

Типология менеджмента

Принципы классификации и
разновидности менеджмента

Функциональные направления и типология менеджмента.

Функциональный

менеджмент туризма - комплексные повседневные процессы управления по трем основным направлениям:

- Структура и организация деятельности туристского предприятия;
- Мотивация и распределение обязанностей работников;
- Контроль и оценка исполнения.

Типологический менеджмент туризма :

- Менеджмент гостеприимства - системная часть менеджмента туризма, обеспечивающая целостность процесса обслуживания туристов;
- Менеджмент туроперейтинга - управление деятельностью туроператоров в туристском бизнесе и отношениями туроператоров;
- Тур-менеджмент;
- Менеджмент блюд и напитков;
- Менеджмент круизов;
- Менеджмент путешествий;
- Экскурсионный менеджмент.

Общие для предприятий виды менеджмента

1. **Кадровый** менеджмент (менеджмент человеческих ресурсов).
2. **Административный** (организационный) менеджмент.
3. **Финансовый** менеджмент (менеджмент финансовых ресурсов).
4. **Маркетинг-менеджмент**.
5. **PR-менеджмент**.
6. **Транспортный** менеджмент.
7. **Инновационный** менеджмент.
8. **Инвестиционный** менеджмент.
9. **Стратегический** менеджмент.
10. **Qualita-менеджмент** (управление качеством).

Экскурсионный менеджмент

Экскурсионный менеджмент – это система управления деятельностью туристско-экскурсионной организации в условиях рынка. Направленность деятельности туристско-экскурсионной организации определяется характером туризма: международная или внутренняя, активная (прием и обслуживание) или пассивная (отправка туристов на обслуживание в другие туристско-экскурсионные организации).

Туристско-экскурсионной услугой является и экскурсия.

Разработка туристского продукта, в т. ч. и экскурсионного, - сложный многоступенчатый процесс, требующий комплексного системного анализа. Процесс разработки и внедрения в практику туристского продукта включает 4 этапа:

- 1. исследование спроса,**
- 2. обучение кадров для предоставления новой услуги и технологической проработки процесса обслуживания,**
- 3. организация рекламы,**
- 4. сбыт новой продукции.**

Стратегический менеджмент. Этапы развития.

1. бюджетирование,
2. долгосрочное планирование,
3. стратегическое планирование,
4. стратегический менеджмент.

Объекты стратегического

1. **Организация, как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений.**
2. **Структурное подразделение** – это направление деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение.
3. **Функциональная зона организации,** представленная функциональными структурными подразделениями.

Предметы стратегического планирования

1. Проблемы, прямо связанные с **генеральными целями** организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо **элементом организации**.
3. Проблемы, связанные с **неконтролируемыми внешними факторами**.

Функции стратегического

менеджмента

1. Анализ внешней и внутренней среды фирмы;
2. Определение миссии фирмы;
3. Разделение общей цели и подцелей;
4. Определение средств достижения целей;
5. Выбор стратегии;
6. Реализацию стратегии, направленной на достижение целей;
7. Оценка и контроль выполнения стратегии.

Этапы стратегического управления

1. **Определение сферы деятельности и разработка миссии организации.**
2. **Разработка долгосрочных и краткосрочных целей деятельности организации.**
3. **Разработка стратегии достижения целей деятельности.**
4. **Реализация стратегии организации.**
5. **Оценка эффективности стратегии по результатам деятельности организации и введение корректирующих воздействий.**

Выстраивание стратегической пирамиды

1. **Корпоративная стратегия** (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом).
2. **Деловая стратегия** (для каждого отдельного вида деятельности компании).
3. **Функциональная стратегия** (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.)
4. **Операционная стратегия.**

Подходы к выработке стратегии.

1. Главный стратегический подход;
2. Подход «делегирование полномочий»;
3. Совместный подход;
4. Инициативный подход.

Стратегический анализ

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей:

– макросреда;

– микросреда.

Внешний анализ является частью так называемого SWOT-анализа.

SWOT-анализ – это аббревиатура английских понятий (strengths – сила, weaknesses – слабость, opportunities – возможности and threats – угрозы). Он представляет собой анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценку ее возможностей и потенциальных угроз.

PEST-анализ (по первым буквам английских слов political-legal (политико-правовые), economic (экономические), sociocultural (социокультурные), technological (технологические факторы).

Этапы REST - анализа

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное).
3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-бальной шкале:
 - «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность;
 - «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.
Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Этапы анализа микросреды (среды отрасли)

1. определение экономических характеристик отраслевого окружения;
2. оценка степени конкуренции;
3. определение ключевых факторов успеха;
4. заключение о степени привлекательности отрасли.

Определение экономических характеристик отраслевого окружения

1. реальный и потенциальный размер рынка;
2. стадия жизненного цикла отрасли (начало подъема, быстрый рост и взлет, начало зрелости, конец зрелости и насыщение, застой и старение, спад);
3. темпы роста размера отрасли и тенденции ее развития;
4. структура отраслевых издержек;
5. система сбыта продукции;
6. среднеотраслевая прибыль;
7. темп технологических изменений и продуктовых инноваций и др. (степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.).

Оценка степени конкуренции

Первая сила Портера: Конкуренция среди действующих в отрасли фирм

Вторая сила Портера: Риск входа на рынок потенциальных конкурентов

Третья сила Портера: Угроза появления заменяющих продуктов

Четвертая сила Портера: Экономические возможности поставщиков

Пятая сила Портера: Экономические возможности покупателей

Ключевые факторы конкурентного успеха

1. Факторы, связанные с технологией
2. Факторы, связанные с производством
3. Факторы, связанные с распределением
4. Факторы, связанные с маркетингом
5. Факторы, связанные с квалификацией
6. Факторы, связанные с возможностями организации и др.

Анализ внутренней среды организации

Элементы внутренней среды

- Организационный блок**. Он включает организационную структуру, организационную культуру, внутренние и внешние коммуникации.
- Ресурсный блок** включает комплекс материально-технических, трудовых, информационных и финансовых ресурсов предприятия.
- Функциональный блок** включает в себя блок производственных функций и деловых процессов на предприятии.
- Технологический блок** включает научно-технический потенциал организации.
Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов, необходимых для осуществления основной деятельности предприятия.
- Блок управления** включает общее руководство организации, систему управления и стиль руководства.

Анализ внутренней среды

Анализ внутренней среды предполагает анализ сильных и слабых сторон организации, который осуществляется через оценку рассмотренных ранее элементов внутренней среды **по 5-балльной шкале**.

Например:

Элементы внутренней среды Оценки в баллах 1 2 3 4 5

Наличие высококвалифицированного персонала +

Наличие собственных источников сырья +

Организационная культура +

Оборудование +

Итоговая оценка ситуации: $13/4=3,25$

Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей

Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек рассматриваемой организации с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями. Чем больше издержки фирмы превышают соответствующие издержки непосредственных конкурентов, тем уязвимее ее позиция на рынке.

«Цепочка ценностей» – это цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям.

Конкурентные возможности компании

Таким образом, чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от менеджеров требуется выполнить **4 действия:**

1. Составить цепочку ценностей для фирмы.
2. Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями;
3. Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке;
4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

ПРОЦЕСС ВЫБОРА И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Четыре базовые стратегии:

- 1. Ограниченное развитие.**
- 2. Рост**
- 3. Стратегия сокращения**
- 4. Комбинированная стратегия**

Формирование стратегических альтернатив

три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства:

**предпринимательский,
адаптивный
плановый.**

Реализация стратегии

организации

Первый этап — углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап — разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап — корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Типы стратегических

изменений

- 1) **Перестройка** предприятия предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.
- 2) **Радикальное преобразование** предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.
- 3) **Умеренное** преобразование осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.
- 4) **Обычные** изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Контроль реализации стратегии

1. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.
2. Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей.
3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.
4. Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявленные отклонения от принятых стандартов.
5. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения.

Три типа контроля

- **стратегический** (результаты функционирования более чем за год),
- **тактический** (6—12 месяцев),
- **операционный** (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля.