирательность человека в выборе экскурсионных услуг носит подсознательный характер. Экскурсант (турист) выбирает те экскурсионные услуги, которые удовлетворяют одновременно несколько потребностей. Посещая загородную экскурсию, её участники не только удовлетворяют потребность в познании, но и в сочетании с эмоциональными и интеллектуальными нагрузками ликвидируют дефицит движения, повышают эффективность обмена информацией в процессе общения друг с другом.

Исходя из этого, *экскурсионное обслуживание* можно рассматривать не только как часть комплексной туристической услуги, но и как самостоятельный вид – *экскурсионные услуги*, целью которых является удовлетворение запросов, предпочтений и ожиданий экскурсантов (туристов) в познании окружающей действительности. Из данного определения вытекает, что услуги не сохраняемы и клиенту предлагается *экскурсионный продукт*, не имеющий материальной формы.

Формирование и развитие в Республике Беларусь высокоэффективного и конкурентоспособного туристического комплекса обеспечивается предприятиями через предоставление разнообразных туристических услуг жителям и гостям Беларуси.

В соответствии с Законом «О туризме», *туристические услуги* – услуги по перевозке, размещению, а также иные услуги (по питанию, организации туристического путешествия, *экскурсионные* и другие услуги), не являющиеся сопутствующими услугами по перевозке или размещению. Их оказание в комплексе услуг, входящих в тур, позволяет совершить туристическое путешествие в соответствии с его целями и потребностями туриста, экскурсанта.

Формирование интеллекта человека протекает в рамках рабочего и внерабочего времени, которые находятся в органической связи. Сокращение рабочего времени на основе роста производительности труда влечёт за собой соответствующее увеличение свободного времени, и, наоборот, повышение квалификации и рост культурного уровня обусловливают повышение производительности труда работников и рациональное использование рабочего времени.

Деятельность в свободное время требует определённых материальных затрат как членов общества, так и общества в целом. Современные масштабы туризма выдвигают на первый план и проблемы рациональной организации оказания экскурсионных услуг. Рост объёма свободного времени ещё не означает рационального его потребления. Общество должно уметь отдыхать, и в этом ему помощник – туризм в целом и экскурсионная деятельность в частности.

Предоставление экскурсионных услуг отвечает удовлетворению следующих потребностей человека: коммуникативной; потребности в движении; потребности, сопряженной с функцией расширенного восстановления – оздоровление.

Удовлетворение потребностей туристов, экскурсантов находится в прямой зависимости от количественного и качественного совмещения форм и видов экскурсионного обслуживания, которое является частью комплексной туристической услуги, предоставляемой туристическими учреждениями и предприятиями.

К проведению экскурсии допускается экскурсовод (гид), прошедший специальную подготовку или переподготовку, сдавший экзамен на усвоение каждой темы запланированной экскурсии. Документом, подтверждающим профессиональную квалификацию экскурсовода, гида, служит диплом (свидетельство).

Руководством для их деятельности на маршруте является технологическая карта экскурсии – обязательный документ предприятия или экскурсионного учреждения. Вместе с экскурсионными текстами (контрольным и индивидуальным) она даёт право на проведение и оплату экскурсий по данной теме.

Форма экскурсионного обслуживания определяется местом проведения экскурсии:

1. Как часть туризма – во время пребывания в гостинице, кемпинге, на туристической базе, в ходе путешествия, туристического похода, на туристическом маршруте.

2. Как часть оздоровления и отдыха – в доме отдыха, пансионате, санатории.

3. Как самостоятельная форма обучения – при организации экскурсии-консультации – составной части тематических вечеров, диспутов, конференций.

4. Как форма воспитания.

Целенаправленный характер работы по охвату потенциальных клиентов экскурсионными услугами осуществляется в следующих направлениях:

-место проживания;

-учебные заведения, учреждения, предприятия;

-турбазы, дома отдыха, пансионаты и т.п.;

-клубы, дома и дворцы культуры;

-семинары, курсы, симпозиумы, конференции и т.п.;

-аэропорты, вокзалы, фестивальные площадки.

К основным показателям экскурсионной деятельности предприятия относятся:

* объём экскурсионных услуг, предоставляемых клиентам (в денежном выражении);
* объём экскурсионного обслуживания (количество экскурсантов, туристов);
* прибыль от реализации экскурсионного продукта и/или экскурсионных услуг.

Оценочные показатели служат критерием совершенствования оказания экскурсионных услуг. Чтобы оптимизировать свою работу, предприятие должно пополнять банк справочной информации, включая:

* списки адресов и телефонов организаций – потенциальных заказчиков экскурсий;
* номера телефонов, факсов и адреса организаций, связанных с обслуживанием туристов, экскурсантов;
* перечень разработанных тем экскурсий;
* карты-схемы экскурсионных маршрутов по городу, району, определенной местности (региону), области, стране;
* список номеров телефонов и домашних адресов экскурсоводов, гидов.

Полнота информации по оказанию экскурсионных услуг обеспечивается различного вида картотеками:

* транспортных предприятий – автохозяйств, автостанций, железнодорожных вокзалов, аэропортов и т.п.;
* средств размещения: гостиниц, пансионатов, туристических баз и др.;
* предприятий питания: кафе, бары, рестораны и т.п.;
* культурно-просветительных учреждений: музеев, концертных залов, театров и др., посещение которых предусмотрено организаторами экскурсий;
* предприятий и учреждений, являющихся объектами экскурсионного показа;
* тематики экскурсий согласно классификации: указываются продолжительность, способ передвижения, пункты начала и окончания, стоимость;
* экскурсионных программ.

Экскурсионное обслуживание осуществляется туристическими предприятиями на территории их административной принадлежности (город, район и др.). Работу с группами, выезжающими в другие города (даже в определённой области) проводят экскурсионные учреждения или предприятия, расположенные в этих городах. Экскурсовод, выехавший с группой, выполняет обязанности её руководителя, даёт путевую информацию (дорожный обзор). Такой подход соответствует современному периоду развития экскурсионного обслуживания, характеризующемуся возрастающим вниманием к последнему со стороны государства.

Современные технологии позволяют накапливать необходимые сведения с помощью компьютерных технологий и хранить их на сайте предприятия.

Основой работы по планированию оказания экскурсионных услуг может быть бизнес-план предприятия, составленный по результатам маркетинговых исследований экскурсионных услуг по видам экскурсий и тематике с учётом состава экскурсантов. Тем самым решаются вопросы дифференцированного подхода к организации экскурсионного обслуживания различных по составу групп туристов, экскурсантов и увеличения объёма экскурсионных услуг на основе сохранения и рационального использования историко-культурного наследия и природного потенциала в рамках государственного регулирования туризма.

**Лекция 2. Экскурсионная деятельность в системе индустрии туризма**

Туристические предприятия вправе осуществлять экскурсионное обслуживание только на территории (в городе, районе), где они расположены. Группы, выезжающие в другие города (даже в пределах одной области), обслуживаются туристическими предприятиями этих городов, а роль сопровождающего экскурсовода – проводить дорожный обзор (давать путевую информацию) и выполнять обязанности руководителя группы.

Экскурсионный туризм является одной из форм рекреационной деятельности. В структуре рекреационных потребностей он покрывает 10 – 12 % объема потребностей в длительном отдыхе и 16 – 20 % – в кратковременном отдыхе в выходные дни.

Для успешного функционирования на рынке экскурсионно-туристических услуг необходимо тщательно изучать спрос населения на конкретные экскурсионные услуги и в соответствии с прогнозными исследованиями планировать определенные экскурсии. В то же время, создавая экскурсию, следует готовить к ней потребителя, чтобы к моменту ее появления на рынке уже существовал спрос. Из чего следует, что важнейшее значение приобретает реклама экскурсионно-туристских услуг (прямая реклама в школах, газетная реклама и т.д.).

Известно, что туризм приносит доход не от экспорта, а от импорта туристов. Развитие внутреннего и въездного туризма, расширение социальной экскурсионной деятельности, международных туристических связей, проблематика и международного туристического обмена находят отражение в уставных документах (положениях) туристических предприятий.

Государственное регулирование туризма осуществляется, как правило, путем создания соответствующей законодательной и нормативной правовой базы, обеспечивающей эффективное функционирование туристического рынка, доступ к ресурсам и их использование в целях туризма, соблюдение и защиту прав и интересов субъектов системы туризма и туристов, установление правил въезда, выезда и пребывания на территории страны с учетом интересов развития туризма.

Отношения в сфере туризма регулируются нормами как общего, так и специального законодательства. В туризме применяется большое количество правовых и нормативных документов. Так, административным законодательством регламентируется порядок получения въездных виз, валютным – форма расчетов, таможенным – порядок перемещения через границу декларируемых товаров. К законодательным и иным нормативным актам, непосредственно регулирующим туристическую деятельность, относятся прежде всего соответствующие законы (например, Закон «О туризме), положения об осуществлении туристической деятельности, лицензировании, нормативно-технические документы по стандартизации и сертификации, правила предоставления гостиничных услуг и др.

Основные направления развития отрасли отражены в Законе Республики Беларусь «О туризме», Национальной программе развития туризма в Республике Беларусь на 2008-2010 гг., Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006-2010 гг., Государственной программе возрождения и развития села на 2005-2010 гг., Государственной комплексной программе развития регионов, малых и средних поселений на 2007-2010 гг.

В этой связи особую роль играет экскурсионная деятельность туристических предприятий. Рассматривая ее как результат работы предприятия в системе организованного отдыха, следует иметь ввиду, что «сфера туризма как отрасль социальной инфраструктуры позволяет удовлетворять потребность человека в приобщении к духовным и нравственным ценностям, накоплении и углублении знаний (включая и профессиональные) в режиме свободного выбора объектов, методов и средств познания» [7, с.18].

Сегодня экскурсионный туризм - важнейшая государственная проблема. Без экскурсий вряд ли можно говорить об успешном развитии внутреннего и въездного туризма. Даже если мы принимаем в Беларуси иностранцев, приехавших, к примеру, на охоту, мы обязаны познакомить их с нашими памятниками, нашим культурным наследием, чтобы они поняли, что это за страна в центре Европы, каково наше прошлое и настоящее.

В настоящее время нормативная правовая база экскурсионной деятельности состоит из: Законов, Декретов, Указов, Постановлений (Приложение А).

Первый важный документ, регулирующий отношения в туристической отрасли страны был принят 17 октября 1996 г. Это - Временные правила деятельности в сфере туризма на территории Республики Беларусь. Согласно данному документу туристическая услуга рассматривалась как результат деятельности туристического предприятия по удовлетворению соответствующих потребностей туристов. Под организацией экскурсионно-познавательного туризма для жителей Беларуси считалось проведение экскурсий при наличии методической разработки (с 2005 года – технологической карты) для граждан Республики Беларусь и иных государств, организацию для граждан Республики Беларусь отдыха, экскурсионных поездок и путешествий с посещением исторических, культурных, природных и иных объектов на территории Республики Беларусь, а также реализацию путевок по агентским соглашениям с туроператором по территории Республики Беларусь [8]. Экскурсию (путевую информацию) мог проводить экскурсовод (гид), руководитель туристической группы, прошедший специальную подготовку или переподготовку, защитивший тему экскурсии (маршрута) в Высшей школе экскурсоводов (ВШЭ) при Белорусском государственном университете и (или) его филиалах. Подтверждающим документом о профессиональной квалификации экскурсовода (гида), руководителя туристической группы служил диплом (свидетельство) ВШЭ при БГУ.

В данном документе нашло отражение определений «экскурсия» (целенаправленный наглядный процесс познания окружающего человека мира, построенный на заранее подобранных объектах в естественных условиях) и «экскурсовод» (гид) - лицо, которое владеет профессиональной информацией о стране (местности) пребывания, достопримечательных местах, объектах показа, а также языком этой страны или языком иностранных туристов, которых принимают, либо общепонятным для них языком, представляет экскурсионно-информационные, организационные услуги и квалифицированную помощь участникам тура в пределах договора о предоставлении туристских услуг.

Однако приведенным определениям «экскурсия», «экскурсовод» не нашлось места в принятом 25 ноября 1999 года Законе Республики Беларусь  
«О туризме» № 326-3. Закон определял принципы государственной политики Республики Беларусь в сфере туризма, регулируя отношения, возникающие при осуществлении гражданами Республики Беларусь, иностранными гражданами и лицами без гражданства временных выездов (путешествий) в страну (место) временного пребывания в оздоровительных, познавательных и иных целях, не противоречащих законодательству. Согласно этому Закону туристская услуга рассматривалась как результат деятельности туроператора, турагента, общественных туристических объединений, детско-юношеских туристических учреждений, учебных заведений и предприятий по удовлетворению соответствующей потребности туриста в путешествии [1].

Изменения в Закон Республики Беларусь от 25 ноября 1999 года  
«О туризме» были внесены 09 января 2007 г. Согласно новой редакции Закона туристические услуги – это услуги, оказываемые туристу во время осуществления тура или в связи с ним в соответствии с договором оказания туристических услуг. Под экскурсией стали понимать посещение физическими лицами в познавательных целях туристических ресурсов, других объектов, имеющих художественную, историческую и иную значимость, под руководством экскурсовода, гида-переводчика, иного лица, наделенного правом проведения экскурсий. В качестве экскурсовода рассматривалось физическое лицо, имеющее соответствующую квалификацию для проведения экскурсий [9].

В соответствии с новой редакцией Закона экскурсионное обслуживание осуществлялось на основании:

* договора оказания туристических услуг, когда оно было частью комплекса (комплексом) туристических услуг, оказываемых во время совершения туристического путешествия или в связи с ним;
* договора оказания экскурсионных услуг, когда оно осуществлялось посредством оказания только услуг экскурсоводов, гидов-переводчиков, иных лиц, наделенных правом проведения экскурсий, в том числе с использованием транспортных средств.

Договор оказания экскурсионных услуг считается заключенным в надлежащей форме с момента выдачи экскурсанту квитанции, если иное не определено договором оказания экскурсионных услуг. Форма бланка квитанции утверждалась Министерством спорта и туризма Республики Беларусь.

Экскурсионное обслуживание на территории Республики Беларусь могли проводить экскурсоводы и гиды-переводчики, прошедшие профессиональную аттестацию, подтверждающую их квалификацию, а также работающие в организациях (при проведении экскурсий в данных организациях, иные лица в соответствии с законодательными актами).

Порядок и условия прохождения профессиональной аттестации, подтверждающей квалификацию экскурсоводов, гидов-переводчиков, определялись Советом Министров Республики Беларусь [9].

С 6 октября 2010 г. вступил в силу Закон Республики Беларусь в соответствии с Постановлением от 16 июня 2010 года «О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь «О туризме» (далее Закон). Закон существенно дополнил и обновил понятийный аппарат в сфере туризма. В нем нашли отражение такие дефиниции как: туризм, турист, туроператорская и турагентская деятельность, туристические услуги, экскурсионная деятельность экскурсант и др.

Так, определение «турист» приведено в соответствие с международными трактовками, где под туристом понимается физическое лицо, которое совершает путешествие более 24 часов или осуществляет не менее одной ночевки. В связи с этим вводится термин «экскурсант» – физическое лицо, совершающее экскурсию без ночевки в стране (месте) временного пребывания.

Выезд в иное место подразумевает перевозку в это место, а относительно продолжительное пребывание с точки зрения физиологии человека – размещение. Следовательно, туристическое путешествие невозможно осуществить без оказания услуг по перевозке туриста, удовлетворения его физиологических потребностей в пригодном для проживания жилище и восстановления его сил, то есть без оказания услуг по размещению. Очевидно, что названные услуги взаимосвязаны и только в комплексе могут обеспечить осуществление путешествия.

Кроме того, в Законе нашли отражения по документации. Законом туристический ваучер исключен как избыточный документ в процессе реализации тура. Взамен введен типовой договор оказания туристических услуг. Типовая форма договора оказания туристических услуг (Приложение Б) утверждается постановлением Совета Министров Республики Беларусь.

В типовой форме договора определены те условия, которые субъект туристической деятельности должен в обязательном порядке отразить в своем договоре с туристом. При этом договор может быть дополнен сторонами необходимыми условиями, не противоречащими законодательству.

Дополнена статья 21 Закона, регулирующая экскурсионное обслуживание, под которым понимается деятельность субъектов туристической деятельности, а также иных юридических лиц, физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей, по подготовке, организации и проведению экскурсий. Экскурсия в Законе определяется как туристическое путешествие физических лиц на период менее 24 часов, посещение физическими лицами, в том числе туристами, в познавательных целях туристических ресурсов, других объектов, имеющих художественную, историческую и иную значимость, под руководством экскурсовода, гида-переводчика, иного лица, наделенного правом проведения экскурсий. Формулировка термина «экскурсовод» осталась редакции Закона 2007 года [10].

Законом определено, что договор оказания экскурсионных услуг считается заключенным в надлежащей форме с момента выдачи экскурсанту квитанции. Это позволит существенно упростить документооборот при оказании экскурсионных услуг. Форма бланка квитанции установлена Постановлением Министерства спорта и туризма Республики Беларусь от 19 августа 2010 г. № 35 «Об установлении формы бланка квитанции на экскурсионные услуги» (Приложение В).

Закон дает право, как выписывать квитанцию на экскурсионные услуги, так и заключать договор оказания экскурсионных услуг. Договор оказания экскурсионных услуг может быть заключен, к примеру, в том случае, если экскурсия дорогостоящая или экскурсант захочет заключить договор, прописав в нем все нюансы предстоящей экскурсии.

Новое в Законе – статья 8 «О туристических информационных центрах». Туристические информационные центры создаются местными исполнительными и распорядительными органами, иными юридическими и физическими лицами в любой организационно-правовой форме, за исключением потребительского, производственного кооперативов, крестьянского (фермерского) хозяйства, в соответствии с законодательством.

Туристические информационные центры могут создаваться в виде структурного подразделения юридического лица, в том числе обособленного.

Подобные центры существуют во всех странах мира, привлекательных для туристов, и обозначаются единым информационным знаком, в котором на зеленом фоне расположена буква «i» белого цвета. По своей сути эти центры представляют собой справочные бюро, специализирующиеся на оказании информационных услуг туристам. В них туристы могут на безвозмездной основе получить информацию о достопримечательностях страны, наличии экскурсий, расписании движения транспорта, ознакомиться с анонсами культурно-массовых мероприятий, выставок, а также приобрести буклеты, фотоальбомы, путеводители, карты и сувенирную продукцию. Появление таких центров, будет способствовать и формированию положительного имиджа республики для иностранных туристов и развитию внутреннего туризма.

Кроме того, в целях эффективного развития туризма в Республике Беларусь был разработан ряд Национальных программ (приложение А). Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29 декабря 2000 г. № 2026 была утверждена Национальная программа развития туризма в Республике Беларусь на 2001-2005 годы. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 24.08.2005 № 927 была предложена к реаализации Национальная программа развития туризма в Республике Беларусь на 2006-2010 гг. Она разработана в целях создания необходимой инфраструктуры в туристических зонах, эффективного и рационального использования природных ресурсов и историко-культурного наследия Республики Беларусь, развития внутреннего и въездного туризма.

Программой предусматривалось:

* создание условий по формированию туристическо-экскурсионных маршрутов для разных категорий экскурсантов по местам важных исторических событий и деятельности выдающихся исторических личностей на территории республики;
* эффективное использование имеющихся туристических ресурсов с целью организации ностальгических туров для выходцев из Беларуси и их потомков, проживающих сейчас в других странах;
* активное вовлечение молодежи к путешествиям по родному краю в целях воспитания уважения к историческому прошлому.

В соответствии с программой предусматривалось наращивание экспорта туристических услуг в разрезе территорий, в том числе реализация мероприятий согласно таблице.

**Таблица – Мероприятия Национальной программы в разрезе территорий**

|  |  |
| --- | --- |
| Область | Мероприятия |
| Витебская | обеспечение туристическо-экскурсионного обслуживания, продвижение туристических возможностей регионов, используя проведение Международного фестиваля «Славянский базар» в Витебске |
| Гомельская | обеспечение развития туристическо-экскурсионного обслуживания, продвижения туристических возможностей регионов при проведении международных музыкальных, театральных и фестивалей хореографического искусства, в том числе Международного фестиваля «Сожский хоровод» |
| Гродненская | продвижение туристических возможностей, развитие туристско-экскурсионного обслуживания участников ежегодного Международного фестиваля творчества малых народов с посещением историко-культурного потенциала городов Гродно, Новогрудок, Мир, Лида, Ошмяны, Слоним, Волковыск и др. |
| Минская | повышение эффективности туристическо-экскурсионного обслуживания при проведении международных и республиканских фестивалей искусств в городах Молодечно, Несвиж, Борисов, Заславль и др., а также при проведении ярмарок |
| Могилевская | повысить эффективность туристско-экскурсионного обслуживания и продвижение туристических возможностей регионов при проведении Международного музыкального фестиваля «Золотой шлягер», фестиваля духовной музыки «Магутны Божа» |
| г.Минск | развивать туристическо-экскурсионное обслуживание, используя потенциал Ботанического сада, зоопарка, театров и студий, организацию гастрономических туров, туров выходного дня, развивая национальную кухню и кухню стран мира |

Как видим из таблицы, в условиях приоритетной поддержки развития туристической индустрии со стороны государства, данные мероприятия Национальной программы были реальными и вполне осуществимыми.

С 1 января 2008 г. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 24.08.2005 № 927 «Об утверждении Национальной программы развития туризма в Республике Беларусь на 2006-2010 гг.» утратило силу. Вступило в силу Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 21.12.2007 № 1796 «Об утверждении Национальной программы развития туризма в Республике Беларусь на 2008-2010 годы». Её целью явилось дальнейшее формирование и развитие в Республике Беларусь комплекса, обеспечивающего широкие возможности для удовлетворения потребностей граждан в разнообразных туристических услугах и обеспечение значительного вклада в развитие экономики страны (налоговые поступления в бюджет, приток валютных средств, увеличение количества рабочих мест, сохранение и рациональное использование объектов историко-культурного и природного наследия). Согласно данной программе основное внимание уделялось:

* развитию экскурсионно-туристических услуг для участников международных конгрессов, конференций, симпозиумов;
* созданию условий для оказания данного вида услуг при проведении международных смотров научно-технических достижений на базе крупных научных центров и промышленных организаций;
* организации международных торговых выставок, ярмарок;

Использование и ввод в строй объектов историко-культурного наследия, организация туров по познавательному туризму согласно программе приведут к увеличению приёма иностранных туристов в 2 раза, объёмов внутреннего туризма также в 2 раза.

За счёт развития объектов придорожного сервиса, инфраструктуры туризма в малых и средних городских поселениях в приграничных районах дополнительно планировалось разработать туристические маршруты для жителей соседних государств, государств  участников Содружества Независимых Государств и дальнего зарубежья. Увеличение объёмов туристических услуг за счет приграничного, трансграничного и транзитного туризма ожидался в 2 раза.

Обустройство инфраструктурой туризма автомагистралей, водных и лесных экосистем позволит открыть новые туристические маршруты по спортивному туризму для населения всех возрастов, особенно для молодежи.

Возрастет доля доходов от делового туризма за счет развития туристических центров и комплексов на базе крупных городов с проведением на их территории международных фестивалей, выставок и конференций.

За счёт развития сопутствующей инфраструктуры туризма вблизи объектов туристического показа планировалось открыть новые маршруты по религиозному туризму в тесном сотрудничестве туристических, религиозных организаций и местных исполнительных и распорядительных органов.

Поддержка развития экскурсионного обслуживания со стороны государства проявилась в издании ряда Указов Президента Республики Беларусь. Так, в соответствии с Указом от 2 июня 2006 г. N 371 «О некоторых мерах государственной поддержки развития туризма в Республике Беларусь», услуги по организации экскурсий, услуги экскурсоводов, гидов-переводчиков, услуги по организации перевозок экскурсантов различными видами транспорта были освобождены от обложения налогом на добавленную стоимость. Отмеченный выше Указ, был издан на основе редакции Указов Президента Республики Беларусь от 15.05.2008 N 270, от 31.03.2009 167, от 12.05.2009 N 241, от 09.03.2010 N 143.

Вследствие этого, оказание экскурсионных услуг стало выгодным как для предприятий, так и для туристов и экскурсантов (низкая стоимость экскурсии).

Таким образом, нормативно-правовая база экскурсионной деятельности уже достаточно сформирована. В соответствии с Указами Президента Республики Беларусь, Национальными программами развития туризма в Беларуси и другими нормативно-правовыми актами, дальнейшие задачи по совершенствованию экскурсионного обслуживания выполнимы при соблюдении ряда условий. К ним относятся: сохранение памятников истории культуры путем их реставрации на основе инвестирования; бережное отношение к природным ресурсам; стимулирование развития традиционных белорусской культуры; увязка разрабатываемых экскурсионных маршрутов с международными маршрутами и объектами инфраструктуры туризма; презентации вклада Беларуси в развитие мировой истории и культуры.

**Тема 3. Управление в экскурсионной сфере деятельности туристического предприятия**

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды. Управление многообразно и существует в самых различных видах. Для обозначения хозяйственного управления в настоящее время во всём мире укоренился термин менеджмент.

Управление включает три аспекта:

* институциональный аспект («кто» управляет «кем»);
* функциональный аспект («как» осуществляется управление и «как» оно влияет на управляемых);
* инструментальный аспект («чем» осуществляется управление).

Процесс управления предприятием туризма имеет много общих черт с процессом управления любой организацией, действующей в любой другой отрасли.

Сущность менеджмента туристского предприятия состоит в достижении им поставленных целей, которые выполняют следующие основные задачи в управлении: сопоставление существующего состояния с желаемым; руководящие требования к действиям; критерии принятия решений; инструменты контроля.

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

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

Перед туристскими и экскурсионными фирмами в области менеджмента стоят следующие задачи:

1) В полной мере внедрить рыночные отношения, т.е. построить менеджмент того направления туризма, которым занимается фирма, на принципах рынка;

2) Адаптировать нововведения в области туризма к условиям сегодняшнего дня, учесть все мировые достижения в этом направлении.

В туристской фирме менеджмент разнообразен и включает:

* менеджмент организации туристской деятельности;
* менеджмент производства туристского продукта;
* менеджмент реализации туристского продукта;
* персонал-менеджмент;
* менеджмент-маркетинг;
* финансовый менеджмент.

Объектом управления в сфере туризма являются коллектив, персонал, совокупность социально-экономических, правовых, нравственных и других отношений, возникающих между людьми в процессе производства и обращения туристского продукта. Важно иметь в виду, что по своей природе процесс управления в туризме затрагивает чрезвычайно широкий круг отношений между людьми. Например, при разработке и реализации туристского продукта целенаправленно взаимодействуют работники гостиничного и ресторанного хозяйства, транспорта, культурно-зрелищных и других составляющих туристского комплекса, зачастую как отечественных, так и зарубежных.

Предмет управления в сфере туризма весьма многообразен. Во-первых, это экономический механизм и организационные структуры туристской фирмы; во-вторых, маркетинг и рекламно-информацион-ные технологии; в-третьих, персонал, менеджеры, специалисты и другие составляющие управления.

Для туризма, как и для других видов деятельности, характерны следующие функции управления:

* прогнозирование;
* планирование;
* организация;
* мотивация;
* контроль.

Реализация функций управления на туристском предприятии осуществляется соответствующим аппаратом управления, т. е. директором и его заместителями или менеджерами.

В зависимости от характера операций и специализации экскурсионной фир­мы (или экскурсионного отдела в туристско-экскурсионной фирме) ее управленческая структура принимает соответствую­щие формы.

На рынке туристских услуг функционируют четыре вида организа­ций (субъектов рынка):

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

На рынке услуг туристско-экскурсионных организаций в чис­том виде, т. е. выполняющих какую-то одну из перечисленных выше функций, почти не существует. Многие организации со­вмещают две или три функциональные роли по организации об­служивания экскурсантов. Например, экскурсионная фирма не только создает продукт, но и при комплектации экскурсионных программ выполняет посреднические функции по отношению к поставщикам услуг (транспорт, питание и т. д.) или по отно­шению к принимающей фирме или музею, а также сама занима­ется реализацией экскурсионных туров или отдельных услуг.

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

В крупных туристско-экскурсионных организациях данные функции выполняют разные отделы, в том числе экскурсионные.

В малых и средних организациях может функционировать один отдел – экскурсионный или эта деятель­ность осуществляется группой методистов.

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

* внутренним (обслуживание местного населения);
* въездным (прием и обслуживание иностранных туристов и экскурсантов);
* выездным (отправка экскурсантов на обслужи­вание за пределы своей страны).

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

Для туристских фирм, занимающихся въездным туризмом (принимающих)характерна связь с организациями туристской индустрии, которые являются исполнителями услуг для приезжающих туристов и экскурсантов (музеи, транспорт­ные компании, точки питания и др.), и с туристскими фирмами – постав­щиками туристов и экскурсантов. Для них также характерно предоставление туристско-экскурсионных ус­луг местным жителям (внутренний туризм).

Основная цель направляющих туристских фирм, занимающихся выездным туризмом, – привлечение местно­го населения для экскурсионного обслуживания на выездных маршрутах и хорошие связи с туристско-экскурсионными фирмами-партнерами или другими специализирован­ными предприятиями (музеями, театрально-зрелищными учре­ждениями и т. д.), обеспечивающими исполнение услуг за пределами данной страны или региона.

Экскурсионные фирмы комбинируют услуги непосредствен­ных производителей (музеев, транспортных, зрелищных и дру­гих организаций) по своему усмотрению и по желанию потреби­телей, а также сами создают и предоставляют туристско-экскурсионные услуги (например, экскурсии), т. е. являются тур­операторами.

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

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

На практике наблюдаются различные варианты соединения вышеуказанных функций в рамках одной экскурсионной фир­мы. Начинающие фирмы, занимающиеся, в основном, выездным туризмом, со временем разрабатывают свои экскурсионные услуги и взаимодействуют с фирмой-партнером на взаимовы­годных условиях. Экскурсионная фирма обычно одновременно является турагентом, привлекая к данной деятельности экскур­соводов, руководителей туристско-экскурсионных групп, пре­подавателей школ, работников профсоюзов и поручая им роль турагента. Она может выступать и в качестве продавца экскур­сионных услуг, разработанных другим туроператором, и может создавать собственный пакет туристско-экскурсионных услуг, если обнаружит на рынке необходимый для него спрос.

Среди экскурсионных фирм может наблюдаться определен­ная ориентация на тот или иной рыночный сегмент (экскурсии для школьников с целью расширения познаний по определен­ным вопросам школьной программы; цикл экскурсий на англий­ском языке и т. д.). В то же время экскурсионные фирмы, стре­мясь расширить круг своих коммерческих операций с целью увеличения товарооборота, могут заниматься не только формированием и продажей комплексных экскурсионных туров, программ и отдельных экскурсий, но и другими услугами (про­дажей билетов на культурно-зрелищные мероприятия, путево­дителей и др.).

В широком смысле под *структурой управления* понимается упорядоченная система взаимосвязанных элементов, нахо­дящихся между собой в устойчивых отношениях, т. е. функцио­нирование их как единого целого. В этом смысле речь идет об организационной структуре фирмы.

*Организационная структура* экскурсионной фирмы отражает сложившееся в ней выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями. Важнейшей характеристикой организационной структуры является разде­ление труда.

Организационная структура экскурсионной фирмы зависит от целей и задач, стоящих перед ней, и определяется видами деятельности, которые объединяются в единое целое, подчиняясь общему руководству. Кроме этого структура может формироваться вы­пуском определенного продукта, ориентированностью на кон­кретного потребителя, использованием тех или иных техноло­гий и т. д.

Иногда структура современных экскурсионных фирм подчи­няется инновационным заказам. В этом случае одни подразде­ления занимаются текущим производством экскурсионных услуг, дающим прибыль, а другие – разработкой и освоением новой продукции, прино­сящей в первое время убытки.

Независимо от того, какова организационная структура экскурсионной фирмы, она должна отвечать следующим требованиям:

* Организационная структура должна быть гибкой, с наименьшим количеством жестких связей, способной быстро пере­налаживаться в соответствии с происходящими изменениями, необходимостью выполнения новых задач, новых услуг и т. п. Ее мобильность является одним из условий быстрого при­способления к требованиям рынка.
* Организационная структура должна быть по возможно­сти простой, для чего следует сокращать количество уровней управления, количество связей между компонентами организа­ции.
* Организационная структура должна способствовать вне­дрению в организации достижений науки и передового опыта.
* Коммуникации между элементами организационной структуры должны быть четкими.
* Организационная структура должна обеспечивать минимум искажений проходящей ин­формации, высокую скорость ее прохождения.
* Организационная структура должна обеспечивать устойчивость орга­низации к воздействиям факторов внешней среды.
* Организационная структура должна обеспечивать заданную эффектив­ность управления организацией при минимальных, но необходи­мых затратах на свое содержание.
* Организационная структура должна обеспечивать высокое качество производимых и реализуемых услуг.

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

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

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

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

Сложность экономических и технологических процессов, не­устойчивость внутренних и внешних условий деятельности экс­курсионных фирм требуют комплексного подхода к управле­нию. Поэтому на помощь администрации туристско-экскурсионной организации приходят различные специалисты (юристы, социологи, экономисты, бухгалтеры и т. д.).

Организационная структура фирмы может состоять из следующих производственных участков, или служ­б: маркетинга, разработки экскурсионных услуг, методического обеспечения экскурсионного обслуживания, а также бухгалтерского учета, хозяйственного обеспечения.

Каждая фирма, желающая поставить свою работу на высокий качественный уровень, обязана предусматривать в своей орга­низационной структуре наличие указанных служб.

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Часть руководителей (высшее звено) затрачивают время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня (низовое звено). Последние координируют работу неуправленческого персонала — людей, производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления. Форма пирамиды указывает на то, что на каждом вышестоящем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

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 на низшем — около 70 % общего времени менеджеров. Это значит, что руководитель любого уровня управления тратит часть времени на принятие управленческих решений, а другую — на принятие решений по специальности,и с повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает,а по менеджменту,соответственно,возрастает.

В зависимости от размера и вида организации,ее отраслевых и территориальных особенностей,других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенно меняться.

В управленческой практике туристской отрасли наиболее распространены линейная, функциональная и линейно-функциональная организационные структуры.

*Линейная организационная структура управления.* Линейные связи в организации отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, т.е. лица, полностью отвечающего за деятельность, как правило, небольшой организации или ее структурных подразделений (в крупной организации). Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления (рис. 3.1).

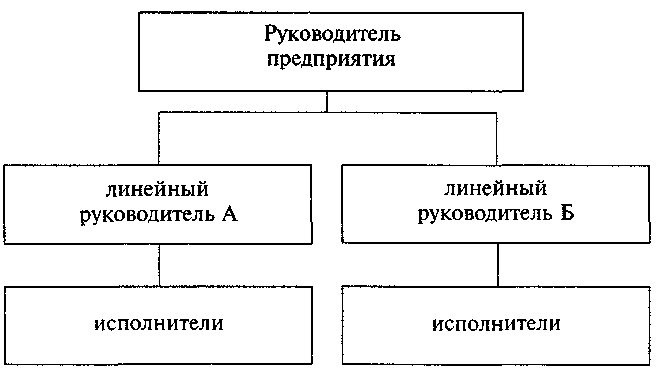


Рис. 3.1. Линейная структура управления предприятием

Как видно из рисунка, при линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям минуя их непосредственного начальника, поскольку тот, другой, — начальник «моего» начальника.

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, вида оказываемых услуг.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний. Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и свои недостатки (табл. 2.2).

Таким образом, линейная структура управления наряду с преимуществами имеет ряд серьезных недостатков, которые в определенной степени могут быть устранены функциональной структурой.

Таблица 3.1

**Преимущества и недостатки линейной структуры управления**

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| единство и четкость распоря- дительства  согласованность действий ис- полнителей  простота управления (один канал связи)  четко выраженная ответственность оперативность в принятии решений личная ответственность руко- водителя за конечные результаты деятельности своего подразделения | высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, что- бы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям  отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений  перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами  затруднительные связи между инстанциями  концентрация власти в управляющей верхушке |

*Функциональная организационная структура управления.* Функциональные связи в структуре управления осуществляются по линии движения информации и управленческих решений строго по функциям управления. Это значит, что функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности. В организации специалисты одного профиля объединяются, как правило, в специализированные структурные подразделения (отделы) — например, отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией, начиная со среднего уровня, делится по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления (рис. 3.2).

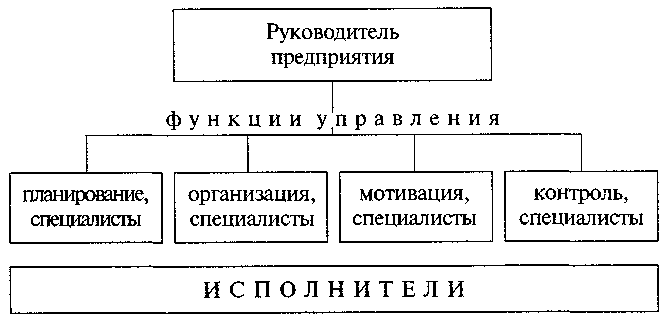


Рис. 3.2. Функциональная структура управления организацией

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает для исполнителей двойное подчинение.

Как видно из рис.3.2, вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование, контроль и т.д.). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и свои недостатки (табл. 3.2).

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

*Линейно-функциональная структура организации.* Сущность комбинаций линейных и функциональных связей в организации данного типа состоит в том, что по линии общего руководства каждый работник подчиняется только одному руководителю. Функциональным руководителям предоставлено право непосредственного решения вопросов, отнесенных исключительно к их компетенции. В связи с этим при такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

Таблица 3.2

**Преимущества и недостатки функциональной структуры управления**

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функции  освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов  стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов  исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций  уменьшение потребности в специалистах широкого профиля | чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений  трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами  появление тенденций чрезмерной централизации  длительная процедура принятия решений  относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения |

При разработке конкретных планов руководителю помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.). В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Главная задача линейных руководителей — координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб — исполнителей (рис. 3.3).

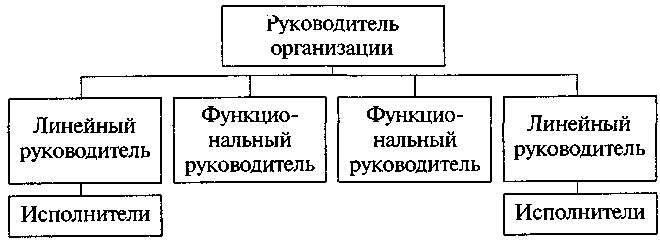


Рис. 3.3. Схема линейно-функциональной структуры управления

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные и отрицательные моменты (табл. 3.3).

Таблица 3.3

**Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры**

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников  освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем  возможность привлечения консультантов и экспертов | отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между производственными отделениями недостаточно четкая ответственность, так как тот, кто готовит решение, как правило, не участвует в его реализации  чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления, т.е. существует тенденция к чрезмерной централизации |

Встречающиеся в классическом менеджменте иные типы организационных структур управления предприятием не типичны для системы туризма.

Организационная структура фирмы считается оптимальной, если адекватно учитываются ее размеры, особенности применяемой технологии, требования рынка, цели, правильно группируются виды деятельности, информационные потоки, обеспечиваются условия для минимизации издержек производства.

Управление современной туристско-экскурсионной организацией характеризуется следующими чертами:

-) уменьшение числа уровней управления и одновременно увеличением слоя высших менеджеров;

-) резким сокращением функций надзора и контроля за персоналом;

-) превращением управления в коллективный процесс, основывающийся на диалоге высших менеджеров с представителями работников и совместной выработке решений.

При проектировании организационных структур управления туристических предприятий следует учитывать то, что эта структура в современных условиях должна обеспечивать:

- надежную, достоверную информацию о состоянии рынка, структуру и динамику туристического спроса, вкусы и пожелания клиентов;

- выбор и производство такого турпродукта, который отвечает требованиям рынка;

- рациональный подбор и распределение кадров;

- сбыт продукции и финансовое благосостояние

Проектирование организационной структуры управления должна обеспечивать соблюдение требований:

- оптимальности - структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем количестве ступеней;

- оперативности - сущность этого требования заключается в том, чтобы за период от принятия решения до его исполнения в системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, при которых реализация принятого ре ишення становится ненужной

- надежности - структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажения руководящих команд и других данных, обеспечивать бесперебойность связи в сист теме управления

- экономичности - задача состоит в том, чтобы необходимый эффект управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат Критерием в таком случае может быть соотношение между затратами рес ресурсов и полезным результатом;

- гибкости - способности изменяться в соответствии с изменениями во внешней среде;

- устойчивости структуры управления - неизменности ее основных свойств при различных внешних воздействий и целостности функционирования системы управления и ее элементов.

**Лекция 4. Организация экскурсионной деятельности как функция менеджмента**

Туризм позволяет удовлетворить потребность человека в приобщении к духовным и нравственным ценностям, в накоплении и углублении знаний, в том числе и профессиональных (однако не в регламентированном процессе обучения), в режиме свободного выбора объекта, методов и средств познания. Такие познания можно получить при участии в *экскурсионно-туристических мероприятиях*: осмотре музейных и выставочных экспозиций; исторических, культурных, инженерных, этнографических и природных достопримечательностей; занимаясь такими видами туризма, как водный, велосипедный, пешеходный и пр. Получая туристические и экскурсионные услуги, происходит удовлетворение **коммуникативной потребности человека,** т.е. потребности в физической, психической, материальной и духовной связи с другим человеком, другими людьми – общение.

Еще одной потребностью, которую призвана удовлетворять сфера туризма – это *потребность в движении*. Недостаток движения (гипокинезия) – одна из болезней современного человека – является первопричиной многих заболеваний. Удовлетворение потребности в движении через различного рода походы, прогулки, экскурсии в сочетании с эмоциональными и интеллектуальными нагрузками, позволяет человеку хотя бы на короткий срок ликвидировать дефицит движения, а следовательно, предупредить болезни.

Кроме перечисленных потребностей, следует остановиться на потребности, выполняющей *функцию расширенного восстановления* – оздоровление. И здесь как нельзя кстати сфера туризма с ее базами отдыха, профилакториями, “оздоровленческими” турами, общением с природой.

Удовлетворение потребностей человека находится в прямой зависимости от количественного и качественного совмещения форм и видов экскурсионного обслуживания.

*Экскурсионное обслуживание* является частью комплексной туристической услуги, под которой следует понимать результат деятельности туристических учреждений или предприятий по удовлетворению запросов и потребностей туристов.

*Организация* (создание новой, либо совершенствование уже имеющейся системы с точки зрения ее функционирования) *экскурсионного обслуживания* как часть туристической услуги имеет ряд особенностей.

В процессе организации экскурсионного обслуживания отсутствуют объективные и четкие границы затрат труда, что присуще материальному производству. Экскурсионное обслуживание направлено на создание потребительских стоимостей, необходимых для удовлетворения экскурсанта. Спрос на экскурсионное обслуживание непосредственно связан с категорией потребительского спроса.

Под *организацией экскурсионного обслуживания* (экскурсионно-познавательного туризма) следует считать проведение экскурсий (при наличии технологической карты), организацию отдыха, экскурсионных поездок и путешествий с посещением исторических, культурных, природных и иных объектов, а также реализацию путёвок по агентским соглашениям с туроператором.

К проведению экскурсии допускается экскурсовод, прошедший специальную подготовку или переподготовку, сдавший каждую тему проводимой экскурсии. Подтверждающим документом о профессиональной квалификации экскурсовода служит диплом (свидетельство).

Руководством для экскурсовода, является технологическая карта экскурсии, индивидуальный текст.

Технологическая карта экскурсии – обязательный документ экскурсионного учреждения, который при наличии экскурсионного текста (контрольного и индивидуального) экскурсии дает право на проведение и оплату экскурсий по данной теме.

В технологической карте определяется тема и цель, маршрут и объекты, продолжительность и методические приемы ведения экскурсии. Составляется она методистами, в настоящее время в основном самими экскурсоводами на каждую тему экскурсии по общепринятой схеме.

Организация экскурсионного обслуживания определяется местом экскурсии:

* *как части туризма*: гостиница, кемпинг, туристическая база, путешествие, туристический поход, туристический маршрут;
* *как части оздоровления и отдыха*: дом отдыха, пансионат, санаторий;
* *как самостоятельной формы обучения*: экскурсия-консультация во время проведения тематических вечеров, диспутов, конференций;
* *как форма воспитания*.

Организация экскурсионного обслуживания населения должна носить целенаправленный характер. Вся работа по охвату населения экскурсионными услугами может осуществляться в следующих направлениях:

* + местожительство;
  + учебные заведения, учреждения, предприятия;
  + турбазы, дома отдыха, пансионаты и т.п.;
  + дома и дворцы культуры, клубы;
  + симпозиумы, заседания, различного рода семинары и курсы;
  + аэропорты, вокзалы, фестивальные площадки.

Каждая форма организации экскурсионного обслуживания представляет собой совокупность направленных действий, имеющих определенную цель – удовлетворение запросов экскурсантов.

К основным показателям экскурсионного обслуживания относятся:

* объем экскурсионных услуг, предоставляемых населению (в денежном выражении);
* объем экскурсионного обслуживания (количество экскурсантов);
* количество человеко-дней;
* прибыль от экскурсионных услуг.

Оценочные показатели служат критерием совершенствования организации экскурсионного обслуживания населения.

Организация экскурсионного обслуживания – одно из важнейших направлений деятельности туристического предприятия. Для оказания экскурсионных услуг целесообразно иметь следующее:

* список телефонов и адресов организаций – потенциальных заказчиков экскурсий;
* список телефонов и адресов организаций, связанных с обслуживанием экскурсантов;
* перечень тем экскурсий;
* карты-схемы экскурсионных маршрутов по городу, району, области, республике;
* список телефонов и домашних адресов экскурсоводов.

Для полноты информации туристическое предприятие должно быть обеспечено различного вида картотеками:

* + транспортных предприятий (автохозяйств, автостанций, железнодорожных вокзалов, аэропортов);
  + гостиниц, пансионатов, туристических баз и др.;
  + предприятий питания (кафе, бары, рестораны и т. п.);
  + культурно-просветительных учреждений (музеев, театров, концертных залов и др.), посещение которых предусмотрено организаторами экскурсий;
  + предприятий, являющихся объектами экскурсионного показа;
  + экскурсий, причем перечисляются темы проводимых экскурсий согласно классификации, указывается их продолжительность, способ передвижения; места начала и окончания экскурсии, стоимость.

Весь перечень изложенной выше документации может получить компьютерную обработку и храниться на сайте предприятия.

Экскурсионное обслуживание осуществляется туристическими фирмами (предприятиями) на территории (город, район), где они расположены.

Экскурсионное обслуживание групп, выезжающих в другие города (даже в пределах одной области) осуществляют экскурсионные учреждения или туристические предприятия, расположенные в этих городах. Экскурсовод, выехавший с группой экскурсантов в эти города, проводит дорожный обзор (путевую информацию) и выполняет обязанности руководителя туристической группы.

Основой всей работы по организации экскурсионного обслуживания может быть бизнес-план предприятия, составленный на основе маркетинговых исследований экскурсионных услуг по видам экскурсий и тематике с учетом состава экскурсантов. Тем самым решается вопрос о дифференцированном подходе к организации экскурсионного обслуживания различных групп населения и росту объема экскурсионных услуг.

*Увеличение объема оказания экскурсионных услуг* требует от туристических предприятий изыскания новых резервов. В настоящее время ими могут быть:

* разработка новых тем экскурсий;
* новые экскурсионные объекты, включаемые в маршрут экскурсии;
* использование различных видов транспорта;
* новые формы экскурсионного обслуживания;
* высокое качество экскурсионного обслуживания;
* организация новых маршрутов.

Общая продолжительность различных видов экскурсий определяется утвержденными технологическими картами и указывается в астрономических часах, при этом продолжительность непосредственного ведения экскурсии экскурсоводом определяется в академических часах.

В общую продолжительность экскурсии не включается время, затраченное на пробег автобуса к месту начала экскурсии.

*Разработка новых тем экскурсии* требует дополнительных организационных моментов, это: привлечение к работе новых кадров, поиск дополнительных экскурсионных объектов, обеспечение транспортом для доставки новых контингентов экскурсантов и как следствие – рост объемов экскурсионных услуг.

Основой для разработки новой экскурсионной темы служат новые (для данной темы) экскурсионные объекты – памятники истории, археологии, архитектуры, включаемые в маршрут. В экскурсионных показах в настоящее время используется немногим более 10 %. Поэтому было бы целесообразно с целью использования такого резерва экскурсионным учреждениям иметь “Своды памятников” (кадастр) и паспорта (карточки) объектов.

*Использование различных видов транспорта* (автобус, троллейбус, трамвай, микроавтобус, метро, электричка и др.) дает значительную возможность увеличения объемов экскурсионного обслуживания. Хорошая организация работы данных видов транспорта в современных условиях позволит привлечь большее количество участников экскурсий.

*К новым формам экскурсионного обслуживания* населения следует отнести создание в настоящее время интересных музейно-производственных комплексов, деятельность которых обеспечивает проведение таких видов экскурсий, как экскурсия-массовка, экскурсия-прогулка, экскурсия-пикник, учебная экскурсия.

Не зря говорят: “Новое – это хорошо забытое старое”, возвращение организации таких форм, как экскурсионное обслуживание участников праздников по профессиям (корпоративные мероприятия), экскурсионное обслуживание свадеб, работа с неорганизованными участниками (вокзалы, площади, парки и городские сады и др.), обслуживание в вечернее время, оказание экскурсионных услуг в гостиницах как для групп, так и для индивидуалов даст возможность поднять экскурсионное обслуживание на новый уровень.

Говоря о формах, не следует забывать о многовариантности экскурсионной программы и циклах экскурсий. *Многовариантность экскурсионной программы* предполагает экскурсионное обслуживание туристов в гостиницах, пансионатах, на туристических базах с предоставлением права выбора туристам различных тем экскурсий.

Развитию экскурсионной работы среди населения способствуют проводимые экскурсионными учреждениями циклы экскурсий. *Экскурсионные циклы* можно разделить на следующие виды:

* общеобразовательный, состоящий из разных тем;
* тематический – исторический, литературный, архитектурно-градостро­ительный, религиозный и т.д.;
* для определенной группы участников.

При реализации цикла экскурсий уместно использовать экскурсионный абонемент. Последний не является финансовым документом, а носит рекламно-информационный характер.

Создание циклов экскурсий позволяет увеличить охват экскурсионными услугами, способствует решению социальных задач, направленных на повышение идейного и культурно-познавательного уровня населения.

Организация вариантов циклов экскурсий по тематике и содержанию для разных возрастных категорий экскурсантов с использованием различных форм проведения (пешеходные, транспортные, комбинированные) обеспечивает систематическое увеличение объемов экскурсионных услуг населению.

Экскурсовод - это также руководитель туристской группы, организатор общения, психолог и педагог, разворачивающий многообразие пространства культуры к индивидуальности человека. Экскурсовод проводит презентацию пространства, где осуществляется экскурсионная деятельность, тем самым, выступая как имиджмейкер территории – края, области, города.

**Лекция 5. Управленческие решения по дифференцированному обслуживанию экскурсантов**

При разработке экскурсионного продукта особое внимание должно уделяться комплексному подходу, в том числе, комплексу маркетинга. Однако не стоит забывать, что экскурсионный продукт направлен на определённого потребителя, в связи с чем, важное место занимает дифференциация.

Термин "*дифференциация*" означает разделение, расслоение целого на различные части. *Дифференцированный подход* требует оказания экскурсионных услуг различным группам туристов, экскурсантов, учитывая их интересы, запросы, профессиональные увлечения, возраст и др.

Основой работы по организации обслуживания групп должен быть бизнес-план предприятия, составленный на основе изучения спроса и предложения экскурсионных услуг на туристическом рынке. План составляется по видам экскурсий и тематике с учётом дифференцированного подхода к организации экскурсионного обслуживания различных групп туристов, экскурсантов.

Дифференцированный подход к обслуживанию определённых групп туристов, экскурсантов имеет немаловажное значение для экскурсионного обслуживания в целом, так как решает следующие задачи:

* способствует максимальному удовлетворению разносторонних запросов экскурсантов;
* создает возможность изыскания новых резервов в расширении форм экскурсионного обслуживания;
* повышает эффективность всей работы.

Такая постановка вопроса требует определения основных критериев экскурсантов, выделения конкретных групп их обслуживания. *Экскурсант* – участник экскурсии (организованной группы), занятый в процессе познания окружающей действительности (под руководством экскурсовода. гида) наблюдением и изучением определенных памятников и достопримечательных мест по заранее выбранной теме. В то же время *экскурсант* – временный посетитель, пребывающий в той или иной стране (местности) не более 24 ч с целью посещения достопримечательных мест, музеев, учебных или культурно-просветительных учреждений. Осуществляя дифференцированный подход, следует исходить из того, что воздействие экскурсовода рассчитано в основном на группу участников (25–30 человек), *Экскурсионная группа* – совокупность людей, сформированная с учётом определенных признаков или без них с целью получения экскурсионных услуг. В последнее время получают распространение и экскурсии для индивидуальных туристов, экскурсантов.

В настоящее время существует несколько видов группировки экскурсантов.

*Первый вид группировки.* Её сущность состоит в том, что участники всех экскурсий, проводимых экскурсионным учреждением, делятся на определённые группы не по профессиональному признаку или образованию, не по уровню своего развития или возрасту, а в зависимости от отношения этих людей к экскурсии как к виду предоставляемых услуг. Группы в этом случае отличаются только устойчивостью интереса людей к экскурсии как форме обогащения знаниями, форме отдыха. Этот вид группировки охватывает три основные категории экскурсантов.

*Первая категория.* В нее входят наиболее любознательные, которые хотят знать буквально всё. Этим участникам экскурсий экскурсоводы, гиды должны рассказать все новое о науке, спорте, технике, строительстве, искусстве, архитектуре, показать наиболее интересные объекты. Это самые массовые участники экскурсий. В практике культурно-массовой работы условно обозначают подобных посетителей клубных и других мероприятий как тип "хочу все знать". В эту группу входят люди, различные по своему роду знаний, культурному кругозору, возрасту. Все они сходны в одном – стремлении получить знания, поэтому их привлекают любые темы экскурсий.

*Вторая категория.* К ней относятся люди, которые имеют широкий круг знаний и проявляют интерес к одной из областей знаний, например, к литературе или искусству. Они ставят задачу дополнить свои знания или уточнить свою точку зрения по интересующей их проблеме или теме. Этим объясняется, почему они так тщательно выбирают тему предстоящей экскурсии. Участников экскурсий, отнесенных к этой категории, можно условно обозначить как тип "уточните мою точку зрения". Таких экскурсантов в отличие от первой категории интересуют не экскурсии вообще как форма использования своего культурного досуга, а только экскурсии на определённую тему. При возможности выбора нужной темы такой экскурсант не заменит экскурсию на иную.

*Третья категория.* К ней относятся люди, которые стремятся заполнить свой досуг по возможности интересными зрелищами, без четко определенной цели. В начале экскурсии они обычно имеют смутное представление о сути мероприятия, в котором решили участвовать. Однако в ходе экскурсии в группе происходит разделение. Часть экскурсантов, увлеченные рассказом экскурсовода, заинтересованные объектами показа, становятся активными участниками мероприятия. Другие проявляют вежливую заинтересованность, третьи не скрывают своего безразличия к экскурсии. Следует, однако, заметить, что значительное число экскурсантов, отнесенных к третьей категории, в будущем пополняет группы первой и второй.

Первый вид группировки несовершенен потому, что не даёт возможность решить ряд вопросов, связанных с дальнейшим расширением тематики, повышением квалификации экскурсоводов, методикой подготовки и методикой проведения экскурсий.

Стремление обеспечить однородность аудитории заставил специалистов экскурсионной деятельности искать другие более приемлемые виды формирования групп экскурсантов. Рассмотрим такие виды группировки.

*Второй вид группировки.* Здесь деление экскурсантов происходит по более сложным признакам.

*Первый признак* – деление экскурсионных групп по возрасту. Создание экскурсионных групп с учетом возраста (дети, молодежь, люди среднего возраста, пенсионеры). Экскурсии для возрастных групп отличаются по способу передвижений (автобусные и пешеходные), продолжительности, методике изложения материала, содержанию.

*Второй признак* – род занятий экскурсантов. Этот признак ведет к созданию отдельных групп для рабочих различных профессий, педагогов, врачей, служащих, студентов и т.д. При проведении экскурсий для подобных групп учитываются профессиональные интересы каждой из них.

*Третий признак* – деление экскурсантов на группы в зависимости от формы обучения, т.е. проведение экскурсий для слушателей различных семинаров, курсов, отделений.

*Четвертый признак* – создание экскурсионных групп в зависимости от вида любительских занятий, которым люди отводят часы своего культурного досуга. В них входят участии коллективов и кружков художественной самодеятельности, клубов и объединений по интересам – любители музыки, театра, книги, природы, фотографии и др.

*Третий вид группировки.* К этому виду отнесены те экскурсии, которые проводятся для различных групп, отличающихся уровнем развития участников, их общеобразовательной, профессиональной подготовкой. Учет уровня развития участников, степени их подготовки является основой составления экскурсионных текстов различной степени сложности и дает возможность проводить глубокие по своему содержанию экскурсии.

Главное отличие экскурсий в этом виде группировки экскурсантов – это содержание экскурсионных текстов. Следует иметь в виду, что школьник будет чувствовать себя неуютно на экскурсии, проводимой для педагогов, так же как врач и инженер – на экскурсии для практикующих архитекторов и т.п.

Учёт степени подготовки, уровня развития участников экскурсии даёт возможность создавать варианты текстов экскурсии, излагать экскурсионную информацию различной степени сложности, при этом экскурсоводом используются комплексные методические приёмы. Данный вид группировки требует серьезной специализации экскурсоводов, гидов и особых знаний, умений, навыков.

Всех участников экскурсий следует подразделять:

* *на участвующих в обычных экскурсиях.* Экскурсия в этом случае играет роль одной из форм идейно-воспитательной и культурно-массовой работы в коллективе предприятия, учреждения, учебного заведения, по месту жительства или организованного отдыха;
* *участвующих в учебных экскурсиях,* которые являются составной частью учебно-воспитательного процесса. Эти экскурсии помогают раскрыть темы, предусмотренные учебным планом, существенно дополняют и расширяют знания об окружающем мире, активизируют познавательную деятельность, укрепляют связь обучения с жизнью.

Среди участников обычных экскурсий создаются отдельные группы из городских и сельских жителей, для молодежи, детей, отдыхающих на туристических базах, в здравницах, участвующих в туристических маршрутах. Комплектование таких групп производится с учётом желания самих участников, носит добровольный характер.

*Экскурсии для отдыхающих на туристических базах и маршрутах.* Основной причиной, которая привлекает туристов на экскурсию, является желание увидеть памятные места. Обязательной частью программы пребывания отдыхающих на туристической базе или маршруте являются экскурсии. Стоимость плановых экскурсий входит в цену путёвки. Кроме этого, организуются дополнительные экскурсии по выбору отдыхающих с оплатой их стоимости из личных средств.

*Экскурсии* для *отдыхающих в здравницах.* Организация работы с этой группой экскурсантов требует особого подхода. В работе с отдыхающими в санаториях следует исходить из того, что главная их цель – лечение; укрепление здоровья. При проведении экскурсий необходимо строго соблюдать предписания врача, обеспечить сотрудничество работников экскурсионных бюро с медицинским персоналом. Во многих здравницах лечащий врач санатория с учетом профиля заболевания и состояния здоровья отдыхающего указывает в особой графе к ной книжки, разрешается ли ему участвовать в экскурсия: каких именно – пешеходных, автобусных – и какой продолжительности. В определении экскурсионных маршрутов принимают участие медицинские работники санаториев, пансионатов, курортных советов. Это позволяет избежать проведения экскурсий, утомительных для отдыхающих, в здравницах.

*Экскурсии для молодежи и школьников.* У молодежных экскурсий есть свои особенности – тематика, содержание и активная форма проведения. Особенности экскурсий для молодежи – рассказ в форме беседы, вопросы к аудитории, задание – самостоятельно провести то или иное наблюдение, сформулировать свои выводы и предложения по подтеме, активные способы передвижения на маршруте, быстрые темпы следования группы от объекта к объекту.

В значительной степени "внутренний туризм" в Беларуси сводится именно к "школьному туризму", школьники составляют 80 % общего количества обслуживаемых экскурсантов.

Можно отметить некоторые затруднения при организации экскурсионных поездок для школьников: заблаговременная подача и согласование списков детей в структурах образования и МВД различного уровня, высокие требования к непосредственному перевозчику, скрупулезные техосмотры перед каждым, даже коротким, путешествием.

Полезность и необходимость экскурсий как дополнение к учебным программам доказаны давно, и в настоящее время Министерство спорта и туризма и Министерство образования Республики Беларусь издали совместный приказ № 597/237 от 5 июня 1996 г. "Об использовании туризма и экскурсий в деятельности учебных заведений".

В связи с этим был рассмотрен вопрос о снятии налогов с предприятий, специализирующихся на экскурсиях для детей и школьников, получении туристическими предприятиями государственных дотаций, а также выдвинуты особые требования по организации экскурсионных поездок для школьников.

Планирование приема, разработку типовых маршрутов с осмотром культурно-исторических памятников, программ пребывания иностранных туристов в стране осуществляется с учетом материальной базы, наличия транспортных средств для перевозки иностранных туристов. Экскурсионные программы пребывания иностранных туристов в каждом городе и на маршруте разрабатываются на основе предложений соответствующих советов по туризму и экскурсиям, туристско-экскурсионных предприятий (ТЭП).

Выделяемая материально-техническая база для приема иностранных туристов, типовые маршруты и программы их пребывания в стране ежегодно утверждаются.

Планирование количества туристов, маршрутов поездок, сроков заезда групп по каждой фирме с учетом их заявок осуществляется с учетом максимальной загрузки выделенной материальной базы, расширения географии поездок, повышения экономической эффективности и доходов в иностранной валюте.

На основе типового договора и утвержденных цен на обслуживание проводит переговоры с зарубежными фирмами и организациями об условиях приема и обслуживания иностранных туристов. Результаты переговоров оформляются подписанием договоров о сотрудничестве, определяющих основные принципы сотрудничества и условия приема, цены на поездки, порядок платежей.

В туристском предприятии должны быть высококвалифицированные работники, владеющие основными европейскими языками.

Практика показывает, что непосредственное, без участия переводчиков, общение менеджеров, как с руководителями групп, так и с туристами способствует созданию хорошего рабочего ритма, быстрому решению возникших вопросов, большему доверию и лучшему расположению иностранцев к функционерам туристских организаций.

В штатах гостиниц, и туристских баз, ресторанов и столовых, обслуживающих иностранных туристов, должны быть высококвалифицированные работники (администраторы, портье, официанты, бармены, швейцары, киоскеры, кассиры в пунктах обмена валюты), владеющие иностранным языком в объеме, необходимом для выполнения своих служебных обязанностей.

Особого внимания заслуживает подбор в гостинице литературы на иностранных языках: здесь и краеведческие справочники, карты-схемы. В киосках «Союзпечать» должны быть буклеты по городу, газеты и журналы на различных языках, маркировка сувенирной продукции на иностранных языках.

Совершенствованию приема интуристов способствуют изучение работниками и активом, занятыми организацией иностранного туризма, видов и форм туристско-экскурсионных поездок и обслуживания.

Знакомясь с нашей страной, иностранные туристы нуждаются в помощи опытных гидов-переводчиков. Работа гида-переводчика является частью общей информационно-разъяснительной работы, которая ведется с туристами.

В работе гида-переводчика основным условием, определяющим успех, является творческий подход, умение учесть контингент групп и собственное отношение гида-переводчика к рассказываемому. Если туристы чувствуют, что гид-переводчик старается довести до них принципы нашей жизни и делает это добросовестно, с высоким профессиональным мастерством, то возникающее уважение к своему гиду, к городу, в котором он живет, заставляетих пересмотреть свое отношение, если оно было недоброжелательным, или задуматься над вопросами, затронутыми переводчиком. Информационные возможности иностранного туризма, а социального в особенности, чрезвычайновелики.

Время требует от каждого гида-переводчика не только знания большого фактического материала, но и умения включить его в текст экскурсии, учитывая контингент группы, социальный состав иностранных туристов.

Гид-переводчик должен систематически работать над расширением своего общего кругозора, совершенствовать профессиональное мастерство и знание иностранного языка, а также строго соблюдать установленные нормы и правила поведения, не вступать с туристами во взаимоотношения, не связанные с выполнением служебных обязанностей, быть корректным, вести себя скромно, с достоинством.

Гид-переводчик обязан: хорошо знать и строго выполнять Основные правила организации приема и обслуживания иностранных туристов. Он уполномочен сопровождать группу туристов в поездке по стране, начиная с первого и заканчивая последним пунктом обслуживания. В обязанности гида входит обеспечение устного перевода во время проведения мероприятий, предусмотренных программой, перевода бесед с трудящимися во время посещения иностранными туристами предприятий, социально-бытовых, культурных и других учреждений. Он должен уметь самостоятельно, квалифицированно проводить на русском и иностранном языках экскурсии по городу и объектам показа, обеспечивать участие всех иностранных туристов в организуемых для них мероприятиях, вечерах, беседах и встречах. Гид обеспечивает строгий контроль за выполнением администрацией гостиниц (турбаз), ресторанов (столовых) условий обслуживания иностранных туристов. В его обязанности входит систематическое повышение своего профессионального, образовательного уровня. В периоды, свободные от работы непосредственно с группами иностранных туристов, гиды составляют лексические и методические пособия, рефераты, разрабатывают и обновляют имеющиеся тексты экскурсий.

При выполнении экскурсионной, социальной и культурно-зрелищной программы переводчик должен: изучать материалы методических пособий по маршруту; находиться с группой и вести устный перевод на всех плановых и дополнительных мероприятиях, советом по туризму и экскурсиям, гостиницей, турбазой. На мероприятиях, не предусмотренных программой и проводимых группой самостоятельно, он присутствует по согласованию с руководством; сверяет ежедневно время проведения экскурсионных, социальных и культурно-зрелищных мероприятий в отделе обслуживания; заранее получает билеты на посещение экскурсионных объектов, театров, проверяет их количество, дату, время начала; проводит экскурсию по городу на иностранном языке; использует время нахождения в пути для ознакомления туристов с достопримечательностями, экономическим и культурным развитием областей и районов, по территории которых следует группа. Если работа с интуристами проводится местными гидами-переводчиками (экскурсоводами), то сопровождающий группу гид-переводчик обязан присутствовать на всех мероприятиях.

Таким образом, использование культурно-познавательных ресурсов в деятельности туристских организаций на сегодняшний день не достаточно эффективно. Это вызвано рядом проблем на микро и на макро уровне, решение которых зависит от совместных действий со стороны государства и туристских фирм. Организация экскурсионного обслуживания с использованием культурно-исторического наследия должна соответствовать высокому международному уровню.

Деятельность туристических предприятий сегментирована по видам услуг: прием, отправка, экскурсия, информация, реклама, разработка туристических продуктов и др. Одним из видов туристической деятельности является организация экскурсионно-туристических маршрутов.

Организация экскурсионно-туристических маршрутов неразрывно связана с качеством обслуживания туристов и экскурсантов. Только решив проблему качества, можно успешно решать и проблему количества. Развитие ассортимента экскурсионно-туристических маршрутов и качества их программ должны носить активный характер и регулироваться экономической эффективностью. Причем реализовать такой подход туристическим предприятиям невозможно без дальнейшего совершенствования прогнозирования спроса населения на услуги сферы туризма.

Особенности организации экскурсионного обслуживания различных категорий экскурсантов. В понятие "экскурсия" (от лат. "excursion" – поездка) вкладывалось различное содержание. Экскурсия – это процесс познания окружающего мира по заранее подобранным объектам (зрительным рядам), которые служат для раскрытия той или иной темы. Под организацией экскурсионно-туристических маршрутов понимается организация отдыха, поездок и путешествий.

Специфика экскурсии заключается в органическом сочетании в ней показа и рассказа. Экскурсовод показывает экскурсантам объекты и сопровождает их рассказом, пояснениями, историческими справками.

Экскурсия на любую тему предполагает сообщение новых сведений, опираясь на известные слушателям знания, расширяя и углубляя их. Экскурсовод должен преподнести слушателям то, мимо чего они бы равнодушно прошли. В процессе экскурсии акцентируется внимание на раскрытии не только внешних, но и внутренних сторон явления, события или объекта и их закономерностей. Не делая выводов, а постепенно подводя к ним экскурсантов, экскурсовод приобщает их к переосмыслению накопленных знаний, формирует взгляды и убеждения.

Четкая структура и логическая последовательность раскрытия содержания экскурсионных текстов являются показателями мастерства экскурсовода. Уже в процессе подготовки новой темы экскурсии необходимо определить цель экскурсии, ее задачи, подтемы и основные вопросы.

Эффективность экскурсии при высокой информационности экскурсионных текстов определяется методикой проведения, основные правила которой остаются следующими:

* помочь экскурсантам увидеть, услышать и ощутить то, что имеет отношение к данной теме;
* содействовать в освоении практических навыков видеть и понимать объекты;
* обеспечить устойчивое внимание к теме, показу и рассказу на протяжении всей экскурсии.

Для реализации этих правил от экскурсовода требуется знание содержания текстов экскурсии, методики ее подготовки и проведения.

Разработка новой темы экскурсии – сложная и напряженная работа. Подготовка новой темы экскурсии осуществляется поэтапно.

Определение цели и задач экскурсии – это формулировка цели, которая определяет актуальность темы, идейную направленность, помогает в отборе и освещении материала будущей экскурсии. Задачи экскурсии локальны, конкретны.

Выбор темы означает то, что каждая экскурсия должна иметь свою четко определенную тему. Тема экскурсии тесно связана с объектами и основывается на материале, который подается экскурсантам при показе этих объектов.

Названия экскурсий должны быть точными, выразительными, запоминающимися, содержать элемент рекламы.

Отбор литературы – это составление списка источников информации по теме экскурсии (в список включается научная, специальная, справочная, художественная литература), материалов, опубликованных в периодической печати и т.д.

Для раскрытия темы экскурсии важное значение имеет правильный отбор объектов. Объекты – это зрительная основа экскурсии, на их показе строится рассказ экскурсовода. Справочный материал об объекте следует оформить в виде карточки (паспорта).

Изучение объектов не должно ограничиваться только знакомством с литературными источниками информации. Обязателен непосредственный тщательный осмотр объекта на месте в естественной обстановке.

Маршрут экскурсии – это путь следования экскурсионной группы, связанный с процессом показа объектов.

После утверждения маршрута составляется контрольный текст экскурсии, в который включаются материалы даже об объектах, не предусмотренных маршрутом экскурсии, но связанных с темой. Контрольный текст, композиционно состоящий из введения, основной части и заключения, используется для создания вариантов экскурсии на ту же тему, например, для детей и взрослых и т.д.

Каждый экскурсовод на основе контрольного создает индивидуальный текст экскурсии. Индивидуальный текст в отличие от контрольного отражает структуру экскурсии: имеет вступление, основную часть, заключение. Он построен в полном соответствии с маршрутом.

"Портфель экскурсовода" – условное название комплекта наглядных пособий, которые используются в ходе проведения экскурсии. Их назначение – дополнить или восстановить недостающие звенья зрительного ряда. В "портфеле экскурсовода" собраны фотографии людей, имеющих отношение к данному объекту или событиям, копии подлинных документов, рукописей, репродукции картин, магнитофонные записи и др.

Подготовка экскурсии завершается составлением технологической карты – основного документа туристическо-экскурсионного предприятия.

Технологическая карта определяет тему, цель, задачи, маршрут, объекты, продолжительность, методические приемы показа и рассказа, вопросы организации и техники проведения экскурсии. Она составляется на каждую тему экскурсии. Если экскурсия проводится с различными экскурсионными группами (учащиеся, приезжие туристы, специалисты определенной области хозяйства и т.д.), то технологическая карта, как и индивидуальный текст экскурсовода, должна иметь несколько вариантов.

После проведения экскурсии обсуждаются, выявляются ее недочеты, дается итоговая оценка. При существенных недостатках (например, необходимо дополнить или изменить тексты экскурсий, последовательность показа экскурсионных объектов, подобрать более эффективные методические приемы показа и рассказа и т.д.) разработчикам экскурсии дается время на устранение недостатков. Затем организуется повторный прием (сдача) экскурсии.

На восприятие содержания экскурсионных текстов оказывают влияние возраст, образование, профессия, национальность туристов. Ориентация на определенную группу экскурсантов (дети, молодежь, взрослые; сельские жители и городские; местные жители и туристы; работники и специалисты конкретных профессий) позволяет экскурсоводу проводить экскурсии качественно и эффективно.

Таким образом, дифференцированным подходом к обслуживанию и организации определенной группы экскурсантов должны решаться следующие задачи:

* максимально удовлетворять разносторонние запросы экскурсантов;
* определять возможность изыскания новых резервов в расширении экскурсионного обслуживания;
* повышать эффективность экскурсионной деятельности в целом.

Практикой экскурсионной деятельности определены основные категории экскурсантов, которые:

* хотят все знать;
* уточняют свою точку зрения;
* используют экскурсию как досуг.

Изложенная группировка туристов не дает возможности; качественно оказывать экскурсионные услуги. Дифференцированный подход к организации экскурсионного обслуживания требует формирования состава группы по следующим признакам:

* возрастной состав;
* род занятий;
* учет формы обучения;
* проведение культурного досуга;
* местожительство (для жителей страны и иностранных туристов).

Организация и проведение экскурсий с учетом вышеизложенных признаков требует серьезной специализации экскурсоводов, особых знаний и умений. Экскурсии на одну и ту же тему будут отличаться одна от другой по содержанию, методике изложения материала, продолжительности, способу передвижения, учитывая профессиональные интересы, а также по форме проведения культурного досуга – театр, музыка, коллекционирование, спорт и т.д.

Практикой организации экскурсионного обслуживания подтверждена оптимальность созданных групп (от 15 до 20 человек). Более подробно остановимся на особенностях организации и проведения экскурсий для нижеприведенных категорий экскурсантов.

Экскурсии для школьников. Здесь различают две группы экскурсий – школьные и внешкольные. Школьные экскурсии направлены на углубленное изучение учебной программы с целью закрепления изученного материала. Внешкольные экскурсии направлены на расширение кругозора детей и подростков, их гармоничное развитие, воспитание чувства бережного отношения к историческому наследию, формирование высоких моральных качеств. В ходе экскурсии предусматриваются "паузы" и время для отдыха (оно может быть использовано для игр, прослушивания музыкальных записей, просмотра тематических видеозаписей и др.).

Экскурсии для молодежи. Если экскурсии для вышеизложенной категории экскурсантов в основном тематические (исторические, природоведческие, литературные, производственные и др.), то экскурсии для молодежи могут носить обзорный характер: краеведческие, природоведческие (где процесс познания может сочетаться с элементами отдыха); исторические, архитектурно-градостро­ительные, производственные (с целью профориентации), литературные, спортивные. Экскурсионный текст насыщен историческими фактами, датами, событиями с характеристикой эпох, архитектурных стилей с иллюстрацией наглядных пособий (карт, схем, цитат из исторических документов и др.). Рассказ ведется в доступной форме, речь грамотна, выразительна. Экскурсовод должен знать, что интересует и волнует молодежь в жизни, делая акцент на то, что именно им предстоит строить будущее, сохраняя историческое прошлое.

Проверка работы экскурсовода на маршруте получила название "прослушивание". В ходе прослушивания анализируется качество проведения экскурсии по многим параметрам. По результатам проверки составляется "Карточка прослушивания экскурсии (экскурсовода, гида)".

**Лекция 6. Формирование лидерских качеств менеджера экскурсионной сферы деятельности**

В научной литературе и практической деятельности довольно часто употребляются такие понятия, как «стиль менеджмента», «стиль менеджера», «стиль управления», «стиль руководства», обычно эти понятия употребляются как синонимы. Степень делегирования полномочий, используемые формы власти, забота о человеке и о выполнении задач предприятия – все это отражает стиль руководства.

Все определения *стиля управления* сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, то есть стиль – это система постоянно применяемых методов руководства.

Диапазон стилей руководства простирается от полной демократии до абсолютной автократии. Исследования различных типов руководителей и эффективности их деятельности, проведенные психологами и социологами, позволили выявить три наиболее часто встречающихся стиля руководства: авторитарный, или автократический; демократический; либеральный, хотя на практике не часто встречаются руководители, придерживающиеся исключительно того или иного стиля.

*Авторитарный стиль* с середины прошлого века сохранился до сегодняшних дней, пройдя полуторавековой путь своего выживания и приспособления. Все разновидности авторитарного стиля – варианты неравноправных отношений «руководитель – подчиненный». На туристическо-экскурсионном предприятии авторитарный стиль управления наиболее эффективен в случае, когда предприятие находится на начальной стадии развития, в проблемных ситуациях (кризис, сложный конфликт), когда опытный руководитель вынужден иметь дело с неопытными, незрелыми работниками, с работниками, которые желают и нуждаются в том, чтобы ими управляли. Кроме этого, авторитарный стиль управления довольно часто может встречаться при управлении туристическими и экскурсионными группами на маршрутах экскурсий и путешествий, так как зачастую ситуации требует жесткого подчинения, например, в целях безопасности, выполнения программы экскурсии или путешествия и т. д.

Специальные исследования показали, что хотя в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в количественном отношении больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты.

*Демократический стиль* предпочитает механизмы влияния на поведение работника, которые учитывают его потребности более высокого уровня: потребности в принадлежности, потребности в высокой цели, автономии и самовыражении. При демократическом стиле управления подчиненные активно участвуют в принятии решений и им предоставлена свобода в выполнении заданий. Чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплен высокоэффективной системой контроля и соответствующей мотивацией. Демократический стиль сегодня по праву считается лучшим. Согласно специальным исследованиям, он в полтора-два раза эффективнее всех других стилей. Демократический стиль наиболее эффективен и на туристском предприятии. На практике он широко используется при управлении работой творческих группы в процессе разработки экскурсии.

*Либеральный стиль* руководства характеризуется: предоставлением подчиненным полной свободы в определении целей деятельности, выборе средств достижения этих целей, осуществлении самоконтроля; минимальным участием руководителя в управлении коллективом; ответственностью руководителя за деятельность подчиненных. Либеральный стиль заключается в том, что руководитель предоставляет широкую свободу и автономию подчиненным.

Возникает вопрос, если наибольшей эффективностью пользуется демократический стиль, зачем предприятию другие стили, и в частности, либеральный. Однако есть конкретные ситуации, в которых либеральный стиль будет предпочтительнее демократического. Таких ситуаций две – это творческий и высококвалифицированный коллективы. Члены творческого коллектива сильны своей индивидуальностью, неповторимостью. Поэтому для качественной профессиональной работы им нужна максимальная свобода.

Таким образом, каждый из рассмотренных стилей руководства имеет как положительные, так и отрицательные черты, причем с учетом конкретных условий, а условия деятельности коллективов весьма разнообразны. До сих пор не определена прямая зависимость между стилем и эффективностью руково­дства.

Такова общая характеристика трех основных стилей управления. Однако в реальной управленческой практике каждый современный руководитель-менеджер должен уметь использовать тот стиль, который является наиболее эффективным в определенной ситуации. Иными словами в управлении персоналом необходим *гибкий* стиль руководства. Гибкий стиль можно представить как сочетание трех классических стилей в следующих пропорциях: демократического – 60 %, либерального – 20 % и авторитарного – 20 %.

Можно выделить основные факторы, которые будут оказывать влияние на формирование того или иного стиля руководства:

* требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;
* специфика системы - ее цели и задачи, управленческие структуры и технология менеджмента, функции руководителя;
* окружающая производственная среда - технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т. п.;
* особенности руководимого коллектива - его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

Стиль работы определяет не только дело руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных.

Методы управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения определенных целей. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Способы осуществления последней, применяемые для постановки и достижения целей организации, выступают как методы менеджмента. При решении той или иной задачи менеджмента встает вопрос о выборе метода, или системы правил, приемов и подходов, в наибольшей мере сокращающей затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирму, отдел, подразделение, компанию и т.д.). Она ориентирована на людей, занимающихся каким-либо видом трудовой деятельности. Содержание методов связано со спецификой приемов и способов воздействия. Организационная форма подразумевает воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию и может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

В практике управления принято одновременно применять различные методы в их сочетании (комбинации).

В связи с этим можно выделить следующие методы управления: организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях; экономические, обусловленные экономическими стимулами; социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Организационно-административные методы управления являются проводником функций организации и координации действий подчиненных, обеспечивая четкость, дисциплинированность и упорядоченность работы. Важно определить их оптимальное сочетание, рациональное соотношение с иными методами управления. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя,а также такие стороны организации,как дисциплина и ответственность. Руководитель при этом выступает как администратор, субъект власти, использующий предоставленное ему право. При организационно-административных методах прямое воздействие на управляемый объект происходит через письменные или устные приказы, распоряжения, оперативные указания. Ведется контроль за их выполнением, действует система административных средств поддержания трудовой дисциплины — все это обеспечивает организационную четкость и дисциплину труда.

Организационно-административные методы отличаются от других методов управления четкой адресностью и обязательностью выполнения директив, распоряжений и указаний. Их игнорирование или исполнение с нарушением установленных сроков рассматривается как нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, даже если это невыгодно исполнителю.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения: вынужденным и внешне навязанным, когда у подчиненных возникает неприятное чувство зависимости и ощущение нажима «сверху»; пассивным подчинением, при котором подчиненные испытывают удовлетворение в связи с освобождением от необходимости принимать решения самостоятельно; осознанным, внутренне обоснованным.

Экономические методы занимают центральное место в управлении благодаря обусловленности отношений управления в первую очередь экономическими отношениями с лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых они могли бы максимально полно учитывать экономические последствия своей управленческой и производственной деятельности.

В отличие от методов организационно-административных, экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. 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 (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения данных методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благотворного для решения воспитательных, организационных и экономических задач.

Задачи и функции менеджмента осуществляются через деятельность менеджеров. *Менеджер* – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования фирмы (в данном случае –в экскурсионной или методической).

К менеджеру в сфере экскурсионного туризма любого уровня, как и к менеджеру в другой сфере, предъявляется целый ряд требований, таких как:

* наличие знаний и опыта в области управления современной туристско-экскурсионной организацией;
* компетентность в вопросах состояния и развития той отрасли, к которой относится организация по виду и характеру деятельности (состояние исследований, техника, технология, конкуренция, динамика спроса на продукцию);
* владение навыками предпринимательства;
* умение обосновывать и принимать компетентные решения в условиях высокой динамичности туризма и неопределенности среды принятия решений в нем на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками, распределять участие их в реализации принятых решений;
* наличие практического опыта и знаний в области анализа ситуации на определенных туристских рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать;
* высокая культура, честность, способность быть образцом во всем;
* умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;
* способность и умение управлять всеми ресурсами туристско-экскурсионной организации;
* умение прогнозировать и планировать работу туристско-экскурсионной организации;
* владение способами повышения эффективности управления и функционирования туристско-экскурсионной организации;
* владение современными информационными технологиями, средствами коммуникации и связи;
* умение управлять самим собой, своими эмоциями в стрессовых ситуациях и временем;
* хорошая риторика, выразительность, быстрая словесная реакция;
* убедительность, высокий интеллект, чувство юмора, уверенность в себе;
* уверенность в суждениях, оригинальность, творческий подход;
* инициативность, целеустремленность;
* высокая работоспособность, жизненная активность, вы­носливость;
* обаяние, популярность, привлекательность;
* готовность взять на себя ответственность;
* решительность, энергичность, динамичность в решении вопросов;
* знание конкретных условий в организации, умение в них ориентироваться, быть проницательным и находчивым;
* умение оказывать самопомощь (помощь самому себе), поддерживать себя за счет развития навыков управления в определенных условиях организации;
* умение предвидеть тенденции развития конъюнктуры туристского рынка, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики и туризма в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Менеджеры должны обладать *организаторскими способностями,* под которыми понимаются индивидуально-психологи­ческие особенности личности, позволяющими человеку овладе­вать методами организационной деятельности и успешно их реализовать. К организаторским способностям обычно относятся:

* склонность к творческим формам деятельности, углублению знаний, инициативность, нетерпимость к консерватизму, готовность к обоснованному риску, стремление к нововведениям, самообладание, предприимчивость и др.;
* общительность, способность располагать к себе людей, умение выслушивать, понимать и убеждать людей, а также способность взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника;
* стрессоустойчивость;
* властность, честолюбие, стремление к личной независимости, лидерству, самоуважение, волевой характер.

Нельзя оставить без внимания следующие способности менеджера экскурсионной сферы:

* способность организовывать людей, сплачивать их, вести за собой, находить исполнителей, способность к внушению, вызывать доверие;
* способность организовывать мероприятия, включающую навыки планирования и подготовки мероприятий, реализа­ции намеченного, реальность мышления, развитое воображение;
* способность представлять в деталях предстоящее мероприятие, возможные проблемы и срывы.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение работать с людьми, так как в экскурсионном туризме это особенно важно. Сюда относятся:

* психологическая компетентность менеджера;
* умение строить отношения с людьми с учетом взаимо­связи формальной и неформальной структур;
* способность и умение влиять на подчиненных.

Таким образом, перечень качеств, которыми должен обла­дать человек, занимающий должность менеджера, весьма внуши­тельный, а содержание его подчас противоречиво.

Нетрудно понять, что людей, в полной мере обладающих всеми указанными качествами, практически нет. В связи с этим целесообразно в каждом отдельном случае при рассмотрении определенной должности выделять те качества, которыми должен обязательно обладать человек, занимающий эту должность. Точнее, следует четко представлять уровень знаний, перечень навыков и умений, необходимых для профессионального ведения данного конкретного дела.

Менеджер в экскурсионном туризме должен обладать также *лидерскими качествами.* Особенно это важно для экскурсовода и руководителя туристских групп.Лидер тоже является руководителем, но характер его действий иной, он не управляет, не командует, а ведет за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

Чем лидеры отличаются от формальных лидеров – менеджеров? Менеджеры определяют, как, какими способами нужно достичь поставленной (как правило, другими людьми) цели, организуют и направляют работу подчиненных в соответствии с планами, занимая при этом пассивную позицию. Свое взаимодействие с окружающими они строят на основе четкой регламентации прав и обязанностей.

Лидеры же определяют, к каким целям необходимо стремиться, формулируя их самостоятельно, не вдаваясь в излишние подробности. Их последователями являются те, кто разделяет их взгляды и готовы за ними идти, не взирая на трудности, а лидеры при этом оказываются в роли вдохновителей. Они не контролируются окружающими, а строят отношения с последователями на доверии к ним.

В экскурсионной фирме (или в экскурсионно-методическом отделе туристской фирмы) управленческий труд имеет ряд особенно­стей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

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.

Используя эти простые рекомендации, знания по менеджменту и другие навыки можно стать хорошим руководителем. Ведь формальный лидер, обладающий лидерскими качествами, гораздо эффективней в управлении людьми.

**Тема 7. Формы контроля качества организации и оказания экскурсионных услуг**

Белорусский туристический рынок интенсивно расширяется в направлении комплексности предоставляемых услуг, среди которых важное место отводится экскурсионным услугам. Экскурсионные программы путешествия становятся визитной карточкой туристических центров Беларуси, интерес к которым возрастает год от года со стороны не только внутренних, но и иностранных туристов.

Современные условия развития туриндустрии определили многостороннюю роль экскурсовода. Экскурсовод – это специалист, который моделирует экскурсионные маршруты, разрабатывает тексты экскурсий и через их презентацию приобщает туристов, экскурсантов к достижениям отечественной и мировой культуры через туристические ресурсы определённой *дестинации*.

Широкое предложение экскурсионных услуг должно быть подкреплено качеством их воплощения. За качество экскурсионных услуг несут ответственность все участники процесса – те, кто их разрабатывает и реализует с учётом конкретных обстоятельств места и времени.

Качество оказания экскурсионных услуг зависит от разных специалистов. Среди них: менеджеры, сотрудники музеев и культурно-просветительских учреждений и организаций, сферы сервиса и развлечений, руководители туристических групп, экскурсоводы, гиды.

В понятие "качество экскурсионного обслуживания" входят: идейно-теоретический уровень экскурсии, актуальность тематики, четкое определение темы экскурсии, правильно построенный маршрут, отобранные для показа объекты и т.д. Должна быть ясна цель каждой экскурсии. Качество экскурсий зависит от материала, на основе которого будут создаваться экскурсии и текст, а также от методического мастерства экскурсовода гида, т.е. повышение качества приёма и обслуживания туристов, экскурсантов сопряжено с повышением качества услуг экскурсовода, гида. Их способность и умение представить всё многообразие туристических ресурсов, включённых в маршруты в качестве объектов экскурсионного показа, предопределяет качественная профессиональная подготовка.

*Квалификационные требования*. Проведение экскурсий требует от экскурсовода владения всем спектром методических приёмов, широкого круга знаний по самым разным вопросам, а также высокой культуры поведения и общения для презентации определённой дестинации.

Экскурсовод – специалист, обладающий соответствующей квалификацией для осуществления деятельности по сопровождению и ознакомлению туристов, экскурсантов с туристическими ресурсами на территории Республики Беларусь, осуществляемой в познавательных, информационных, учебных, культурно-просветительских и иных целях.

Для экскурсоводов, гидов по Беларуси выделяются специализации: обзорная экскурсия по городу; загородная экскурсия; тематические экскурсии разных видов и форм.

К профессиональным требованиям деятельности экскурсовода, гида относятся специальные требования к их знаниям, навыкам, умениям. Под *навыком* понимается действие, сформированное путем повторения, которое характеризуется высокой степенью освоения и отсутствием поэлементной регуляции. *Умение* – освоенный субъектом способ выполнения действия, обеспечиваемый совокупностью приобретенных знаний и навыков, формируемый путем упражнений.

Профессиональные требования для экскурсовода.

1. *Требования к образованию*. Образование высшее: общее (бакалавр) и специальное (без ограничения области). Дополнительное профессиональное образование. Постоянное повышение квалификации.

2. *Требования к знаниям*. Знания в области экскурсоведения: специфика экскурсии. Классификация экскурсий. Методы и методические приёмы проведения экскурсий. Методика подготовки и проведения экскурсии. Методика описания памятников монументальной скульптуры, архитектуры, архитектурных комплексов.

Знания в области истории и культуры: знания туристических и информационных краеведческих ресурсов; знания в области архитектуры, географии, экономики, политики, религии, истории и культуры с овладением специфической терминологией.

Прочие знания: знание основ делового этикета и культуры общения. Знание правил поведения в чрезвычайных ситуациях и оказания первой медицинской помощи.

3.*Требования к навыкам*. Навыки составления описаний разных объектов показа. Навыки организации показа с использованием различных методических приемов. Навыки разработки рассказа с использованием различных методических приёмов. Навыки работы с техническими средствами (микрофон), видео и др. Навыки библиографического поиска. Навыки делового общения и межкультурной коммуникации. Навыки безопасного поведения на маршруте, экскурсионного сопровождения туристов с учётом дифференцированного подхода.

4.*Требования к умениям*. Умения разрабатывать и проводить экскурсии разных видов согласно уровню квалификации. Умение планировать маршрут, использовать методическую документацию. Умение устанавливать контакт с туристами, экскурсантами и водителем транспортного средства, создавать благоприятную атмосферу в группе.

Качество обслуживания в сфере туризма определяется как совокупность свойств туристических услуг и процессов обслуживания по удовлетворению обусловленных или предполагаемых потребностей туристов. В классическом варианте качество экскурсионного обслуживания непосредственно зависит от качества предлагаемых услуг и, в силу этого, носит комплексный характер. Понятие качества объекта следует рассматривать как совокупность его свойств, способных удовлетворять определенные потребности в соответствии с принятым назначением. Под объектом здесь понимается результат труда (экскурсия, турмаршрут) или процесс деятельности, например рекреационной.

Качественный уровень туристическо-экскурсионного обслуживания определяется:

* степенью подготовки туриста (экскурсанта) для получения данного уровня деятельности, его желанием и умением, наличием соответствующего багажа знаний и навыков;
* уровнем обслуживания и его адекватности данному виду туристическо-экскурсионной деятельности.

К примеру, экскурсовод критерием качества избирает степень внимания и удовлетворения группы экскурсантов его экскурсией. В этом случае он опускается до уровня экскурсантов. Такая позиция ведет к упрощению содержания и ослаблению методологической стороны экскурсии.

Можно выделить несколько ступеней качественного уровня экскурсии:

* экскурсия без единого приема показа и рассказа инертна:
* экскурсия только с приемами рассказа, причем преобладает активность рассказа над пассивностью показа, сводится к путевой информации;
* экскурсия, в которой активен показ, но пассивен рассказ, снижает ее уровень.

Осмотр в данном случае сводится к любованию памятниками.

Перечисленные три экскурсии нельзя признать удовлетворительными.

Экскурсии, содержащие методические приемы показа объектов и рассказа о них или событиях, с ними связанных, однако может наблюдаться разобщенность показа и рассказа при высоком качестве того и другого, оценка – хорошая экскурсия.

Экскурсия – синтез приемов показа и рассказа, причем все отвечает требованиям техники и технологии проведения экскурсии: речь, дикция, жесты экскурсовода, оценка – отличная экскурсия.

Анализ экскурсий позволяет выделить наиболее типичные недостатки, допускаемые при их проведении:

* лекционность – преобладание рассказа над показом;
* информационность (обилие цифр, фактов, примеров);
* незавершенность подтем и темы в целом (отсутствие выводов);
* эскизность показа и рассказа;
* преобладание частного, случайного.

Анализируя “автобусные” экскурсии и качество их проведения, следует учитывать несколько ступеней качества:

* + экскурсанты неохотно выходят из автобуса;
  + некоторая часть экскурсантов перестает выходить из автобуса вообще;
  + уход отдельных экскурсантов с маршрута можно сравнить с “провалом” экскурсовода;
  + нежелание вообще участвовать в экскурсиях во время путешествия.

Поэтому экскурсовод должен ясно представлять, что хочет увидеть и узнать экскурсант, какое впечатление на него окажет увиденное и услышанное. В этом состоит мастерство экскурсовода, и в конечном итоге – качество оказываемой услуги (проведение экскурсии).

Основой деятельности экскурсовода всегда была и остается хорошо организованная методическая работа по подготовке экскурсий, экскурсионные тексты и технологическая карта экскурсии.

Экскурсия – это коллективный труд многих людей. Её высокое качество – результат ряда служб, в том числе менеджеров туристических предприятий, рекламной компании, транспортных предприятий и др. Успешному проведению экскурсии должна способствовать хорошо налаженная организационная работа – это: и своевременно явившийся экскурсовод, и вовремя прибывший автобус, и не опоздавшие экскурсанты, и четкая объективная информация об экскурсии, ее маршруте, продолжительности, порядке проведения, содержании.

При составлении экскурсионной программы необходимо учесть предоставление туристам свободного времени (для посещения своих заветных мест, приобретения сувениров и т. п.).

Экскурсоводу, менеджеру туристического предприятия после реализации экскурсионной программы следует проанализировать замечания и предложения (устные или письменные), поступившие от клиентов, что позволит в дальнейшем избежать допущенных пробелов и в итоге повысить качество и эффективность экскурсионного обслуживания.

**Тема 8. Межкультурная и бизнес-коммуникация в экскурсионном менеджменте**

Экскурсионная деятельность на современном этапе развития туризма воплощает в себе синтезированный комплекс знаний, ориентиром которого выступает научная дисциплина «Экскурсоведение». Экскурсоведение, входя в состав наук, выполняющих образовательную и информационную функции в подготовке специалистов туристической индустрии,содействует приобретению знаний, необходимых для разработки, организации и проведения экскурсий, экскурсионного обслуживания различных групп туристов и экскурсантов с учётом их потребностей и запросов. Формирование у экскурсантов и туристов адекватных научных знаний и представлений об историческом и культурном фоне определённой территории или всей страны, обеспечивая их ожидания, происходит в процессе доступной и занимательной форме познания, каким и является экскурсия.

Действенность коммуникации на экскурсии обеспечивается экскурсионными текстами (ЭТ) с высоким уровнем их качественных параметров. Экскурсовод в данном процессе познания окружающей действительности выступает в роли презентанта ЭТ, активно осуществляет вербальную коммуникацию, информирует и воздействует на экскурсантов (туристов) энциклопедичностью знаний, эстетизмом, умением убедить логикой и заинтересовать эмоциональным изложением материала. В свою очередь, участники экскурсии, играют роль адресатов ЭТ, заинтересованных восприятием и получением новых знаний, адекватно и в полной мере ими понятыми [1].

Отвечая неравноправной (из-за своих компонентов) модели *специалист – неспециалист,* коммуникация в экскурсионной деятельности требует всестороннего изучения и осмысления. Направленная на предоставление экскурсионных услуг, связанных с организацией и проведением экскурсий, отдыха и путешествий с посещением историко-культурных, природных и иных объектов, экскурсионная деятельность определяется местом проведения экскурсии, как части туризма, оздоровления и отдыха, формы обучения, познания и воспитания [2]. Очерченные нами пространственные рамки осуществления данного вида деятельности и представляют её *коммуникативное пространство*, говоря о великом множестве и разнообразии возникающих коммуникационных связей и процессов.

Коммуникативному пространству экскурсионной деятельности (как и любому другому) присущи основные параметры *плотность* и *протяжённость*. Первому характерна неоднородность коммуникативных связей, характеризующихся определённой интенсивностью и количеством взаимодействий. Второй параметр характеризует расположение коммуникантов в координатах пространства: близкая (непосредственный контакт) и дальняя (опосредована техническими устройствами) дистанции. Временные рамки коммуникативного пространства экскурсионной деятельности характеризует *коммуникативное время,* продолжительность которого определяется суммарной длительностью коммуникативных актов, необходимых для её осуществления.

Разнообразие осуществляемых коммуникационных связей и процессов выдвигают особые требования к коммуникативной компетентности специалистов сферы туризма, одним из ярких представителей которых является экскурсовод (гид). Под *коммуникативной компетентностью* экскурсовода (гида) следует понимать определенный комплекс коммуникативных знаний, умений и навыков, позволяющих успешно осуществлять профессиональную деятельность. *Коммуникативные знания* экскурсовода формируются на основе всесторонних и системных знаний в области психологии, логики, педагогики, ряда других гуманитарных, технических и естественных наук во взаимосвязи со знанием норм, условий и правил вербального и невербального языка общения, знания методологии экскурсионной деятельности, методики подготовки и проведения экскурсии. Обладая высоким культурным уровнем, интеллектом, эрудицией, владея искусством речи, экскурсовод (гид) в своей профессиональной деятельности совершенствует конструктивные и организаторские способности. *Конструктивные способности* выражаются в умении подобрать, сформировать и обработать экскурсионный материал с учетом дифференцированного подхода к экскурсионному обслуживанию. *Организаторские способности* находят отражение в сочетании профессионального мастерства с умением управлять экскурсионной группой.

Коммуникативная компетентность экскурсовода (гида) в сочетании с конструктивными и организаторскими способностями, позволяют ему выйти на высокий качественный уровень обеспечения взаимодействия и взаимопонимания со всеми, кто причастен к такому коммуникационному процессу как экскурсия. *Экскурсия как коммуникационный* *процесс* являет собой процесс познания окружающей действительности посредством передачи информации экскурсантам на основе эффективного использования вербальных (устной формы ЭТ) и невербальных (визуальных, слуховых, тактильных, ольфакторных) средств коммуникации. Специфичным невербальным средством в данном коммуникационном процессе выступают объекты зрительного ряда экскурсии [3].

*Коммуникативная эффективность* экскурсии обусловлена достижением экскурсоводом (гидом) поставленной цели экскурсии и решением её задач в соответствии с технологической картой – основным документом экскурсии. О действенности экскурсии мы можем судить по степени влияния на её участников специалиста, осуществляющего данный процесс познания. *Межличностная коммуникация* непосредственно в процессе проведения экскурсии направлена на удовлетворение интересов, ожиданий и предпочтений участников данного мероприятия. О её результативности можно судить по обратной связи: на экскурсию по определённой теме и к конкретному экскурсоводу (гиду) пойдёт та аудитория, запросы и потребности которой учитываются данным специалистом непременно дифференцированно, профессионально преодолевая *коммуникативные барьеры* и даже более того, в силу своего профессионализма, предупреждая их возникновение.

Основными параметрами классификации коммуникативных барьеров в экскурсионной деятельности, с учётом классификационных признаков экскурсии, являются: внешняя среда (шум, погодные условия и др.); технические устройства (плохо работающий микрофон, некачественная видеозапись и др.); психологические характеристики (психическое состояние, свойства характера и др.); социокультурные факторы (социальные характеристики, культурный потенциал участников экскурсии и др.).

В экскурсионной деятельности особое внимание акцентируется на предотвращение *культурных* (лингвистических и семантических) барьеров коммуникации, что обусловлено индивидуальностью сознания и культурным потенциалом каждого из коммуникантов. Исходя из определения культуры как универсальной для социума системы ценностей (стереотипов сознания и поведения, форм общения и др.), которые передаются от поколения к поколению, можно охарактеризовать *межкультурную коммуникацию* в экскурсионной деятельности как адекватное взаимопонимание между участниками коммуникационного процесса, несмотря на их принадлежность к разным национальным культурам.

Как видим, изложенный выше материал, говорит о возможности рассматривать и исследовать экскурсионную деятельность в контексте межкультурной коммуникации на различных её уровнях: межличностном, в малых и больших группах. Такой подход к подготовке специалистов сферы туризма в рамках дисциплины «Экскурсоведение» будет содействовать формированию навыков гармоничной межкультурной коммуникации с учётом условий различия национально-культурных характеристик, стереотипов мышления и поведения коммуникантов.

*Коммуникативное пространство* экскурсионной деятельности включает в себя ряд терминов, понятий, определений. Это объясняется прежде всего многоаспектностью понятия «коммуникация», а также синтетической комплексностью самой экскурсионной деятельности. Именно социальное значение коммуникации используется для обозначения и характеристики многообразных связей и отношений, возникающих в человеческом обществе, что и рассматривается как «*социальная коммуникация* – специфическая форма взаимодействия людей по передаче информации от человека к человеку, осуществляющейся при помощи языка и других знаковых систем» (ОС.2006,с.11—12).

Обращение к проблеме коммуникации таких научных дисциплин как социология, психология, культурология, лингвистика, экономика и других объясняется сложностью и многогранностью, особой социальной значимостью коммуникации на современном этапе развития общества. С указанными выше дисциплинами тесно связана и такая научная дисциплина как «Экскурсоведение» (см. Савина, 2007, 2008,2009,с.ХХ). Однако обращение к коммуникации как важной образующей в сфере экскурсионной деятельности – объекте экскурсоведения – до сих пор носит лишь касательный характер (см., например, Савина, 2007,с.ХХ).

Рассматривая лингвистику, мы ведём речь о вербальной коммуникации (возникновение и развитие языка, устной и письменной, монологической и диалогической речи) как важнейшем средстве человеческого общения.

Коммуникативные аспекты в культурологии рассматриваются при изучении проблем трансляции культурных ценностей либо непосредственно в общении людей, либо через механизмы опредмечивания и распредмечивания – от человека к человеку, от поколения к поколению, и между представителями различных культур (Основы ком,2006,с.15).

Исходя из определения термина *коммуникация* (с лат делать общим, связывать, общаться, а значит осуществлять информационный обмен) и определения термина *общение* (как разновидности социальной коммуникации – информационного обмена в обществе на вербальном уровне), видим, что любой коммуникативный процесс осуществляется во времени и пространстве. Поэтому одними из базовых категорий теории коммуникации и являются категории *коммуникативное пространство* и *коммуникативное время*.

Методические рекомендации по изучению отдельных тем и самостоятельной работе

Изучение тем дисциплины предполагает:

- последовательное изучение теоретического материала (на основе краткого конспекта лекций данного учебного пособия, дополнительной рекомендуемой литературы);

- выполнение практических заданий (на основе приведенных в данном разделе УМК);

- углубление знаний по отдельным вопросам (на основе выполнения творческих работ/рефератов; смотрите соответствующий раздел УМК);

- прохождение текущего контроля путем тестирования и оценки выполненных творческих работ/рефератов (под контролем преподавателя).

Подробно содержание каждой темы с указанием объема выделенного времени, рекомендуемой литературы приведено в рабочем варианте учебной программы по дисциплине.

В данном разделе дополнительно приведены планы практических занятий, задания по отдельным темам, тесты, тематика творческих работ/рефератов.

Для выполнения самостоятельной работы – творческой работы/реферата могут быть предложены для повторения и изучения следующие вопросы:

1. Что такое туризм, экскурсионная деятельность, экскурсионное обслуживание?
2. Является ли экскурсия основой различных видов туризма?
3. Что понимается под дифференцированным подходом к экскурсионному обслуживанию?
4. Какие виды и формы экскурсионного обслуживания становятся наиболее популярными на современном этапе развития туризма?
5. Является ли предложения по экскурсиям/экскурсионным турам частью туристского предложения?
6. Что вы понимаете под туристическим регионом, зоной, дестинацией?
7. Чем обусловлена эффективность экскурсионного менеджмента?
8. В чем заключаются особенности туризма, включая экскурсионную деятельность, как объекта управления?
9. Как представлена система управления туризмом в Республике Беларусь?
10. Насколько велико воздействие экономики на туризм и наоборот?
11. Какова связь экологии и экскурсионной деятельности и туризма в целом?
12. Является ли экскурсионная деятельность компонентом социальной сфер?
13. Оказывает ли влияние туристическая политики на развитие экскурсионной деятельности?
14. Насколько современны технологии, обеспечивающие обслуживание туристов и экскурсантов?
15. Какова роль личностных качеств менеджера в экскурсионной сферы деятельности туристического предприятия?

Планы практических занятий и методические материалы для их проведения

Тема 1 Теоретические аспекты экскурсионного менеджмента

1. Экскурсионный менеджмент, его сущность.

2. Экскурсионная деятельность как объект управления.

3. Комплексность формирования и реализации экскурсионных услуг.

Тема 2 Экскурсионная деятельность в системе индустрии туризма

1. Экскурсионная деятельность как компонент сферы туризма.

2. Внешняя среда туризма и экскурсионная деятельность: взаимодействие и взаимовлияние.

3. Использование туристических ресурсов в экскурсионной практике.

Тема 3 Управление в экскурсионной сфере деятельности туристического предприятия

1. Уровни управления экскурсионной деятельностью.

2. Экскурсионная деятельность как элемент внутренней среды туристического предприятия.

3. Преимущества и недостатки организационных структур управления.

4. Организационная структура управления экскурсионной сферой деятельности.

Тема 4 Организация экскурсионной деятельности как функция менеджмента

1.Основные функции управления в сфере экскурсионной деятельности.

2. Цели и задачи организации экскурсионной деятельности.

3. Идентификация действий сотрудников с миссией предприятия.

4. Организация работы экскурсовода (гида).

Тема 5 Управленческие решения по дифференцированному обслуживанию экскурсантов

1. Основные параметры управленческих решений.

2.Принятие и реализация управленческих решений по дифференциации обслуживания экскурсантов.

3.Методы принятия управленческих решений по организации экскурсионного обслуживания.

4. Совмещение функций экскурсовода с обязанностями руководителя группой туристов.

Тема 6 Формирование лидерских качеств менеджера экскурсионной сферы деятельности

1. Стиль лидерства в экскурсионной сфере деятельности.

2. Условия формирования стиля менеджера-лидера.

3. Реализация личностных качеств в процессе управления экскурсионной работой предприятия.

Тема 7 Формы контроля качества организации и оказания экскурсионных услуг

1. Управление качеством организации и оказании экскурсионных услуг.

2. Основные критерии качества экскурсионного обслуживания.

3. Менеджмент качества в экскурсионной деятельности.

Тема 8 Межкультурная и бизнес-коммуникация в экскурсионном менеджменте

1. Коммуникация как процесс межличностного и организационного общения.

2. Роль информации в управлении экскурсионной сферой деятельности.

3. Бизнес-коммуникация в экскурсионной деятельности.

4. Коммуникативные стратегии в процессе экскурсионного обслуживания.

5. Культурно-коммуникативные сценарии экскурсионной деятельности, управление ими.

Тематика рефератов и рекомендации по их выполнению

1. Развитие экскурсионной деятельности в Республике Беларусь: история, современность, перспективы.
2. Способы повышения эффективности экскурсионной деятельности туристического предприятия.
3. Экскурсионный потенциал одной из туристических зон Республики Беларусь.
4. Участие менеджера экскурсионной сферы деятельности в формирование имиджа туристического предприятия.
5. Повышение эффективности рекламной деятельности экскурсионно-туристических мероприятий.
6. Развитие инфраструктуры туризма (на примере одной из туристической зоны).
7. Влияние придорожного сервиса на развитие экскурсионной деятельности: состояние и перспективы.
8. Ресторанный бизнес как компонент экскурсионно-туристических мероприятий.
9. Средства размещения и их роль в экскурсионном обслуживании.
10. Эффективность использования культурно-просветительных учреждений в экскурсионных программах.
11. Проблемы и перспективы ностальгических туров и экскурсий в развитии туризма в Беларуси.
12. Использование культурно-исторического наследия Великого княжества Литовского при разработке туров и экскурсий.
13. Использование культурно-исторического наследия Речи Посполитой при моделировании туристических маршрутов и разработке экскурсий.
14. Использование культурно-исторического наследия Российской империи в разработке специализированных туров и экскурсий по Беларуси.
15. Особенности развития делового туризма в Республике Беларусь.
16. Развитие трансграничного туризма в Республике Беларусь.
17. Аналитический обзор новых экскурсионных маршрутов по Республике Беларусь.
18. Маркетинговые исследования как компонент экскурсионной сферы деятельности туристического предприятия.
19. Совершенствование нормативной правовой базы в сфере туризма Республики Беларусь.
20. Состояние и перспективы развития различных видов туризма в Беларуси (на примере одного из видов).
21. Совершенствование инфраструктуры туризма в Республике Беларусь.
22. Разработка и внедрение новых видов и форм экскурсионного обслуживания.
23. Особенности подготовки объектов индустрии туризма для включения в список Всемирного наследия ЮНЕСКО.
24. Профессиональная этика менеджера экскурсионной сферы деятельности.
25. Особенности и этапы разработки программы экскурсионного обслуживания иностранных туристов.
26. Особенности программ экскурсионного обслуживания с учетом дифференцированного подхода к туристам.
27. Роль рекламных экскурсионных туров/мероприятий в достижении целей деятельности туристического предприятия.
28. Деятельность менеджера в коммуникационной политике туристского предприятия.
29. Учет динамики спроса и предложения на белорусском туристическом рынке при создании новых экскурсионных маршрутов.
30. Информационные технологии в управлении экскурсионной сферой деятельности туристического предприятия.
31. Психологические аспекты деятельности менеджера экскурсионной сферы.
32. Социальные и профессиональные роли менеджера экскурсионной сферы деятельности.
33. Роль менеджера экскурсионной сферы деятельности в бизнес-коммуникации.
34. Менеджер экскурсионной сферы деятельности как субъект межкультурной коммуникации.
35. Эффективность экскурсионного менеджмента в туризме.
36. Искусство общения в экскурсионной сфере деятельности.
37. Управление конфликтами и стрессами.
38. Обеспечение безопасность туристов и экскурсантов в процессе экскурсионного обслуживания.
39. Стандартизация и сертификация как факторы качественного оказания экскурсионных услуг.
40. Транспортное обеспечение в экскурсионной деятельности.

Материалы для контроля знаний

Условия допуска к сдаче экзамена по дисциплине «Экскурсионный менеджмент» является:

1. Знание предмета в пределах рабочей программы дисциплины.
2. Посещение не менее 70% лекционных и практических занятий или предоставление конспектов по пройденному материалу.
3. Положительная оценка за реферат.
4. Положительная оценка за итоговый тест.

**Итоговый тест**

1 К направлениям совершенствования профессионального мастерства экскурсовода относятся:

а) систематизация;

б) композиционность;

в) экскурсионность;

г) специализация.

2 К разработке новых тем экскурсий могут привлекаться:

а) учащиеся лицеев;

б) политики;

в) воспитатели детских дошкольных учреждений;

г) работники библиотек.

3 По месту проведения экскурсии бывают:

а) тематические;

б) единичные;

в) производственные;

г) транспортные.

4 Практика подготовки экскурсионных текстов показывает, что лучше всего использовать следующие источники информации:

а) научную литературу;

б) архивные документы;

в) эпистолярные и мемуарные источники информации;

г) воспоминания свидетелей и очевидцев событий;

д) рекламную информацию на транспорте.

5 Использование индивидуального текста требует:

а) развернутого плана проведения экскурсии:

б) спецэффектов,

в) карточек – конспекта индивидуального текста;

г) рекламных мероприятий

6 Особые приемы техники проведения экскурсии – это:

а) использование в экскурсии видео- и музыкальных записей;

б) неоднократное движение вокруг объекта;

в) продажа прохладительных напитков, сувениров во время экскурсии;

г) обеспечение питания экскурсантов.

7 К основным показателям экскурсионного обслуживания относятся:

а) стоимость арендованного транспорта;

б) прибыль от экскурсионных услуг;

в) стоимость проживания в гостинице;

г) стоимость питания экскурсантов.

8 Экскурсовод как личность должен обладать следующими характерными чертами:

а) устойчивостью;

б) значимостью;

в) интеллектуальностью;

г) многосторонностью.

9 Для характеристики эффективности экскурсионной деятельности на макроуровне применяются показатели:

а) производительность труда;

б) энерговооруженность;

в) объем экскурсионного обслуживания;

г) доход от реализации экскурсионных услуг, отнесенный к соответствующим затратам труда.

10 При возвращении экскурсантов в автобус экскурсовод:

а) возглавляет группу;

б) находится в центре группы;

в) выполняет функцию замыкающего;

г) ждет экскурсантов в автобусе.

11 Оказанию экскурсионных услуг способствует наличие:

а)списка телефонов и домашних адресов экскурсоводов;

б) плана зрелищных мероприятий;

в) программы проводимых кинофестивалей;

г) плакатов театральных афиш.

12 В освоении профессии экскурсовода важнейшими являются следующие способности:

а) конструктивные;

б) функциональные;

в) художественные;

г) информационные.

13 Выбор месторасположения группы экскурсантов предполагает:

а) последовательность показа;

б) поиск наиболее благоприятной точки осмотра объекта;

в) выбор средств показа;

г) деятельность экскурсантов.

14 Дифференцированный подход к экскурсионному обслуживанию решает задачи:

а) выбора маршрута экскурсии;

б) способствует максимальному удовлетворению всех запросов экскурсантов;

в) оказывает благотворное влияние на экологию;

г) сокращения продолжительности экскурсий.

15 Резервы повышения эффективности организации экскурсионной деятельности – это:

а) сокращение централизованных дотаций пассажирского транспорта;

б) повышение цен на топливо;

в) тематика экскурсий;

г) создание туристических предприятий различных форм собственности.

16 Схема усвоения методических приемов состоит из этапов:

а) движения внутри объекта;

б) движения вокруг объекта;

в) действия самого приема;

г) комментирования.

17 Место экскурсовода в автобусе:

а) экскурсовод стоит лицом к группе на протяжении всей экскурсии;

б) сидит на первом сиденье справа по ходу автобуса;

в) располагается так (при наличии оборудованного места), чтобы были видны экскурсионные объекты и все экскурсанты;

г) сидит на оборудованном месте возле водителя и смотрит только вперед, ведя показ и рассказ о встречающихся на пути объектах.

18 Разделение экскурсантов на группы предполагает учет их:

а) рода занятий;

б) места жительства;

в) национальности;

г) вероисповедания.

19 К свойствам характера, которыми должен обладать экскурсовод, относятся:

а) оригинальные;

б) рациональные;

в) уникальные;

г) эмоциональные.

20 Качество экскурсионных услуг определяется соответствующими элементами:

а) средствами труда;

б) маршрутом экскурсии;

в) нормой прибыли;

г) плановыми показателями.

21 Учет профессиональных интересов экскурсантов позволяет создать экскурсионные группы:

а) пенсионеров;

б) медицинских работников;

в) коллекционеров;

г) любителей театра.

22 Многовариантность экскурсионной программы требует обязательного соблюдения следующих условий:

а*)* общая стоимость полученных туристом экскурсий не должна превышать стоимости всех экскурсий, предусмотренных путевкой;

б) экскурсионные услуги могут оказываться в течение определенного периода;

в) стоимость предложенных согласно программе обслуживания (путевки) экскурсий должна быть выше стоимости плановых экскурсий.

23 Подготовка и переподготовка кадров для туристической отрасли может осуществляться путем;

а) проведения сертификации;

б) внедрения стандартов;

в) организации курсов, семинаров, дистанционного метода обучения;

г) создания современной системы туристической информации.

24 Качественному экскурсионному обслуживанию предшествует:

а) организация новых маршрутов;

б) использование различных видов транспорта;

в) учет степени подготовки и уровня развития экскурсоводов;

г) увеличение времени пребывания экскурсантов на маршруте.

25 Повышению качества и эффективности экскурсионного обслуживания способствует избежание:

а) ухода отдельных экскурсантов с маршрута;

б) замены одной экскурсии другой, равной по продолжительности и стоимости;

в) анализа устных замечаний и предложений, поступивших от экскурсантов;

г) преобладания в экскурсии частного.

26 Ступени качественного уровня экскурсии:

а) обилие цифр, фактов, примеров;

б) преобладание показа над рассказом;

в) синтез приемов показа и рассказа;

г) преобладание рассказа над показом.

27 В речи экскурсовода могут использоваться следующие стили:

а) объективный;

б) нейтральный;

в) научный;

г) ориентированный.

28 Использование туристическими предприятиями экскурсионных маршрутов, имеющих важное историко-культурное значение, подразумевает:

а) развитие экологического туризма;

б) издание путеводителей;

в) организацию обучения народным промыслам;

г) увязку в маршруты наиболее ценных природно-ландшафтных территорий и архитектурных объектов, старинных парков, памятников природы и садово-паркового искусства, мемориальных комплексов и музеев.

29 Тематика экскурсий:

а) список (картотека) экскурсоводов, которые проводят экскурсии по данной теме;

б) папка с фотографиями, схемами, репродукциями, копиями документов;

в) путь следования экскурсионной группы;

г) совокупность тем, позволяющих поставить организацию экскурсий от эпизодических мероприятий к организации циклов.

30 К особенностям экскурсионной деятельности как объекта управления относятся:

а) отсутствие объективных критериев оценки экскурсионной сферы деятельности туристических предприятий;

б) специфика экскурсионного продукта;

в) конкуренция между предприятиями различной формы собственности;

г) комплексность и сезонность экскурсионных услуг;

31 Цель экскурсионного менеджмента – это:

а) обеспечение туристических предприятий техническими средствами;

б) сохранение природы, культуры, традиций и обычаев;

в) повышение эффективности экскурсионных услуг;

г) создание положительного имиджа государства.

32 Особенностью экскурсионной деятельности туристических предприятий является:

а) сезонность оказания экскурсионных услуг;

б) учет запросов, потребностей и ожиданий потенциальных клиентов;

в) получение максимальной выгоды от реализации экскурсионных продуктов;

г) профессионализм и качество экскурсионного обслуживания.

33 На эффективность экскурсионной сферы деятельности туристических предприятий оказывают влияние:

а) департамент по туризму;

б) потребители услуг;

в) партнеры по экскурсионному обслуживанию;

г) туристические информационные центры.

34 К элементам организационной структуры управления экскурсионной сферой деятельности туристического предприятия относятся:

а) группы, связи, системы;

б) звенья, уровни, связи;

в) этапы, уровни, службы;

г) звенья, группы, системы.

35 Организационная структура туристического предприятия обусловлена следующими факторами:

а) основными фондами предприятия;

б) уровнем квалификации персонала предприятия;

в) спросом на экскурсионные услуги;

г) стратегией развития предприятия.

36 Под лидерством менеджера понимается:

а) управление на основе неформальных отношений;

б) оказание влияния через авторитет;

в) уважение и признание заслуг подчиненных;

г) управление подчиненными в достижении конкретных целей.

37Менеджер-лидер:

а) ничем не отличается от менеджера;

б) ничем не отличается от лидера;

в) оказывает влияние на достижение целей предприятия;

г) наделен официальными полномочиями.

38 В общении с неформальным лидером менеджеру необходимо поступать следующим образом:

а) дипломатично уменьшать его влияние в коллективе;

б) повысить в должности;

в) пойти на компромисс и использовать его влияние.

г) ваш вариант ответа.

39 Бизнес-коммуникации:

а) влияют на качество принимаемых решений;

б) не влияют на качество решений;

в) определяют организационные возможности реализации решений;

г) отражают систему управления.

40 К основным коммуникационным барьерам относятся:

а) коммуникативное пространство;

б) запросы и ожидания коммуникантов;

в) информационные помехи;

г) особенности менталитета.

Список рекомендУемой литературы

1. Долженко Г.П.   Экскурсионное дело : учебное пособие / Г. П. Долженко. - Москва ; Ростов-на-Дону : МарТ, 2005. - 271 с.
2. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг Республики Беларусь : монография / [А.И. Тарасенок и др.] ; под ред. Н.И. Кабушкина. - Минск : БГЭУ, 2011. - 254 с.
3. Кабушкин Н.И.   Менеджмент туризма: Учебно-практическое пособие / Н. И. Кабушкин. - Мн.: БГЭУ, 1999. - 88 с.
4. Кабушкин Н.И.   Менеджмент туризма: Учебник для студ. спец. "Экон. и упр. соц.-культ. сферой" вузов / Н. И. Кабушкин. - 3-е изд., испр. - Мн.: Новое знание, 2002. - 408 с.
5. Кабушкин Н.И.   Менеджмент туризма : учебник для студентов спец. "Экономика и управление соц.-культ. сферой" вузов / Н. И. Кабушкин. - 5-е изд., стер. - Минск: Новое знание, 2005. – 408 с.
6. Кабушкин Н.И.   Менеджмент туризма : Практикум / Н. И. Кабушкин, В. И. Малашенко. - Мн. : БГЭУ, 2005. - 137 с.
7. Кабушкин, Н.И.   Управление предприятиями туризма и гостиницами (тематический комментарий) : учебно-практическое пособие / Н. И. Кабушкин ; УО "Белорусский гос. экон. ун-т". - Минск : БГЭУ, 2011. - 275 с.
8. Кабушкин, Н.И.   Международный проект "Модернизация и внедрение бизнес-образовательных программ для подготовки специалистов в туристической индустрии Республики Беларусь" и его роль в развитии отечественного туризма / Н. И. Кабушкин, С. В. Донских// Туризм в Республике Беларусь: состояние и персективы развития : материалы Республиканской научно-практической конференции (Гродно, 19-20 ноября 2009 г.). - Гродно : ГрГУ им. Я. Купалы, 2011. - С. 52-55.
9. Кабушкин, Н.И.   Инновационный менеджмент на предприятиях туристической индустрии / Н. И. Кабушкин// Инновационные процессы в социально-экономическом развитии : материалы Международной научно-практической конференции, Бобруйск, 15 апреля 2011 г. - Минск : БГЭУ, 2011. - С. 10-14.
10. Кабушкин, Н.И.   Менеджмент гостиниц и ресторанов : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080507.65 "Менеджмент организации" / Н. И. Кабушкин. - Москва : КНОРУС, 2013. - 413 с.
11. Малашенко В.И.   Менеджмент туристского предприятия : учебно-практическое пособие / В. И. Малашенко. - Минск : БГЭУ, 2007. - 166 с.
12. Малашенко, В.И.   Проблемы развития въездного туризма в Республике Беларусь / В. И. Малашенко// Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы IV Международной научно-практической конференции, Минск, 19-20 мая 2011 г. - Минск : БГЭУ, 2011. - С. 350-352.
13. Менеджмент туроперейтинга : методические рекомендации / [сост. Е.Г. Плытник] ; М-во образования Респ. Беларусь, Учреждение образования "Витебский гос. ун-т им. П.М. Машерова", Каф. истории Беларуси. - Витебск : ВГУ им. П.М. Машерова, 2012. - 51 с.
14. Модернизация и внедрение бизнес-образовательных программ подготовки кадров для туриндустрии : сборник научных статей / [редкол.: Клаус Розенталь (отв. ред.), В.Н. Никитин, Н.И. Кабушкин]. - Витебск : ВГУ им. П.М. Машерова, 2011. - 135 с.
15. Саак А.Э.   Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебное пособие для студентов вузов, обуч. по спец. "Социально-культурный сервис и туризм" / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2007. – 512 с.
16. Савина, Н.В.   Экскурсоведение : учебное пособие для студентов вузов по спец."Экономика и управление туризмом" / Н. В. Савина. – Минск : БГЭУ, 2009. – 255 с.
17. Савина Н.В. / Н. В. Савина// Методические рекомендации для выполнения курсовых работ по курсу "Экскурсоведение" для специальности Э.01.05.00 "Экономика и управление социально-культурной сферой",специализации Э.01.05.02 "Экономика и управление туризмом" / Н. В. Савина. – Мн. : БГЭУ, 2000. – 36 с.
18. Савина, Н.В. Экскурсионное обслуживание / Н.В. Савина // Организация туризма: учеб. пособие / А.П. Дурович [и др.]; под общ. ред. А.П. Дуровича. – Минск, 2005. – С. 271–292.
19. Савина, Н.В. Экскурсоведение: учеб.-практическое пособие / Н.В. Савина. – 2-е изд. – Минск: БГЭУ, 2001. – 132 с.
20. Савина, Н.В. Экскурсоведение: учеб. пособие / Н.В. Савина, З.М. Горбылева. – Минск: БГЭУ, 2004. – 335 с.
21. Савина Н.В.   Экскурсоведение : учебно-практическое пособие / Н. В. Савина. – Минск: БГЭУ, 2007. – 247 с.
22. Савіна, Н.У. Асаблівасці тэкставага забеспячэння экскурсій / Н.У. Савіна // Весн. Беларус. дзярж. эканам. ун-та. – 2004. – № 6. – С. 72 – 78.
23. Савина, Н.В. Качество экскурсионного обслуживания / Н.В. Савина // Экономические проблемы управления качеством: докл. Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25 – 26 марта 1999 г. – Минск: БГЭУ, 1999. – С. 96 – 98.
24. Савина, Н.В. Курс «Экскурсоведение» в учебном процессе подготовки специалистов туристской индустрии / Н.В. Савина // Практическая подготовка специалистов экономического профиля: материалы науч.- метод. конф. проф.-препод. состава, сотрудников, студентов, Минск, 3 марта 1999 г. – Минск: БГЭУ, 2000. – С. 116–117.
25. Савіна, Н.У. Моўны аспект у экскурсазнаўстве / Н.У. Caвінa // Весн. БДЭУ. – 2002. – № 5. 2002. – С. 81 – 85.
26. Савина, Н.В. Организация экскурсионно–туристских маршрутов и пути по­вышения её эффективности / Н.В. Caвинa // Проблемы развития туризма: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 4 – 5 нояб. 1998 г. – Минск.: БГЭУ, 1999. – С. 53 – 57.
27. Савина, Н.В. Oбщность культур государств как фактор развития экскурси­онного и международного туризма / Н.В. Caвинa // Туризм: практика, проблемы, перспективы : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 11– 13 апр. 2001 г. – Минск: БГЭУ, 2001. – С. 101 – 102.
28. Савина, Н.В. Роль экскурсии в развитии культурно–познавательного ту­ризма региона / Н.В. Caвинa // Sustainable tourism development: tendencies, experience, possibilities: Collection articles International Scientific Conference, 25 april, 2003, Riga. – SIA, Riga, 2003. – С. 262– 267.
29. Савина, Н.В. Специфика методов обучения студентов заочного отделения по курсу «Экскурсоведение» / Н.В. Савина // Новые технологии в системе заочного обучения : тез. докл. науч.-метод. конф. – Минск, 2000. – С. 70–71.
30. Савина, Н.В. Сущность понятия экскурсионного продукта / Н.В. Caвинa // Туризм: прак­тика, проблемы, перспективы : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 11–13 апр. 2001 г. – Минск: БГЭУ, 2001. – С. 104 – 105.
31. Савіна, Н.У. Tэкстаўтварэнне ў экскурсійнай дзейнасці: пісьмовае i вуснае маўленне / Н.В. Caвiнa // Весн. БДЭУ.– 2002. – № 3 –. С. 79 – 82.
32. Савина, Н.В. Формы организации учебного процесса при подготовке экскурсоводов (гидов) / Н.В. Савина // Пути реализации обучающе-исследовательского подхода в системе многоуровневой подготовки специалистов экономического профиля : тез. докл. науч.-метод. конф. – Минск, 2001. – С. 56–57.
33. Савина, Н.В. Экскурсионная деятельность и предпринимательство / Н.В. Савина // Пред­принимательство: проблемы и перспективы: докл. науч.-практ. конф. Минск, 16 апр. 1999г. – Минск: БГЭУ, 1999. – С. 210 – 211.
34. Савіна, Н.У. Экскурсійныя тэксты і падрыхтоўка спецыялістаў турызму / Н.В. Caвiнa // Инновационные технологии обучения в системе подготовки специалистов эконо­мического профиля: тез. докл. науч.-метод. конф. проф.-препод. состава, Минск, 3 апр. 2002 г. – Минск: БГЭУ, 2002. – С. 93 – 94.
35. Савіна, Н.У. Экскурсійны тэкст як прэзентант культуры / Н.У. Caвіна // Язык и социум: материалы V Междунар. науч. конф., 6–7 дек. 2002 г., Минск: в 2 ч. / рэдкал.: Л.Н. Чумак (отв. ред.). – Минск: РИВШ БГУ, 2003. – Ч.2. – С. 65 – 68.
36. Савина, Н.В. Экскурсионно–просветительские программы в системе рекреации / Н.В. Савина // Олимпийский спорт и спорт для всех: материалы V Междунар. науч. конгр., гл. ред. М.Е. Кобринский. – Минск: БГАФК, 2001. –   
    С. 518.
37. Савина, Н.В.   Экскурсионная деятельность в туристической индустрии Республики Беларусь / Н. В. Савина// Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы VI Международной научно-практической конференции, Минск, 15-16 мая 2013 г. Т. 1. – Минск: БГЭУ, 2013. – С. 400 – 402.
38. Савина Н.В. Кадровое обеспечение инноваций в туристической индустрии и образовании Республики Беларусь/Н.В.Савина// Актуальные проблемы бизнес-образования: материалы XII Междунар науч.-практ конф., Минск, 18-19 апр. 2013г., Минск/Бел.гос.ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента т-й/редкол.: В.В.Апанасович (гл.ред.) [и др.]: сб.науч.ст.–Минск, 2013.– С.220–222.
39. Савина, Н.В. Экскурсионный дискурс в теоретико-практическом аспекте/Н.В.Савина // Актуальные вопросы теории дискурса: сб. науч.тр./ Прешовский университет, философский факультет; под ред. Д. Антаняковой, В.Ляшук. – г. Прешов, Словакия, 2013.– С.57–67.
40. Туризм как объект управления: Учебник для вузов турист. профиля / Н. И. Волошин, Н. В. Исаева, Ильина Е.Н. и др. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 301 с.
41. Федорцова, Т.А.   Экскурсионный менеджмент: пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 1-31 02 01 "География (по направлениям)" / Т. А. Федорцова. – Минск : БГУ, 2012. – 101с.

##### Хуусконен, Н.М.   Практика экскурсионной деятельности: [учебное пособие] / Н. М. Хуусконен, Т. М. Глушанок ; Международная Туристская Академия. – Санкт-Петербург: Невский Фонд: Герда, 2008. – 205 с.