Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»
Институт туризма и гостеприимства (г. Москва) (филиал)
Кафедра экономики и управления в туризме и гостиничной деятельности

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

на тему: «Проект мероприятий по совершенствованию сбытовой политики туроператора ООО “ СанЭкспресс Тревел” »

по специальности: 080507.65 Менеджмент организации

Студент Концелидзе Айше Тенгизовна,
Наталич Александр Юрьевич,
Малиношевская Александра Владимировна

Руководитель Преподаватель

Губина Олеся Николаевна

Москва

2014 г.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ 6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 9
1.1. Понятие и сущность сбытовой политики предприятия 9
1.2. Организация управления турфирмой 18
1.3. Основные направления совершенствования сбытовой политики на предприятии 28
2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 35
2.1. Общая характеристика ООО «СанЭкспресс Тревел» 35
2.2. Анализ организационной структуры ООО «СанЭкспресс Тревел» 40
2.3. Анализ сбытовой политики ООО «СанЭкспресс Тревел» 46
ВЫВОДЫ ПО АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ 48
3. ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 50
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики ООО «СанЭкспресс Тревел» 50
3.1.1. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления предприятия ООО «СанЭкспресс Тревел». 51
3.2. Информационное обеспечение раздела 62
3.3. Правовое обеспечение раздела 69
4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 74
4.1. Экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию сбытовой политики и организационной структуры 74
4.2. Расчет влияния показателей эффективности мероприятий на изменение основных финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «СанЭкспресс Тревел» 83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 91
Приложение А 96
Приложение Б 99

Приложение В 100
Приложение Г 101
Приложение Д 124

ВВЕДЕНИЕ

Туризм сегодня – одна из мощнейших мировых индустрий, которая занимает около 10% мирового валового продукта. Помимо этого, в ней задействовано огромное количество работников самых различных отраслей, основные средства и крупнейшие капиталы. Туристический часто приводится в различных изданиях как бизнес больших денег и серьезной политики. На развитие мирового туризма играет роль социально-политическая стабильность в мире и государствах. Так важно иметь ввиду, что и государственная политика в области туризма оказывает немалое влияние на туристический бизнес – от этого зависит упрощение различных формальностей, связанных с посещением тех или иных стран, экономические процессы и другие аспекты, связанные с туризмом как частью экономики, так и частью политики.

Туристические фирмы в настоящий момент расширяют ассортимент услуг, который они могут предоставить потребителю, осваивают новые сегменты рынка и новые технологии, с помощью которых они могут увеличивать объемы реализации и совершенствовать свою сбытовую и рекламную политику. Причиной этого становится доступность отдыха за границей, спрос на который складывается не только из-за географического положения и тенденций, которые сложились в связи с определенными историческими и политическими событиями и «железным занавесом», но и со всеобщим развитием интернет технологий, улучшением техники, позволяющей легко и безопасно совершать пассажирские перевозки.

Туристический бизнес в России активно развивается на протяжении последних тридцати лет, и важно при этом упомянуть, что и развитие экономики в России не стоит на месте, а значит, равносильно тому, как развивается рыночная экономика, возрастает конкурентоспособность между фирмами, предлагающими туристические услуги и соответственно возрастает необходимость в разработке четкой сбытовой стратегии в фирме.

Важно понимать, что туристический бизнес сам по себе состоит из нескольких неотъемлемых друг от друга частей, от взаимодействия которых и

зависит тот или иной результат деятельности каждого из сегментов: их прибыль, возможность осуществления в полной мере планов по расширению областей деятельности, привлечения клиентов, репутации и т.д.

На сегодняшний день, актуальность изучения проблемы обуславливается тем, что с точки зрения маркетинговых, экономических и управленческих процессов рассматривать такие аспекты, как сбытовую политику туристических организаций, их рекламные стратегии и возможные мероприятия по увеличению объема реализации услуг турфирм становится основой того, насколько успешно будет функционировать бизнес, насколько быстро он отреагирует на изменения в рыночной среде и насколько продуктивно и доступно будет функционировать турфирма не только с точки зрения владельца компании, но и самого потребителя. Это оправдывается тем, что осуществление этих аспектов ограничивается лишь финансовыми возможностями, репутацией организации, наличию прямых и потенциальных потребителей ее услуг и, опциональным творческим подходом и прозорливостью специалистов, отвечающих за продвижение товара на рынке.

Помимо этого, важно понимать, что российский туристический бизнес сильно отличается от западного, а это означает, что зачастую попытки использовать неадаптированный под российский рынок комплекс мероприятий по продвижению товара, увеличению объемов реализации и совершенствования сбытовой политики становится довольно рискованным ходом: затраты и усилия могут не оправдаться на российском рынке. Это также относится к актуальности изучения проблемы.

Объектом данного исследования является компания ООО «СанЭкспресс Тревел», являющаяся частью компании ООО «Санрайз Тур»

Предметом исследования является сбытовая политика и связанные с ней управленческие и финансовые процессы в туристической компании ООО «СанЭкспресс Тревел».

Целью данного исследования является совершенствование сбытовой политики туроператора «СанЭкспресс Тревел» с помощью управленческих и маркетинговых решений с целью увеличения прибыли предприятия.

Для того, чтобы достигнуть поставленной в данном исследовании цели, необходимо выполнить следующие задачи:

- Рассмотреть общетеоретические основы сбытовой политики в туристической компании;
- Рассмотреть понятие сбытовой политики как аспекта, играющего важнейшую роль в положении компании на современном рынке;
- Провести анализ финансово-экономической деятельности ООО «СанЭкспресс Тревел»;
- Разработать мероприятия по совершенствованию сбытовой политики и рассчитать их экономическую эффективность.

Для выполнения данных задач были использованы такие методы исследования, как анализ специализированной литературы, нормативно-правовых актов и непосредственное включение в работу ООО «СанЭкспресс Тревел» во время прохождения преддипломной практики.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1. Понятие и сущность сбытовой политики предприятия

На сегодняшний день сбытовая политика организации является наиболее важным элементом в продвижении туристской фирмы на рынке. От правильной разработки стратегии сбытовой политики зависит то, насколько надежно фирма укрепится в своем рыночном сегменте, какие объемы реализации услуг она сможет себе позволить и в каком временном промежутке смогут быть осуществлен бизнес-план фирмы. Исходя из этого, необходимо рассмотреть, из каких элементов состоит сбытовая политика и как она формируется.

Для того, чтобы дать более точное определение сбытовой политике, важно упомянуть о системе сбыта продукции, которая представляет собой ключевое звено процесса сбыта и завершающий комплекс во всей деятельности фирмы по созданию, производству и доведению товара до потребителя.

Сбытовая политика в системе сбыта туристских услуг — это организация процесса постадийного движения турпродукта. Она предполагает точный анализ влияния принимаемых решений на каждой стадии движения турпродукта от туроператора до потребителя. При этом под сбытом понимают всю систему связей производства и реализации туруслуг.

Можно рассмотреть понятие сбыта в двух вариациях: узкая, охватывающая лишь финальную его фазу - непосредственное общение турагентства и клиентов по поводу купли-продажи туристских услуг, и широкая - характеризующая сбыт как распределение и движение турпродукта от туроператора к местам реализации, а также процесс его реализации туристам.

Сбытовая политика предприятий туризма, осуществляющих реализацию турпродуктов, определяется спецификой туристических услуг как объектов сбытовой политики. На сбытовую политику оказывают также влияние различные факторы, которые подразделяются на внешние (государственное регулирование туристстской деятельности, природные условия, численность и возрастной состав населения, уровень доходов населения, изменение цен на услуги размещения, трансфер и турпордукты-заменители) и внутренние (цена, реклама, квалификация

персонала).

Сбытовая политика разрабатывается последовательно, на основании маркетинговой стратегии организации. Важно отметить, что маркетинг – неотъемлемая часть сбытовой политики. Этапы разработки сбытовой политики (рис.1.1.) выглядят следующим образом.

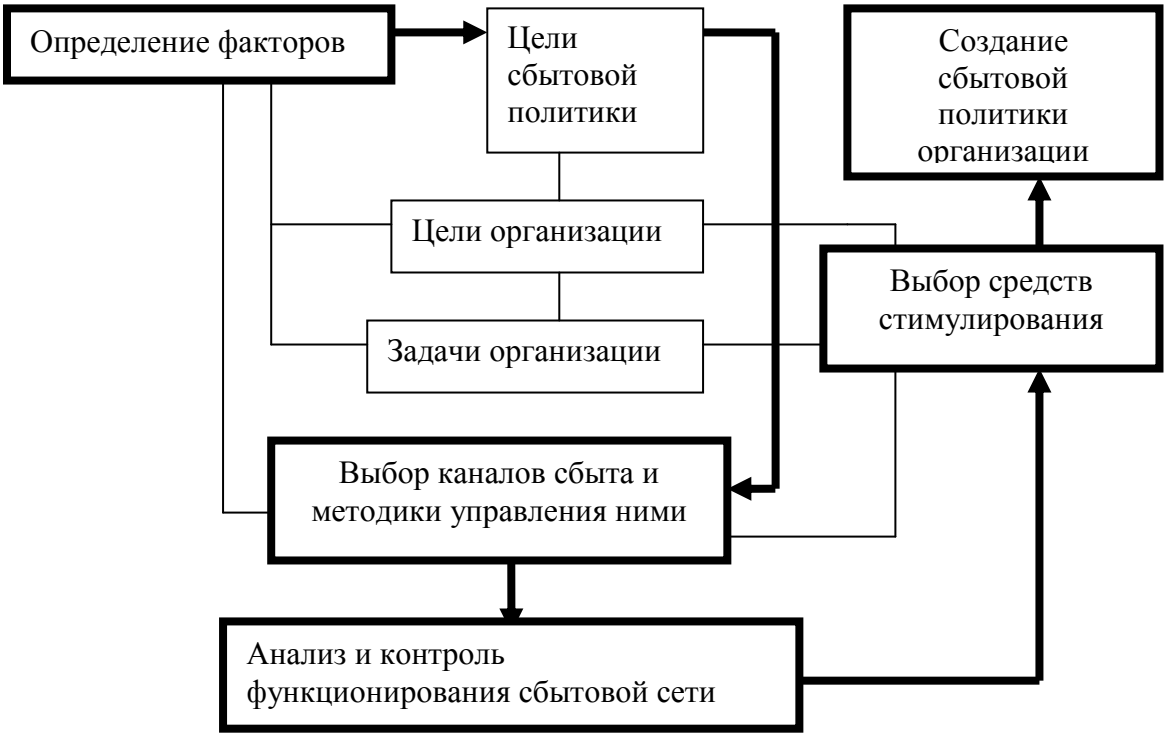

Рис 1.1. Этапы разработки сбытовой политики

- Определение внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на организацию сбыта туристских услуг. На этом этапе ставятся простейшие вопросы, однако ответ на эти вопросы напрямую влияет на дальнейшие этапы по совершенствованию сбытовой политики. В ходе этого этапа необходимо выяснить, какая услуга продается и для кого она предназначена, где и как продается эта услуга, какие ограничения необходимо учесть для расширения объёмов продаж.
- Цели сбытовой политики, которые предприятие ставит, для того, чтобы правильно определить ее направление, а именно: доведение продукта до клиента в максимально удобной для него форме, установка сроков и обустройство места, в котором это будет происходить.
- Выбор каналов сбыта и разработка методики управления ими,

которые определяются исходя из целей и задач реализации туристских услуг, объемов сбыта и скорости их обращения. Здесь важно выбрать такой канал сбыта и так разработать методику управления этим каналом, чтобы в последствии он был максимально управляем и гибок – это поможет легко и быстро адаптироваться к потребностям потребителей и увеличить его эффективность.

- Анализ и контроль над функционированием сбытовой сети предполагает отслеживание того, насколько успешно был исполнен проект по сбытовой политике, а также это позволяет вносить коррективы в сбытовую политику, тем самым увеличивая ее эффективность.
- Стимулирование сбыта туристских услуг с использованием различных средств стимулирующего воздействия, которые дают возможность ускорить ответную реакцию рынка. Средства стимулирования обладают тремя качествами: привлекают внимание и содержат информацию, которая может вывести потребителя на товар, предполагают льготу, уступку, определенное содействие, которое может быть полезно для потребителя, содержат четкое предложение немедленно совершить покупку. Так же иногда применяется стимулирование сбыта не только для потребителей, но и для посредников [12, с. 154].

Участниками сбытовой политики на рынке туристских услуг выступают как контрагенты и исполнители отдельных услуг, входящих в турпакет, среди них представлены: предприятия размещения общественного питания, транспортные компании и перевозчики, рекреационные предприятия, спортивные и лечебно-оздоровительные организации, экскурсионные предприятия. Они могут выступать как в качестве внутренних так в качестве и иностранных контрагентов и исполнителей услуг, поставляющих отдельные услуги туроператорам для формирования турпакета.

Постоянное взаимодействие и с отечественными, и с иностранными контрагентами позволяет турфирмам корректировать имеющиеся договоренности и тем самым не только предлагать клиентам более выгодные предложения, но и

быть в курсе всех событий в сфере туристического бизнеса и того, что с этим связано.

Политика сбыта туристских услуг предусматривает организацию специальных каналов сбыта. Они различаются по каналам продаж туруслуг и подразделяются на внешние и внутренние каналы.

Все возможные способы реализации услуг турфирм можно привести двум типам каналов сбыта: прямым и косвенным. Каналы сбыта в туризме, как и в любой другой отрасли хозяйственной деятельности, можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней. Прямые каналы сбыта обеспечивают непосредственную связь туристской организации - производителя с потребителем. В связи с развитием информационных технологий у организаций появляется возможность широко использовать различные глобальные системы резервирования и бронирования, функционирующие в основном с помощью Интернета.

При продвижении туристского продукта туроператор и турагент несут ответственность за достоверность информации о туристском продукте в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Если письменная информация о туристском продукте содержит все существенные условия договора, предусмотренные Гражданским кодексом РФ, а также Федеральным законом «Об основах туристской деятельности в российской Федерации» (введен в действие 12 декабря 1996 г.), и оформлена как предложение, из которого усматривается воля туроператора или турагента заключить договор на указанных в предложении условиях с любым, кто отзовется, такое предложение признается офертой (публичная оферта) [1].

При прямом канале сбыта существует несколько наиболее важных и проверенных временем способов продвижения турпродукта. Ими являются:

- Личные продажи;
- Реклама турпродукта;
- Стимулирование сбыта.

Личные продажи предполагают индивидуальное общение работника туристского предприятия с клиентами, широко распространены в туризме. Личная продажа может рассматриваться в двух аспектах: как и для налаживания планируемых взаимоотношений с кругом потребителей, так и в качестве непосредственного осуществления сбытовых операций. В конечном итоге личная продажа заключается во взаимодействии двух сторон: того, кто предлагает услугу, и того, кто испытывает в ней потребность. Личная продажа включает в себя такие элементы, как:

- Ведение переговоров;
- Установка отношения;
- Удовлетворение потребности.

Реклама турпродукта является ключевым инструментом в продвижении и сбыте продукции. Это заключается в том, что потребитель строит свои предпочтения на основе сформировавшегося мнения, а не физических параметров (как это происходит с конкретными товарами). Особая роль рекламы в туризме состоит в том, что она непосредственно влияет на индивидуальность товара, которая выступает в качестве общественно-узнаваемого образа, и соответственно заставляет потенциального потребителя принимать решения в пользу одной или другой туристической компании.

Стимулирование сбыта туруслуг - это использование многообразных средств, стимулирующего воздействия, призванных ускорить или усилить ответную реакцию рынка. Средства стимулирования обладают тремя качествами: привлекают внимание и содержат информацию, которая может вывести потребителя на товар, предполагают уступку, льготу, содействие, которые представляют ценность для потребителя, содержат четкое предложение незамедлительно совершить сделку или покупку. Фирмы применяют стимулирование сбыта, которое включает стимулирование потребителей и посредников. Стимулирование потребителей осуществляется через распространение на выставке купонов для покупки туристских продуктов фирмы со скидками, а также через конкурсы и бесплатное распространение рекламно-

информационной продукции, сувениров. Стимулирование агентств осуществляется посредством высоких комиссий, премий, совместных маркетинговых предприятий.

Неотъемлемой частью сбытовой политики является работа менеджера туристической фирмы (туроператора), так как это также оказывает влияние на сбыт услуг и на привлечение потребительской аудитории. Работу менеджера по формированию тура и его продаже можно рассматривать в виде некоторых взаимосвязанных бизнес процессов. Они включают в себя (рис. 1.2):

- Работу менеджера с клиентами по формированию и продаже тура;
- Работу менеджера с туроператорами по формированию тура (бронирование туристских услуг);
- Работу менеджера со смежными организациями и отраслями, косвенно или прямо влияющими на организацию турпоездки.

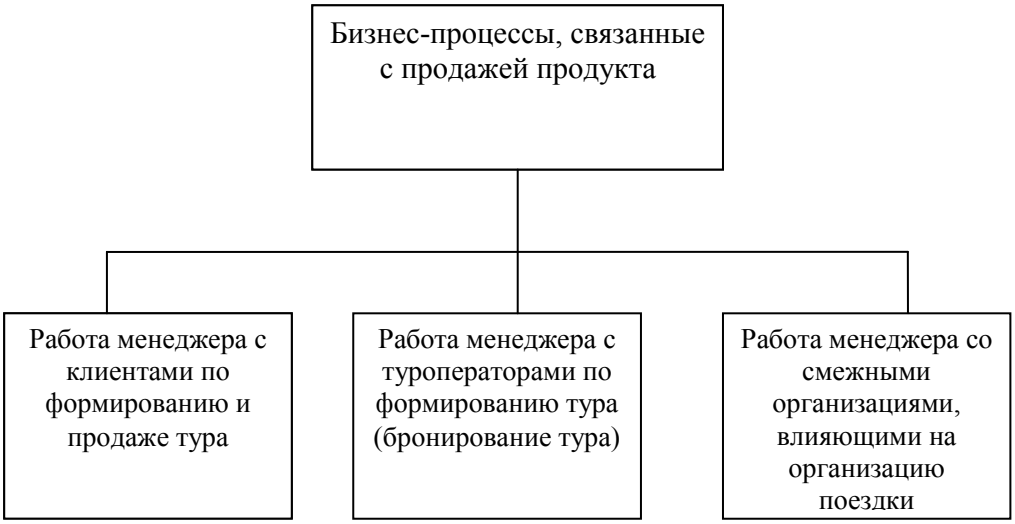

Рис.1.2. Бизнес-процессы, связанные с продажей турпродукта

Работа менеджера с клиентами по формированию и продаже тура включает в себя:

- прием клиента в офисе и установление с ним контакта;
- определение потребностей и мотивирующих факторов клиента в выборе определенного типа отдыха;
- подбор и предложение туров;
- информирование покупателя о туре и о специфике выбранной страны;

- консультации;
- продвижение и продажа турпродукта, а также предложение собственных и корреспондентских услуг
- оформление правоотношений и расчет с клиентом, формирование туристской документации.

Обслуживание клиента не может ограничиваться только продажей туристского продукта. Важно иметь в виду, что на общение клиента и менеджера турфирмы играют роль различные факторы – начиная от личных качеств менеджера, заканчивая его квалификацией и опытом. Эти качества являются наиболее значимыми факторами обслуживания.

На этом этапе важно упомянуть о том, что существуют определенные принципы работы турфирмы с клиентами. На сегодняшний день общепринятые принципы сложились негласно, поэтому туристическим фирмам нет смысла выдумывать что-то кардинально новое, а, пожалуй, есть смысл следить за соблюдением этих принципов. Итак, основными принципами работы турфирмы с клиентами являются:

- Коллектив туристической компании работает для своих клиентов;
- Клиентом считается любой человек, зашедший в офис;
- К каждому клиенту должно быть уважительное отношение;
- Каждый клиент компании должен иметь впечатление, что он – самый ценный клиент;
- Офис компании – это особенное место, которое характеризует саму компанию, и каждый сотрудник должен заботиться о нем;
- Любое желание клиента достойно внимания и каждый сотрудник должен позаботиться о том, чтобы исполнить его или чтобы клиент получил ценный совет.

Следующим этапом является работа менеджера с турагентом по формированию тура и с бронированием тура. Турагентство оказывает услуги по бронированию туристских услуг, т.е. осуществляет деятельность по предварительному гарантированию права на последующее потребление

определенных услуг. После того, как клиент турагентства принял решение о совершении поездки и выбрал наиболее приглянувшийся отель, тип питания, экскурсионную программу, дату выезда, менеджер начинает бронировать тур или тот пакет услуг, которые клиент заказал. Для этого Агент направляет заявку Туроператору. Заявка в настоящее время может быть отправлена 3 способами: по факсу, по e-mail или используя систему online-бронирования [10]. Бронирование в режиме online значительно упрощает работу и экономит время менеджера турфирмы, общение с клиентом сводится к минимуму, а менеджер самостоятельно может отслеживать необходимые данные и проверить наличие мест в отеле и на рейсе.

Третьим бизнес-процессом по сбыту услуг турфирмы является работа менеджера турфирмы со смежными организациями и отраслями, которые так или иначе влияют на организацию турпоездки. С этим связаны различные формальности с нормативно-правовыми актами, которые возникают в процессе формирования турпоездки, а также мероприятия по увеличению реализации услуг, привлечения клиентов, продвижения компании на рынке и других маркетинговых коммуникациях.

Маркетинговые коммуникации представляют собой способы и формы передачи информации о товарах и услугах целевой аудитории, т.е. определенной группе людей, которые имеют возможность реагировать на эту информацию. Маркетинговые коммуникации предназначены для донесения информации о продуктах компании и условиях их продажи потенциальным потребителям, а также убеждения потребителей покупать именно этот товар или отовариваться в определенных магазинах. Кроме того, маркетинговые коммуникации позволяют управлять вниманием покупателей, заинтересовывая их конкретным товаром, и побуждают потребителя тратить свои средства именно на предлагаемые товары [26].

Что же касается различных формальностей с документами и нормативно-правовыми актами, то их можно определить следующим образом.

- Паспортные и визовые формальности. Оформление визы и

загранпаспорта является наиболее сложным и наиболее важным моментом при организации туристической поездки в различные страны. Ситуация такова, что на сегодняшний день дл посещения большинства стран мира виза необходима. Оформлением визы занимается турагент, у которого клиент приобретает тур. Он отвечает за улаживание всех визовых формальностей и общение с консульством, в то время как клиент отвечает за корректность и правильность оформления всех необходимых документов. Решение о выдаче визы принимает консульство страны, в которую виза оформляется, однако оно имеет право отказать в выдаче визы, не обосновывая и не оглашая мотивацию отказа - это решение является окончательным. [10].

- Страховые формальности являются обязательны при оформлении турпоездки и ими также занимается турфирма, в которой турист оформляет тур. Для оформления страховых полюсов для туристов турагенства сотрудничают со страховыми компаниями. С 1996 года, согласно Федеральному Закону РФ «Об основах туристской деятельности в РФ», основной формой обеспечения безопасности туристов в стране (месте) временного пребывания является страхование, причем под безопасностью туристов понимается не только безопасность их жизни и здоровья, но и безопасность их имущества и нанесения ущерба окружающей среде [10].
- Таможенные формальности зачастую оказывают прямое влияние на возможность осуществления поездки. Основной аспект необходимости уживания такого рода формальностей заключается в том, что неправильно заполненная тамоенная декларация или несоблюдение перечня предметов, ввоз\вывоз которых запрещен могут сорвать турпоездку вовсе. Для того, чтобы обеспечить туристу всю необходимую информацию касательно пересечения таможенной границы, менеджеру турфирмы необходимо иметь представление о документах, которые это регламентируют. Такие документы могут предоставлять посольства или консульства, либо их можно найти с помощью информационно-правовых баз («Гарант», «Консультант+»), либо на сайтах крупнейших туроператоров [10].

Работа с перевозчиками у любого турагенства происходит на основании договоров (разовыми, сезонными, годовыми, на неопределенный срок, долгосрочные). Долгосрочные договора позволяют приобретать билеты и пользоваться услугами транспорта по льготным тарифам. В договоре следует предусмотреть скидки при приобретении большого количества билетов (разового) или за определенный промежуток времени [16]. Выбор транспортной компании, с которой в дальнейшем будет сотрудничать фирма, зависит от ценовой политики транспортной компании, условия перевозки и условия договора. Выбор авиакомпании так же зависит от всех перечисленных признаков, однако, стоит учитывать, что авиакомпании зачастую могут предоставлять систему скидок в случае длительного сотрудничества и крупных закупок. Это позволяет снизить стоимость на авиабилеты, в связи с этим создать дополнительный приток клиентов.

1.2. Организация управления турфирмой

Управление предполагает под собой умение отслеживать определенные процессы в организации, то есть умение предвидеть ситуацию, организовывать силы для решения различных задач и достижения целей, анализировать и распоряжаться ресурсами и персоналом фирмы, а также умение контролировать работу, выполнение тех или иных распоряжений и предполагаемый их результат.

Менеджмент в туристской отрасли имеет свою специфику. Организационная схема управления туристским предприятием зависит: от вида предприятия, размера предприятия, формы собственности, технологии производства турпродукта, помимо этого организационная структура может изменяться неоднократно в зависимости от конкретной ситуации, но она всегда должна быть адекватна поставленной цели.

Организационную структуру как понятие можно охарактеризовать двумя способами:

- Организационная структура – состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.
- Организационная структура – форма разделения и кооперации

управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации [13]

Задачи и функции управления распределяются между участниками управленческого процесса, и в зависимости от организационной структуры начинают взаимодействовать по вертикальным и горизонтальным связям. Элементами структуры управления являются отдельные работники, службы, звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые делятся на: горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи являются одноуровневыми и носят характер согласования. Вертикальные связи - это связи подчинения, необходимость в них возникает при иерархичности управления. Связи в структуре управления могут быть: линейными и функциональными. Линейные связи отражают движение информации между линейными руководителями (лицами, отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений) [17].

На сегодняшний день в любой среднестатистической фирме чаще всего используется смешанный тип организационной структуры. Основой для ее создания служат чаще всего линейная, функциональная, дивизиональная и различные адаптивные типы организационных структур.

Линейная, она же иерархическая оргстуктура (рис. 1.3.) заключается в том, что управляющее воздействие оказывает только руководитель организации, также он получает информацию только от его подчиненных лиц и исходя из этого принимает решения касательно руководимой им части объекта и несет ответственность за его функционирование перед вышестоящим начальством. Она не подходит для управления в организации, т.к. слишком стремится к централизации, требует слишком высокой профессиональной подготовки руководителя и затрудняет контакт между подразделениями. Так же, крупным недостатком линейной организационной структуры является то, что при взаимодействии между отделами приходится соблюдать большое количество формальностей, что сильно замедляет работу.

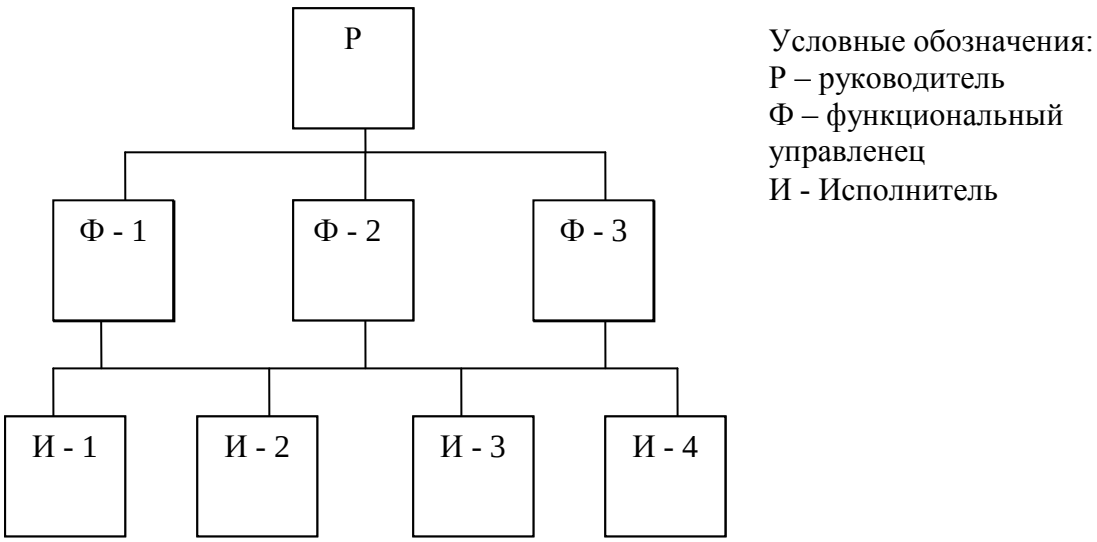

Рис 1.3. Линейная организационная структура

Функциональная организационная структура (рис. 1.4) используется в основном на предприятиях, которые имеют большое количество специфических работ. Предусматривает группирование специалистов и подразделений, выполняющих отдельные функции управления. При этом выполнение указаний функциональных органов (отделов планирования, учета, обслуживания производства и т. д.) в пределах их компетенции обязательно для производственных подразделений [20]. Каждая специализированная структура, т.е. исполнитель, подчиняется функциональному руководству, которое несет ответственность уже перед основным руководителем.

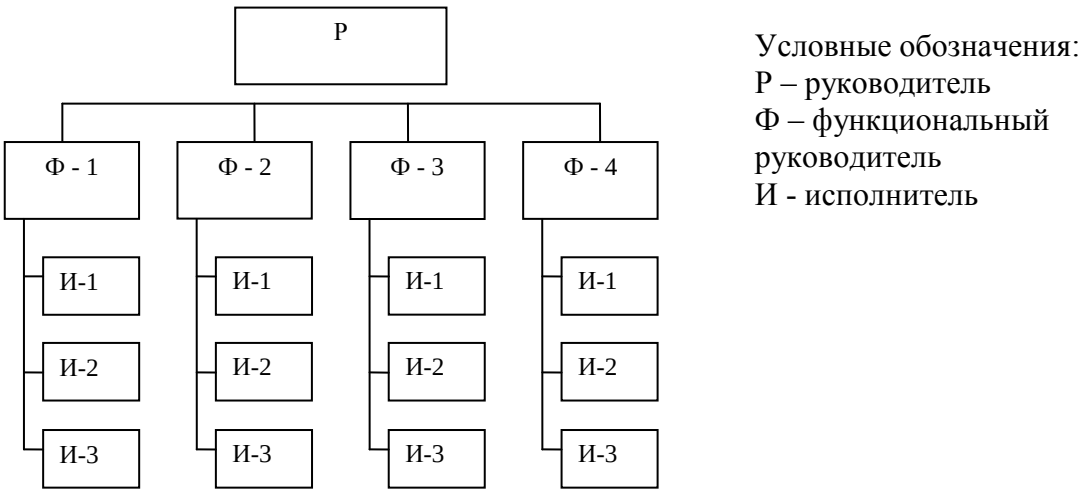

Рис 1.4. Функциональная организационная структура

Дивизиональная организационная структура (рис. 1.5.) предполагает собой четкое разделение по функциям и по спецификации выпуска продуктов или осуществления определенных услуг. Также, дивизиональная оргструктура

выгодна, когда организация работает со своими подразделениями, распложенными в регионах.

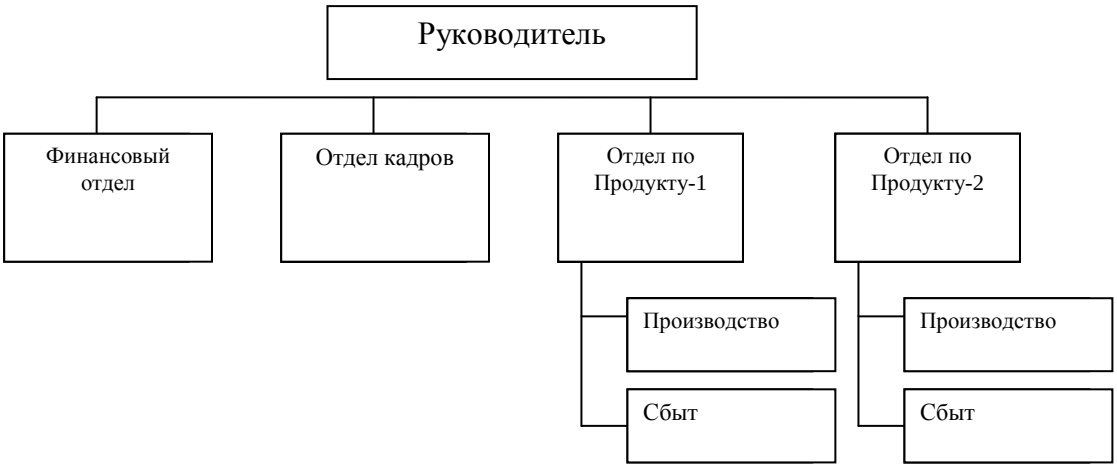

Рис 1.5. Дивизиональная организационная структура

На сегодняшний день ни одна организация не применяет ту или иную организационную структуру на практике в чистом виде. Современный рынок требует того. Чтобы организационная структура была достаточно гибкой, таким образом создаются адаптивные организационные структуры. К ним относится линейно-функциональная организационная структура (рис 1.6.).

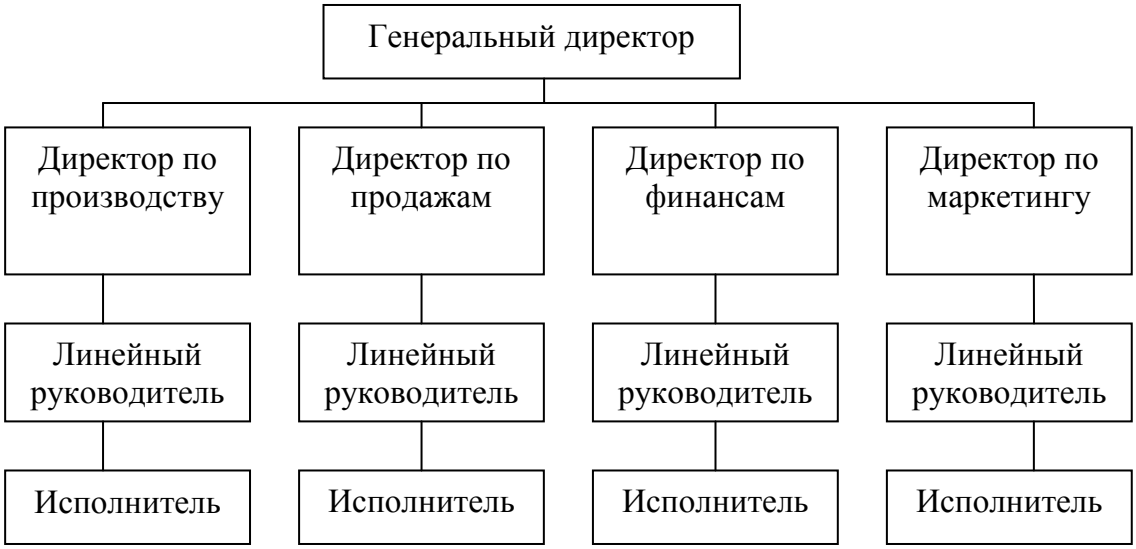

Рис 1.6. Линейно-функциональная организационная структура

Ее преимущество заключается в том, что такая система может легко позволить контролировать различные процессы на предприятии и сделать принятие решений более оперативным. Эта особенность достигается за счет того, что ни функциональные, ни линейные звенья не могут принимать решения самостоятельно, а могут лишь информировать управленческое звено, которое в

дальнейшем принимает решения и дает указания к их исполнению.

Так как туристическая фирма или туристический оператор требуют такого подхода, чаще всего в туристских организациях применяется линейно-функциональная организационная система.

Туристская система деятельности подразделяется на две подсистемы: первая занимается «переработкой» поступающих в ее распоряжение ресурсов в товары и услуги; вторая — руководит первой и контролирует ее деятельность (система менеджмента). Эффективный менеджмент все активнее становится главным ресурсом туристского бизнеса, так как определяет развитие отдельного предприятия (фирмы), зависящего от уровня техники и технологии, качества рабочей силы с высокой мотивацией к труду; организацией и управлением. В туристской деятельности ставка делается на «человека самореализующегося» в отличие от «человека экономического» и «социального»; фирма рассматривается как организация, состоящая из людей, объединенных совместными ценностями; фирме должно быть присуще постоянное обновление, питающееся внутренним стремлением и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель. Успех связывается с тем, насколько удачно фирма вписывается во внешнюю среду и приспосабливается к ней. В туристском бизнесе используется ситуационный подход к управлению, считается, что все внутреннее построение системы управления есть ответ на различные воздействия внешней среды. Новая концепция управления требует от менеджеров и персонала туристской фирмы стремления к радикальным переменам, готовности к риску, ориентации на творческое освоение новых возможностей и т. п. [8].

Для того, чтобы конкретно говорить об управлении турфирмой, нужно назвать и понять то, на основании чего вообще оно строится, т.е. дать понятия объекту и предмету управления.

Объектом управления турфирмы является ее коллектив, то есть то понятие коллектива, которое подразумевает под собой взаимодействие сотрудников на основании социально-экономических, нравственных и правовых отношениях в процессе производства туристского продукта. Важно понимать, что процесс

управления в первую очередь затрагивает работу с людьми и широкий круг отношений между ними.

Предметом управления в сфере туризма можно охватить достаточно большое количество процессов: к ним имеют отношение экономические механизмы, различные организационные структуры, маркетинговые, рекламные и информационные технологии, менеджеры и другие специалисты.

Туристское предприятие – основное звено реализации концепции маркетинга [6]. Различные статистические оценки показывают, что большая часть всех туристов из России, которые выезжают за границу, используют для организации своих поездок услуги турфирм. это обусловлено тем, что турфирмы организуют и обеспечивают туристам необходимые услуги, такие как перевозки, проживание, питание, и, помимо этого, берут на себя другие посреднические операции, например, страхование и получение иностранных виз.

Содержание ихарактер деятельности туристической фирмы заключается в том, что она является посредником между производителем туристических услуг и потребителе туристических услуг. В зависимости от некоторых аспектов, в которых может различаться деятельность турфирм, выделяют фирмы – туроператоры и фирмы – турагенты [14, с 109]. Одним из таких аспектов можно считать отношение к потребителям их услуг.

Туроператор – это фирма, которая занимается деятельностью по формированию, продвижению и реализации туристского продукта; турагент – это фирма, которая осуществляет продвижение и реализацию туристского продукта. Туроператор в отличие от турагента занимается деятельностью по формированию туристского продукта. Он осуществляет подбор основных и дополнительных туристских туристских услуг, их предварительное комплектование в стандартный пакет услуг по единой цене, что в совокупности образует туристскую поездку.

Функции туроператора на рынке заключается в закупке в значительных объемах услуг предприятий туристской индустрии (гостиниц, ресторанов и т. д.), комплектовке из них собственных программ туров и осуществлении их

реализации через посредников (турагентов) или напрямую потребителям [18, с. 67].

Отличие турагентов от туроператоров заключается в том, что первые имеют немного более широкий круг продаж: они продают и сформированные туроператорами пакеты турусуг, и отдельные услуги предприятий туристической индустрии (например, гостиницы, авиакомпании, экскурсионные бюро). Помимо непосредственной продажи услуг важнейшими функциями турагентов являются консультирование и информирование клиентов, предоставление помощи в организации туристской поездки. Турагент является связующим звеном, посредником между производителями и потребителями туристских услуг. В то же время агенты могут заниматься формированием своих собственных туров в случае появления на рынке необходимого спроса и наличия соответствующих возможностей.

Структура управления в турфирме зависит от следующих факторов: масштабы (выручка, численность сотрудников), наличие филиалов и представительств, специализация турфирмы.

Организационная структура турагентства, численность сотрудников которого составляет 5 — 10 человек, может выглядеть следующим образом (рис. 1.7). При этом следует отметить, что часто специалисты по отдельным видам туризма, не имеющие в своем подчинении каких-либо сотрудников, тем не менее, на практике называются менеджерами.

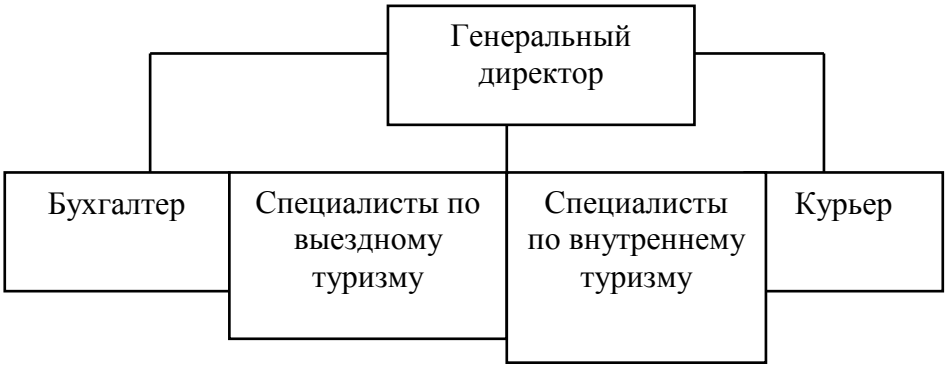

Рис. 1.7. Организационная структура турагентства

Турагентства, специализирующиеся на каком-либо направлении, могут иметь организационную структуру, построенную по какому-либо признаку: странам, регионам, видам туризма и т.д. [18].

Организационная структура турагентства, специализирующегося по регионам, может иметь следующую структуру. (рис. 1.8.).

В турагентстве, специализирующемся на отдельных видах туризма, вместо отделов, указанных на рис. 1.8., могут быть отделы круизов, автобусного туризма, образовательного туризма, детского туризма и т.д.

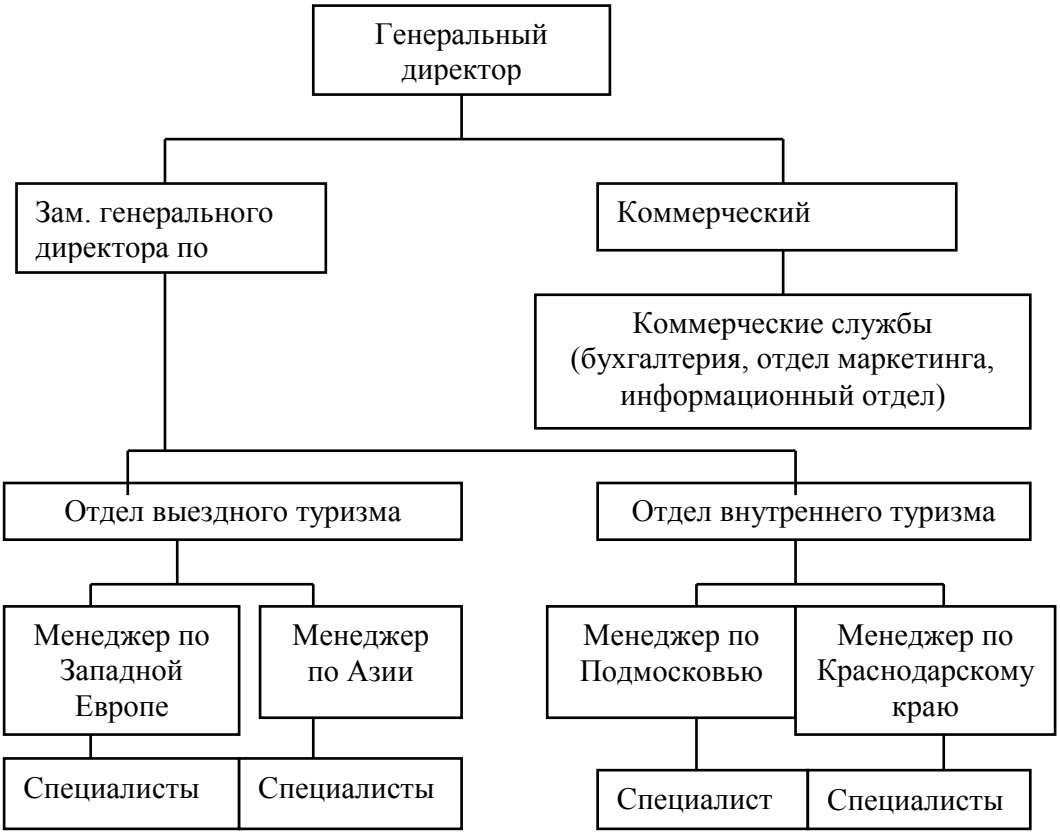

Рис. 1.8. Организационная структура турагентства, специализирующегося по регионам

В туристической фирме довольно важную роль играет кадровое обеспечение и правильное распределение обязанностей по персоналу. Помимо этого важно уделять внимание повышению квалификации сотрудников. Для того, чтобы контролировать распределение обязанностей, для каждого сотрудника вводятся должностные инструкции. Также кадровые отделы и начальники отделов могут вводить дополнительное распределение обязанностей внутри отдела. В этом разделе так же приводится описание должностных инструкций по

основным должностям и их обязанностям, для того, чтобы иметь представление, какие сотрудники задействованы в работе турагенства (таб. 1.9.) [8].

Таблица 1.9. Пример закрепления основных функций за сотрудниками турагентства

Сотрудники	Распределение функций в турфирме
Генеральный директор	Организация и осуществление юридической, управленческой, маркетинговой деятельности, работа с клиентами, ведение переговоров с партнерами
Главный менеджер	Работа с клиентами, заместитель генерального директора
Бухгалтер	Организация и ведение бухгалтерского учета на предприятии, уплата налогов, составление и сдача бухгалтерской отчетности, работа с банком и другая деятельность, связанная с финансами и бухгалтерским учетом
Специалисты по разным направлениям деятельности	Работа с клиентами: подбор тура, оформление документов, работа с туроператорами для подтверждения брони
Специалист по маркетинговым исследованиям	Проводит изучение и анализ туристического рынка, содействует продвижению турпродукта фирмы на рынке туруслуг, разрабатывает варианты повышения конкурентоспособности турфирмы, участвует в тематических выставках и семинарах
Специалист по рекламе и PR	Определяет цели рекламной политики, разрабатывает рекламное обращение, выбирает виды и средства рекламы, содействует продвижению турпродукта фирмы на рынке туруслуг.
Курьеры	Разъезды, помощь в офисе

Следует отдельно упомянуть о должностных обязанностях менеджера в турфирме. Здесь важно понимать, что в задачи менеджера входит множество сложных аспектов, которые в дальнейшем оказывают весомое влияние на работе турфирмы как таковой. Должностная инструкция менеджера приводится в Приложении А к отчету о преддипломной практике.

Управление в туризме представляет собой целенаправленное взаимодействие управляющего персонала и персонала подразделений сервиса, которые в последствии позволяют формировать список услуг и продуктов, удовлетворяющих потребности клиентов, так же это взаимодействие ориентировано на достижение эффективности предприятия и достижение необходимого уровня прибыльности, то есть, в некотором смысле – выполнения поставленных задач и целей фирмы.

В зависимости от положения на рынке, уровня развития компании можно выделять различные виды целей (экономические, социальные, фирменные цели), но так или иначе, для того, чтобы достичь их необходимо правильно выбрать стратегическое управление фирмой. Стратегия здесь — это система управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации [15]. В сфере турбизнеса стратегия включает три главных компонента:

- потребности клиентов;
- способность компании удовлетворить эти потребности;
- долгосрочную прибыль компании.

Стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством и обеспечивает осуществление миссии организации и достижение ею целей, но их реализация предусматривает участие всех уровней управления. Цикл стратегического управления туристической фирмой насчитывает пять основных этапов.

- Определение бизнеса и миссии организации.
- Разработка долгосрочных и краткосрочных целей.
- Разработка стратегии.
- Реализация стратегии.
- Оценка эффективности стратегии, коррекция предшествующих этапов.

Процесс стратегического управления начинается с определения бизнеса и миссии организации. Определение бизнеса (сферы деятельности) организации предполагает [15]:

- определение удовлетворяемой потребности;
- идентификацию потребителей;
- определение способа удовлетворения потребностей идентифицированных потребителей.

Каждую стратегическую сферу бизнеса раскрывают следующие показатели:

- объем рынка, определяемый общим объемом реализации услуг и продуктов всеми производителями, в том числе и конкурентами;
- доля предприятия в объеме рынка;
- стадия жизненного цикла (рыночное развертывание, рост, конкурентная турбулентность, зрелость, спад);
- конкурентная позиция предприятия (сильная, средняя, слабая) в данной сфере.

На конкретный момент времени (в прошлом, настоящем или будущем) предприятие периодически оценивает в целях оптимизации стратегические сферы бизнеса, так как во внешней и внутренней среде предприятия, в главных целях и методах их достижения всегда происходят изменения.

1.3. Основные направления совершенствования сбытовой политики на предприятии

Сбытовая политика турфирмы обычно совершенствуется на основании общей маркетинговой стратегии, которая учитывает все ее компоненты, то есть сам продукт, цены на него и различные коммуникации.

Понятие «совершенствование» в широком смысле — закономерное, качественное изменение какого-либо объекта, направленное на улучшение его состояния и на придание ему новых свойств, необходимых для более полного соответствия целям его функционирования и окружающим условиям [27].

Тот факт, что прибыль в конечном итоге реализуется в сфере сбыта, объясняет пристальное внимание, которое уделяется каждой туристской фирмой организации и совершенствованию своих сбытовых операций. Разработка и реализация сбытовой стратегии предполагает решение следующих принципиальных вопросов: выбор каналов сбыта; выбор посредников и определение приемлемой формы работы с ними. Говоря о сбытовой стратегии туристского предприятия, нужно помнить о том, что она является одной из составных частей комплекса маркетинга предприятия и, соответственно, она не может реализоваться в отрыве от других маркетинговых мероприятий, не может служить самоцелью.

На сегодняшний день турфирмам и туроператорам актуально использовать следующие направления совершенствования сбытовой политики:

- Привлечение новых клиентов и контрагентов;
- Разработка ассортимента услуг;
- Стимулирование сбыта (продвижение туристского продукта).

Направление, ориентированное на привлечение новых клиентов и контрагентов можно рассматривать в двух аспектах:

Привлечение новых клиентов происходит на основе стимулирования сбыта и представляет собой такие процессы, как проникновение на рынок и создание нового рынка.

Привлечение новых контрагентов к сотрудничеству предполагает под собой работу с новыми поставщиками услуг. Для того, чтобы турфирма или туроператор могли быть уверены в надежности нового контрагента, им необходимо проанализировать определенную информацию о них, которая служила бы доказательством того, что контрагент надежен. Турфирмы и туроператоры могут рассматривать сотрудничество как и с иностранными, так и с российскими компаниями. Нужно отметить, что сотрудничество с иностранными агентами выгодно турфирмам на сегодняшний день: то позволяет оперативно получать информацию из иностранных источников об изменениях в визовом законодательстве, о законодательстве, касающемся въезда и выезда из страны, об эпидемиологической обстановке, угрозе стихийных бедствий и т.д. Помимо этого существует и другой аспект сотрудничества с иностранными партнерами, связанный со сбытовой политикой: зарубежные представительства финансируют рекламные кампании, продвигающие туристский продукт их страны. Совместная работа турфирмы и зарубежных партнеров позволяет организовать эффективную рекламную кампанию без значительных финансовых издержек с российской стороны. Для повседневной работы от партнеров можно получить рекламные видео ролики, компакт-диски, видеофильмы, фотографии.

Важную роль играет формирование постоянной клиентуры фирмы, если таковая сформировалась – то это уже считается залогом коммерческой

стабильности фирмы. Помимо этого, достаточно актуальным на сегодняшнем рынке считается объединение турфирм в союзы. Здесь можно привести две формы:

- Горизонтальная – объединение туроператоров и перевозчиков при посольствах или национальных комитетах по туризму;
- Вертикальная – объединение конкурентов, которое позволяет решать проблемы с получением визовой поддержки, согласованием тарифов с перевозчиками и налаживанием контакта с принимающей стороной.

Стимулирование сбыта представляет собой менеджмент коммуникации и стимулирования торговых посредников для создания условий сбыта продукции или услуги, побудительные меры поощрения продвижения товара/услуги по маркетинговому каналу. Стимулирование сбыта можно охарактеризовать как комплекс маркетинговых мероприятий и торгового менеджмента по проталкиванию товара/услуги по всему маршруту сбытовому каналу — от изготовителя, через каналы сбыта до потребителя — с целью ускорения сбыта товаров.

Продвижение туристского продукта включает комплекс мер, направленных на реализацию туристского продукта, рекламирование туров по телевидению, радио, на плакатах, подвижных средствах транспорта (трамваи, троллейбусы и др.), организацию специализированных выставок и ярмарок, издание каталогов, буклетов, настенных, карманных календарей и др.

Задача стимулирования сбыта:

- краткосрочное увеличение объема сбыта;
- увеличения числа новых игроков сбытового канала (маркетингового канала);
- снятие причин торможения сбыта в сбытовом канале.

Принято различать стимулирование сбыта жесткого типа и мягкого типа. К стимулированию сбыта жесткого типа относят:

- понижение цены на товар;
- временная скидка для стимулирования сбыта;

- бонусы - продажа дополнительного количества товара при неизменных ценах;

К стимулированию сбыта мягкого типа относят:

- конкурсы;
- программы лояльности;
- семинары;
- выставки и эвенты;
- промоушн мероприятия нового товара.

Стимулирование сбыта торговопроводящей сети — маркетинговые средства воздействия на товаропроводящие сети (сбытовой канал), стимулирующие сбыт товара. Включает как экономические способы воздействия: конкурсы и премии для продавцов, так и неэкономические: работа по информированию оптовых и розничных продавцов о товаре, оформление мест продаж, размещение различных информационных материалов [22].

Фирмы прибегают к такому стимулированию сбыта, которое действует и на потребителя, и на посредника. Различные средства, привлекающее потенциальных контрагентов и потребителей, могут увеличить число обратившихся к ней до 50%, а это значит, что для такого результат требуется плановая корректировка рекламного бюджета предприятия. Наиболее высокие результаты могут приносить комплексные рекламные мероприятия, которые можно разработать после выяснения следующих аспектов:

- Выявление целевых групп, на которые должны быть направлены маркетинговые мероприятия;
- Разработка комплекса мероприятий по стимулированию продаж туруслуг;
- Создание базы данных по клиентуре фирмы;Создание эффективной системы стабильной обратной связи и быстрого реагирования производителя услуг на претензии со стороны клиента.

Если речь идет о совершенствовании сбытовой политики посредством стимулирования сбыта, то значит, что важно рассматривать как часть сбытовой

политики маркетинговые коммуникации. Маркетинговые коммуникации – это совокупность действий, средств и мер, направленных на управление процессом продвижения товаров и услуг на рынке. Основные маркетинговые коммуникации являются частью коммуникационной политики предприятий, ставящих себе цель выйти в новую отрасль, вывести новую продукцию или увеличить свою конкурентоспособность и узнаваемость. (рис 1.10.)

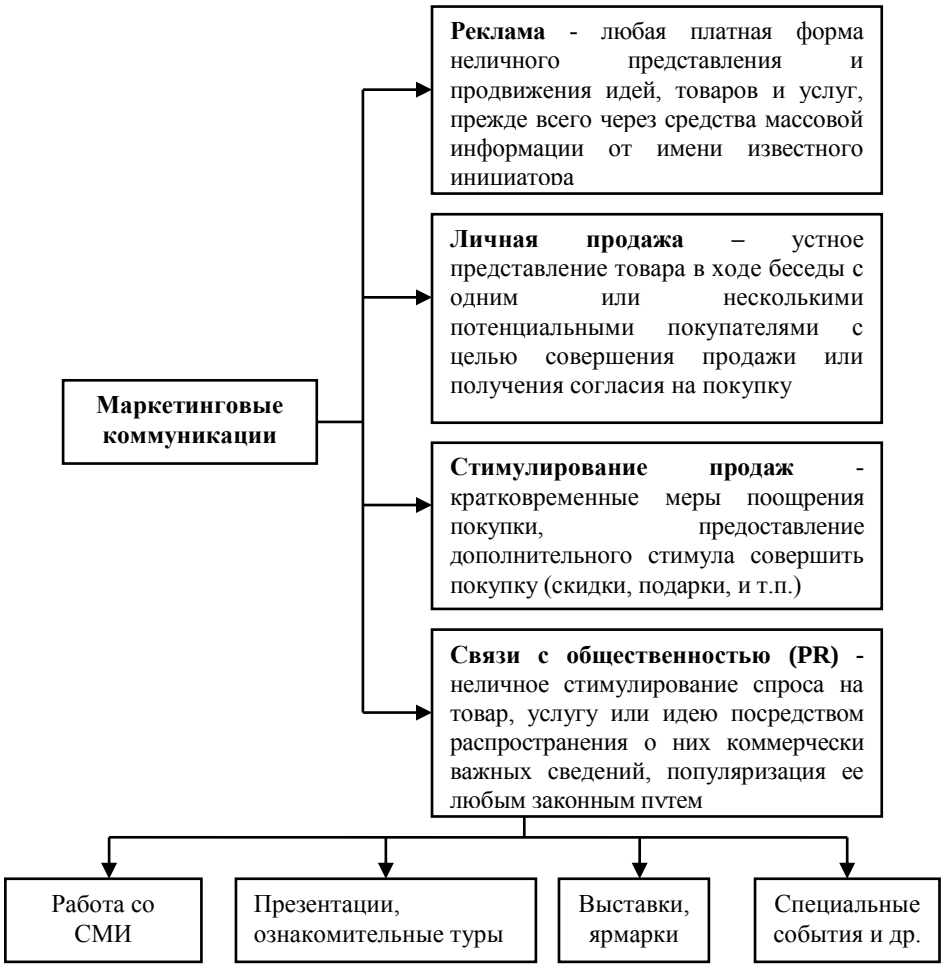

Рис. 1.10. Маркетинговые коммуникации

Маркетинговые коммуникации представляют собой способы и формы передачи информации о товарах и услугах целевой аудитории, т.е. определенной группе людей, которые имеют возможность реагировать на эту информацию. Маркетинговые коммуникации предназначены для донесения информации о продуктах компании и условиях их продажи потенциальным потребителям, а также убеждения потребителей покупать именно этот товар или отовариваться в определенных магазинах. Кроме того, маркетинговые коммуникации позволяют

управлять вниманием покупателей, заинтересовывая их конкретным товаром, и побуждают потребителя тратить свои средства именно на предлагаемые товары [26].

Маркетинговые коммуникации выполняют следующие функции:

- Поиск и анализ целевой аудитории;
- Определение задач взаимодействия;
- Определение и распределение бюджетов коммуникаций;
- Определение средств продвижения.

К одному из способов наиболее часто применяющихся маркетинговых коммуникаций относится такой вид рекламы, как контекстная реклама. Контекстная реклама – это разновидность рекламы в интернете (медийная и поисковая сеть) и нацелена на интернет пользователей, которые находятся в поиске необходимого товара или услуги. Принцип контекстной рекламы заключается в том, что она демонстрируется на интернет-страницах и избирательно, то есть в зависимости от поискового запроса пользователя. Контекстная реклама нацелена сразу на целевую аудиторию рекламодателя. Такая реклама является полностью автоматизированной, хотя и по своему принципу работы похожа на объявления в печатных изданиях. Контекстная реклама предполагает под собой три вида рекламных объявлений:

- Текстовое объявление с ссылкой на сайт рекламодателя;
- Баннерная реклама – тематическое анимированное или статическое изображение со ссылкой на сайт рекламодателя;
- Интерактивная баннер – баннер, где пользователю предлагается сделать определенное действие с картинкой или мини-роликом.

Основной плюс контекстной рекламы – это ее автоматизированность. Ее механизм заключается в том, что рекламодатель может самостоятельно создать объявления, подобрать ключевые слова с помощью вспомогательных сервисов, которые предоставляют разместители контекстной рекламы, самостоятельно управлять регионами, в которых она показывается, определять время показа рекламы и контролировать бюджет рекламной кампании.

Контекстная реклама является наиболее эффективной только за счет того, что большинство людей выбирают услугу или товар через интернет. Из этого вытекает, что маркетинговые коммуникации сегодня тоже перестраиваются на онлайн-режим, как, впрочем, и бизнес в большинстве случаев.

Таким образом, из данной части следует, что наиболее важно выбирать направление того, на чем совершенствовать сбытовую политику. Это играет важную роль, так как туристические организации больше всего зависят от мнения клиента и выстраивания общественных интересов.

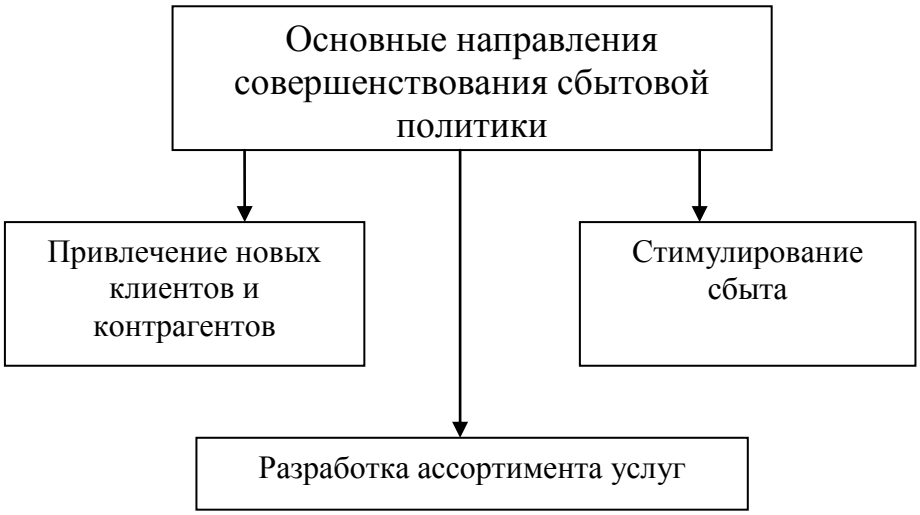

Рис 1.11 Основные направления совершенствования сбытовой политики

Таким образом складываются три основных мощнейших направления совершенствования сбытовой политики туристической фирмы (рис 1.11) Серьезная и продуманная стратегия сбыта, которая будет построена как долгосрочный проект, в который можно будет вносить коррективы, на сегодняшний день – самое лучшее средство для того, чтобы компания держалась на рынке, вне зависимости от того, новая и еще не развитая это фирма или «туристический гигант», который давно признан и узнаваем.

2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1. Общая характеристика ООО «СанЭкспресс Тревел»

«СанЭкспресс Тревел» - туроператор, который входит в Группу Компаний «Санрайз тур». Она была основана в 1994 г. и с 2011 г. входит в пятерку крупнейших туристических операторов российского рынка. Сегодня она является лидером турбизнеса в России и ежегодно обслуживает около 150 тысяч туристов, которые желают получить отдых за границей.

- Генеральный директор группы компаний «Санрайз тур»: Мазуров Дмитрий Владимирович.
- Юридическое название компании: Общество с ограниченной ответственностью «СанЭкспресс Тревел».
- Реестровый номер туроператора: МТЗ 008428
- Юридический адрес компании: 103918, г.Москва, Газетный пер, д.5, стр1
- Фактический адрес компании: г. Москва, ул. Дербеневская, дом 20, стр. 25
- Телефон: +7 (495) 935-70-26

«СанЭкспресс Тревел» насчитывает 100 офисов в Москве, а также имеет офисы в различных регионах России, таких как Архангельск, Балашиха, Владимир, Воронеж, Екатеринбург, Зеленоград, Кашира, Киров, Королев, Красногорск, Краснотурьинск, Люберцы, Магнитогорск, Мытищи, Нижний Новгород, Нижний Тагил, Новый Уренгой, Ногинск, Одинцово, Орел, Подольск, Пушкино, Санкт-Петербург, Саранск, Сергиев Посад, Советский, Ступино, Тверь, Тюмень, Химки, Югорск.

Численность сотрудников компании в Москве составляет 568 человек.

Миссия компании заключается в том, чтобы «создавать востребованный туристический продукт без дополнительных наценок за счет сознательного сокращения всех видов издержек по самым выгодным ценам. Способствовать оздоровлению нации за счет продвижения активного отдыха и здорового образа жизни».

Стратегическая цель компании – к 2015 году занять ведущее положение в отрасли среди туроператоров в своем ценовом сегменте..

«СанЭкспресс Тревел» сотрудничает со всеми туроператорами российского туристического рынка, что позволяет компании предоставлять отдых клиентам в любой стране мира, а также ее деятельность направлена на отдых в Турции, Италии, Австралии, Индии и Таиланде.

Деятельность «СанЭкспресс Тревел» распространяется на авиабилеты, горнолыжные туры, детский туризм, пляжный туризм, экскурсионный туризм, комбинированные туры.

Услуги, дополнительные услуги и программы, которые предоставляет «СанЭкспресс Тревел» приведены в таб. 2.1.

Таб. 2.1. Услуги и программы предоставляемые «СанЭкспресс Тревел»

№ п\п	Название услуги	Описание услуги
Основные услуги «СанЭкспресс Тревел»		
1.	Оформление виз	После сбора всех необходимых документов, которые клиент предоставляет в офис туроператора, менеджеры «СанЭкспресс Тревел» оформляют визу, которую клиент получает либо в офисе туроператора, либо уже в аэропорту.
2.	Страхование	Риски, включенные в программу страхования: невозможность выезда (отказ в выдаче визы), болезнь, травма или смерти застрахованного лица или его родственников. Безусловная франшиза – часть убытка, которая не возмещается страховщиком и вычитается при расчете страхового возмещения, подлежащего выплате страхователю из общей суммы возмещения. Период страхования начинается не ранее чем за 90 дней после даты первой оплаты договора и не позже 10 дней до начала запланированной поездки, а заканчивается в день начала запланированной поездки. Лимит ответственности – максимально возможная сумма, на которую можно застраховать материальные ценности и страховую ответственность на одного человека.
	А) Пакет Страхования «Стандарт»	Предполагается для туров, стоимостью от 300 до 3000 у.е. на человека. Данный вид страхования покрывает сумму стоимости тура за одного человека с удержанием франшизы (10% от стоимости тура). Стоимость услуги – 3% от стоимости и тура.

Продолжение таб. 2.1. Услуги и программы предоставляемые «СанЭкспресс Тревел»

№ п\п	Название услуги	Описание услуги
	Б) Пакет страхования «Престиж»	Предполагается для туров стоимостью от 3001 и выше у.е. на человека. Данный вид страхования покрывает всю сумму стоимости тура на человека. Уплата франшизы отсутствует. Стоимость услуги – 3,5% от стоимости тура.
3.	Предоставление туров в рассрочку или кредит	Турист имеет возможность оформить тур в рассрочку на 4 месяца (без процентов) или больше, но под ставку 18% годовых.
4.	Продажа недвижимости в Турции	-
5.	Продажа подарочных сертификатов на отдых	Возможность оформить подарочный сертификат, в котором клиенту будет необходимо только указать страну пребывания и внести денежные средства.
6.	Предоставление индивидуального трансферта	Аэропорт-отель-аэропорт.
7.	Дополнительные услуги «СанЭкспресс тревел»	А) Продажа подарочных сертификатов в Spa-салоны; Б) Продажа солнцезащитных средств.
Программы «СанЭкспресс Тревел»		
8.	Программа «Премиум»	Предоставляется клиентам, оформившим тур в отель класса «Люкс». Дает такие преимущества, как отдельный коридор к стойке регистрации в аэропорту отлета и прилета, индивидуальная встреча и трансфер, встреча в отеле с шампанским и фруктами, круглосуточные услуги профессионального гида, скидки на SPA процедуры в отеле.
9.	Программа «Все лучшее детям»	Предоставляется всем клиентам с детьми. Каждому ребенку при бронировании тура выдается карта сокровищ, с помощью которой он может найти клад в выбранном отеле. При групповом трансферте для маленьких детей предоставляется специальное кресло, а родителей с детьми рассаживают на заранее обозначенные места. Помимо этого , во всех отелях организован детский клуб, в котором с детьми занимаются профессиональные русскоговорящие педагоги.
10.	Программа “Ski & More”	Предназначена для тех, кто путешествует с целью покататься на горных лыжах или предпочитает проводить отпуск, наслаждаясь горными пейзажами и мягким альпийским климатом.
11.	Программа «Больше, чем лыжи»	Подходит туристам, чьей целью в путешествии является активный отдых. Предполагает посещение крупнейших достопримечательностей, тематических вечеринок, шопинг, экстремальные развлечения и обширные экскурсии с выездом за пределы курорта.

Компания «СанЭкспресс Тревел» - действующий член IATA (Международной Ассоциации Авиаперевозчиков) и TURSAB (турецкой ассоциации туристических агентств).

Награды и достижения компании «СанЭкспресс Тревел»:

2008 г. - главный приз Национальной туристской премии им. Юрия Сенкевича в номинации «Лучший туроператор в области выездного туризма (Москва-Санкт-Петербург)».

2010\2011 г., зимний сезон - Туроператор №1 по количеству туристов из России на горнолыжных курортах Австрии (по данным австрийского консульства).

2011 г. - номинант международного профессионального конкурса «Моя планета» представлена в номинации «Лучшее международное туристическое агентство».

Также «СанЭкспресс Тревел» является официальным партнером программы «Спасибо от Сбербанка» и на основании этого предоставляет особые условия держателям карт ОАО «Сбербанк России». Программа «Спасибо от Сбербанка» предполагает, что каждая покупка, оплаченная картой ОАО «Сбербанк» в магазинах России или других стран мира, поощряется бонусами «Спасибо», которые в дальнейшем можно использовать в качестве скидок в магазинах-партнерах программы. «СанЭкспресс Тревел», при оплате тура в фирменных офисах предоставляет участникам программы повышенный бонус в сумме 5% в зависимости от стоимости выбранного тура.

Таб 2.2. Анализ финансово-экономических показателей туроператора «СанЭкспресс Тревел»

Наименование показателей	Ед.изм.	Величина показателя		Изменение показателя	
		2012 г.	2013 г.	Абс.	Темп роста, %
1. Выручка от реализации	т.р.	4738780	6057030	1318250,00	27,82

Продолжение таб. 2.2. Анализ финансово-экономических показателей туроператора «СанЭкспресс Тревел»

Наименование показателей	Ед.изм.	Величина показателя		Изменение показателя	
		2012 г.	2013 г.	Абс.	Темп роста, %
2. Численность персонала	чел.	538	568	30,00	5,58
3. Среднегодовая выручка на одного сотрудника	т.р.	8808,14	10663,79	1855,64	21,07
4 .Фонд заработной платы персонала	т.р.	361680	438600	76920,00	21,27
5. Среднегодовая заработная плата	Т.р.	672,27	772,18	99,92	14,86
6. Себестоимость	т.р.	4074966,8	5146636	1071669,20	26,30
7. Затраты на 1 рубль реализации	руб.	85,99	84,97	-1,02	-1,19
8. Прибыль	т.р.	663813,2	910394	246580,80	37,15
9.Рентабельность продаж	%	14,01	15,03	1,02	-
10.Рентабельность продукции (услуг)	%	16,29	17,69	1,40	-

В таб. 2.2. приведен анализ основных финансово-экономических показателей за 2012-2013 г.

Анализ финансово-экономических показателей компании «СанЭкспресс Тревел» в целом демонстрирует положительную динамику их изменения. Компания за прошедший год смогла повысить все показатели, отвечающие за ее успешное функционирование и положение на рынке. В первую очередь это видно по показателю выручки от реализации продукции, в 2013 году он составил 6057030 тысяч рублей и по сравнению с 2012 г. увеличился на 1318250 тысяч рублей (27,82%), а прибыль организации в 2013 г. увеличилась на 246580,80 тысяч рублей (37,15%) и составила 663813,2 тысячи рублей. Также важным показателем здесь является изменение суммы затрат на 1 рубль реализации: в 2013 г. он составил 84,97 рублей, и по сравнению с 2012 г. уменьшился на 1,02 рубля (1,19%). Помимо этого произошло увеличение среднегодовой выручки на одного сотруднкиа: в 2013 г. она составила 10663,79 тысячи рублей, и по

сравнению с 2012 г. увеличилась 1855,64 тысяч рублей (21,07%). Важно обратить внимание, что увеличился фонд заработной платы персонала, а соответственно и средняя заработная плата. Фонд заработной платы составил в 2013 г. 438600 тысяч рублей, что на 76920 тысяч рублей (21,27%) выше, чем в 2012 г. Средняя заработная плата составила в 2013 г. 77218 тысяч рублей, она возросла на 99,92 тысяч рублей (14,86%). Эти показатели позволили компании увеличить численность персонала: по сравнению с 2012 г. количество сотрудников увеличилось на 30 человек (5,58%) и составило 568 человек.

Не смотря на то, что себестоимость товара (услуги, работ) увеличилась в 2013 г. на 1071669, 20 тысяч рублей (26,30%) и составила 5146636 тысяч рублей, компания не потеряла своих показателей рентабельности: в 2013 г. по сравнению с 2012 г. рентабельность продаж увеличилась на 1,02% и составила 15,03%, а рентабельность продукции(услуг) увеличилась на 1,40% и составила в 2013 г. 17,69%, что говорит об эффективности работы компании.

2.2. Анализ организационной структуры ООО «СанЭкспресс Тревел»

«СанЭкспресс Тревел» использует организационную структуру линейно-функционального типа, что четко видно по линейному расположению управляющего звена по отделам и по расположению функционального звена в их подчинении. Такая организационная структура обоснована тем, что «СанЭкспресс Тревел» достаточно крупная организация и для ее нормального функционирования требуется большое количество специалистов самого разного профиля. Организационная структура «СанЭкспресс Тревел» приведена в Приложении Б.

Помимо этого, для того, чтобы понимать какие приблизительно обязанности выполняют сотрудники организации, необходимо рассмотреть основной функционал управленческого звена. Это позволит сделать полный анализ организационный структуры туроперaотра «СанЭкспресс Тревел». Функции управления, которые закрепляются за сотрудниками компании, приведены в таб. 2.3.

Таблица 2.3. – Закрепление функций управления за сотрудниками ООО «СанЭкспресс Тревел»

Должность	Функции управления
Генеральный директор	- организация и осуществление юридической, управленческой деятельности; - координация работы сотрудников; - работа с партнерами; - представление интересов агентства в суде
Заместитель генерального директора	- организация и осуществление юридической, управленческой деятельности; - координация работы сотрудников; - поиск инвесторов;
Менеджер туристских направлений	- изучает справочники по туризму, каталоги, иные источники туристской информации с целью формирования собственных информационных баз по туроператорам-партнерам. - изучает требования клиентов к туристским продуктам, осуществляет анализ маркетинговых исследований спроса на туристские услуги. - устанавливает контакты с турагентствами с целью изучения программ туров, определения туров, пользующихся наибольшим спросом у клиентов. - разрабатывает предложения по координации турпродуктов с учетом индивидуальных и специальных требований клиентов (диета, медицинские показания, инвалидность, пр.). При невозможности изменения составляющих турпродукта организует поиск наиболее приемлемых для клиентов туров. - осуществляет поиск наиболее выгодных по оплате, срокам и качеству обслуживания турагентств. - заключает договоры с турагентствами на продвижение и реализацию турпродуктов. - принимает участие в планировании мероприятий по продвижению турпродуктов (рекламных кампаний, презентаций, пр.). - организует составление туристской документации (проектов договоров; ваучеров; иных туристских документов) и контроль за правильностью оформления туристской документации. - готовит обзоры, отчеты о проделанной работе, обеспечивает их представление руководству, передачу в архивы на хранение.
Оператор по выездному туризму	- поиск партнеров за рубежом, принимающих туристов РФ, и партнеров в РФ; - участие в международных, региональных выставках и рабочих встречах, заключение договоров с зарубежными партнерами и российскими агентствами; - поиск новых перспективных направлений за рубежом.
Оператор по внутреннему туризму	- поиск партнеров за рубежом, отправляющих туристов в РФ; - участие в международных, региональных выставках и рабочих встречах; -заключение договоров с зарубежными партнерами и российскими агентствами; -поиск новых перспективных объектов показа на территории РФ.

Продолжение таб. 2.3. Закрепление функций управления за сотрудниками ООО «СанЭкспресс Тревел»

Должность	Функции управления
Менеджер по маркетингу и рекламе	- проведение маркетинговых исследований, составление прайс-листов, графиков, таблиц, создание клиентской базы; - постоянное расширение профессиональной клиентской базы: интернет, выставки, приёмы, workshops – взаимодействие с такими участниками туристического рынка, как: туроператоры, турагентства, туристы, иностранные представительства по туризму, отели, выставочные, страховые и авиакомпании; - продажа сервисов сайта; составление коммерческих предложений, фирменных рассылок и презентаций; - ведение документооборота в полном объёме: договоры, счета, акты; - размещение рекламно-информационных материалов компаний на сайте; - сопровождение всего процесса подготовки и проведения вебинаров на сайте консультирование, согласование графиков и договоров, размещение анонсов и баннеров, тестирование и техподдержка вебинара, подготовка статистических данных по вебинару и конвертация записи мероприятия в разные форматы и прочее; - администрирование сайта.
Менеджер по связям с общественностью и турагентствами	- установление и поддержание отношений со средствами массовой информации; - установление и поддержание отношений с партнерами, инвесторами; - работа с институтами власти, деятельность в кризисных ситуациях, разработка антикризисных программ; - связи с общественностью в международной сфере; - внутрикорпоративные СО; создание и продвижение корпоративных СМИ; разработка фирменного стиля.
Менеджер по работе с клиентами	-разработка политики выстраивания конструктивных деловых взаимоотношений компании с клиентами; -контроль за удовлетворенностью клиентов (агентств – лидеров продаж), деловыми взаимоотношениями с компанией; -решение проблемных ситуаций, возникающих с агентствами – лидерами продаж; -подготовка аналитических отчетов о деятельности группы кураторов и информационного центра; - проработка вариантов оптимизации технологии работы с клиентами; -организация, координация и контроль деятельности подчиненных.
Менеджер управления качеством	-контроль за соблюдением утвержденных бизнес-процесов и стандартов качества; -разработка предложений по оптимизации качества бизнес-процессов и корректировку стандартов качества.
Финансовый директор	- управление денежными средствами предприятия - контроль за использованием оборотных средств предприятия, кредиток; - анализ финансово-экономического состояния предприятия - разработка учетной политики;

Продолжение таб. 2.3. Закрепление функций управления за сотрудниками ООО «СанЭкспресс Тревел»

Должность	Функции управления
	- контроль состояния кредиторской и дебиторской задолженности.
Главный бухгалтер	- осуществление организации бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности и контроля за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранность собственности предприятия; - формирование учетной политики в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете; участие в проведении анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; - обеспечение составления баланса и оперативных сводных отчетов о доходах и расходах средств и другой бухгалтерской статистической отчетности.
Менеджер по бронированию и продажам	- консультирование клиентов; - бронирование гостиниц; - контроль и ведение заявок в специальной туристической программе; - документооборот по заявкам, контроль цен и квот; подготовка счетов, контроль платежей; руководство доверенных офисов; - организация и контроль работы специалистов по бронированию и продажам; - донесение информации о нововведениях в компании, акциях специалистов по бронированию и продажам; - аналитика, отчётность, базы данных.
Менеджер по визовому обеспечению	- работа с консульствами: поддержка конструктивных отношений с консульствами; - обработка документов в соответствии с требованиями консульств и отражение информации в базе данных; - передача документов в консульство и получение их обратно.
Оператор по визовому обеспечению	- оформление виз и консульских документов; - минимизация количества отказов до уровня, утвержденного стандартами компании;
	- консультирование клиентов по вопросам таможенного и международного законодательства.
Филиалы	- активизация работы локальных заказчиков; - информационная поддержка агентств; - мониторинг туристского рынка вверенного региона; - продвижение продуктов компании в вверенном регионе.
IT менеджер	- планирование ресурсов (capacity management); - управление заявками пользователей на обслуживание; - управление изменениями (change management): - управление запросами на изменения (RfC); - подтверждение и планирование изменений; - управление приоритетами запросов. - управление составом ИС (configuration management): - управление надежностью (availability management). - устранение нарушений работы сервисов (problem management); - обеспечивает бесперебойное функционирование системы и принимает оперативные меры по устранению возникающих в

Продолжение таб. 2.3. Закрепление функций управления за сотрудниками ООО «СанЭкспресс Тревел»

Должность	Функции управления
	процессе работы нарушений; - осуществляет прогнозирование изменений в автоматизации предприятия и разрабатывает меры упреждающего управления; - осуществляет руководство разработкой инструкций, методических и нормативных материалов по использованию и эксплуатации информационной системы; - подготавливает отчеты, предложения по модернизации информационной системы.
Менеджер по транспортному обеспечению	- управление загрузкой рейсов; - выписка проездных документов; - организация деятельности отдела.
Менеджер по обучению персонала	- планирование процесса обучения по компании: от выявления потребности до оценки эффективности; - разработка «дерева тренингов» для розничного персонала; - разработка и внедрение программ обучения персонала; - разработка и проведение тренингов по продажам и другим программам для розничного персонала; - организация посттренингового сопровождения, утверждение кратко-, средне- и долгосрочных планов развития персонала; - участие в организации и проведении адаптации и оценки персонала; - участие в проекте развития кадрового резерва; ведение отчетности о проведенном обучении; поиск, оценка и привлечение поставщиков образовательных услуг.
Менеджер по управлению качеством	- контроль за соблюдением утвержденных бизнес-процесов и стандартов качества; - разработка предложений по оптимизации качества бизнес-процессов и корректировку стандартов качества
Менеджер отдела авиабилетов	- административный контроль отдела; - анализ деятельности и оценка финансовых показателей отдела. Бизнес-планирование. Отчетность; - разработка маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение % загрузки; мониторинг, анализ предложений от поставщиков, формирование пула лояльных поставщиков на тендерной основе; анализ и координация проектов подчиненных менеджеров отдела; - ведение проектов: Осуществление полного цикла организации, с момента получения заявки от клиента до предоставления итоговых отчетов по окончании мероприятия; анализ предложений от поставщиков и подготовка коммерческого предложения; - поиск оптимального решения для снижения затрат на мероприятие; согласование смет; организация исполнения операционной части проектов – взаимодействие с поставщиками услуг.
Начальник охраны труда	- осуществление контроля за соблюдением в структурных подразделениях законодательных и нормативных правовых актов по охране труда, промышленной безопасности, пожарной безопасности; - подготовка распорядительной документации по охране труда, промышленной и пожарной безопасности;

Продолжение таб. 2.3. Закрепление функций управления за сотрудниками ООО «СанЭкспресс Тревел»

Должность	Функции управления
	- подготовка приказов, разработка инструкций, программ, положений и др.; - организация обучение и проведения проверки знаний, по охране труда, промышленной безопасности, электробезопасности, пожарной безопасности; ведение отчётности, взаимодействие с контролирующими органами.
Начальник ремонтно-эксплуатационной службы	- осуществляет руководство ремонтно-эксплуатационной службой; - осуществляет руководство производственно–хозяйственной деятельностью подразделения; разрабатывает планы работы, распределяет работу между подчиненными сотрудниками, осуществляет проверку своевременности и качества выполнения, возложенных на сотрудников функций, организовывает повышение квалификации подчиненных сотрудников; - организовывает систематическое совершенствование работоспособности технологического оборудования; - анализирует состояние оборудования по информации о простоях, аварийных отказах, нарушениях технологической точности оборудования, разрабатывает и внедряет мероприятия по повышению надежности и технологической точности оборудования; - принимает участие в анализе проектов на новое оборудование, выдает заключение по работоспособности и эффективности предложенных проектов; - выполняет правила, нормы и требования по охране окружающей среды; участвует в проведении плановых и внеплановых инвентаризаций, создает условия их проведения; - организовывает текущее планирование, учёт, составление и своевременное представление отчётности о производственно – хозяйственной деятельности ремонтно-эксплуатационной службы; - организует подготовку и своевременное оформление следующей обязательной документации: отчётов о результатах деятельности ремонтно-эксплуатационной службы; предложений по корректировке документов системы менеджмента качества, положений, должностных инструкций, инструкций по охране труда, инструкций по эксплуатации оборудования;
Начальник материально-хозяйственной службы	- организация и контроль всех хозяйственных и технических задач по содержанию здания и помещений; - обеспечение жизнедеятельности здания (заказ канцтоваров, питьевой воды, хозяйственных принадлежностей, расходных материалов, мебели и т.п.); - заключение и контроль договоров по направлению деятельности; - руководство обслуживающим и техническим персоналом; - обеспечение исправности офисного и хозяйственного оборудования, уборки помещений; - обеспечение сохранности имущества; - ведение учета наличия имущества, периодический осмотр и составление актов на его списание; - контроль выполнения санитарных требований и правил

Продолжение таб. 2.3. Закрепление функций управления за сотрудниками ООО «СанЭкспресс Тревел»

Должность	Функции управления
	противопожарной безопасности; - заказ, получение и выдача инвентаря техническим рабочим и уборщицам.
Менеджер по региональному развитию	- поиск и привлечение региональных и оптовых клиентов, франчайзинг, работа с субдиллерами, переговоры, презентации; - планирование, анализ продаж, отчетность; - согласование условий сотрудничества; - контроль договоров.

На основе анализа таб. 2.3. и организационной структуры туроператора «СанЭкспресс Тревел» можно сделать выводы о том, что с учетом размера организации, организационная структура подобрана удачно. В ходе анализа организационной структуры туроператора «СанЭкспресс Тревел» были выявлены следующие недостатки:

- Разросшийся штат линейных руководителей;
- Разросшийся штат специалистов, выполняющих одну и ту же работу;
- Замедленное реагирование и обилие бумажной волокиты во время реагирования на различные внутриорганизационные ситуации;
- Большое количество формальностей при принятии решений.

Из этого можно сделать вывод, что все же организационная структура нуждается в изменениях, которые позволят увеличить скорость реагирования на различные ситуации и решения внутри организации, а так же сократить затраты на оплату труда.

2.3. Анализ сбытовой политики ООО «СанЭкспресс Тревел»

Компания «СанЭкспресс Тревел» является туроператором и функционирует в качестве самостоятельной компании, являясь при этом частью компании «Санрайз тур». Причастность к деятельности «Санрайз тур» «СанЭкспресс Тревел» использует в качестве гарантии надежности компании. «СанЭкспресс Тревел» занимается оказанием услуг по подбору туров и их продаже.

Сбытовая политика «СанЭкспресс Тревел» заключается в продвижении и реализации продукта только через интернет, избегая личных продаж и обеспечивая своим клиентам только консультацию по выбору, и то, если таковая

требуется (на сайте доступна такая опция как «заказать обратный звонок», с помощью которой клиент может получить консультацию по телефону). Сбытовая политика «СанЭкспресс Тревел» строится на низкой стоимости туров. «СанЭкспресс Тревел» не включает в стоимость своих туров затраты на следующие аспекты и не использует их в работе:

- Консультанты при подборе тура (реализация в основном через интернет, целевая аудитория – продвинутый интернет-пользователь);
- Гиды на курортах (только по факту обращения);
- Мотивирующие бонусные программы и программы лояльности (делается упор на цену и качество услуги);
- Дополнительные услуги для туристов с детьми (только по факту обращения);
- Расширенные страховки (используется только базовая медицинская страховка, все Остальное – по факту обращения клиента);
- Собственные офисы в Москве и на курортах (используются офисы партнеров, например, туроператора «Санрайз тур»);
- Рекламная поддержка (за исключением бесплатных каналов).

Сбытовая политика «СанЭкспресс Тревел» интересна тем, что она базируется не на том, что использует компания, а на том, чего компания не использует. То, что компания не использует в свое работе перечисленные факторы, играет огромную роль на цену тура услуги.

Исходя из анализа сбытовой политики туроператора «СанЭкспресс Тревел», в ней были выявлены следующие недостатки:

- Отсутствие рекламы;
- Отсутствие программ лояльности и скидок;
- Низкая узнаваемость бренда.

Для того, чтобы устранить данные недостатки необходимо провести некоторые мероприятия по совершенствованию сбытовой политики.

ВЫВОДЫ ПО АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ

В результате проведенной работы по изучению теоретической информации о сбытовой политике и ее направлениях совершенствования в первой главе, а так же проведения анализа организационной структуры и финансово-экономических показателей туроператора «СанЭкспресс Тревел» во второй главе можно сказать, что цели и задачи, поставленные во введении к данной работе, частично были достигнуты. В первой части данной работы были даны теоретические основы и понятия, касающиеся сбытовой политики, этапов ее формирования и совершенствования, основы управления туристской фирмой. Во второй части была проанализирована деятельность организации, ее финансово-экономические показатели за 2012 и 2013 г., ее организационная структура и направления сбытовой политики. В ходе анализа были даны и обоснованы рекомендации по совершенствованию организационной структуры и сбытовой политики.

Что касается самой компании, то по итогам проделанной работы необходимо сказать, что ее финансово-экономические показатели имеют положительные тенденции, и способствуют дальнейшему развитию организации, а так же достижения ее стратегической цели. Рентабельность продукции по сравнению с 2012 г. возросла на 1,4% и составила в 2013 г. 17,69%, а рентабельность продаж по сравнению с 2012 г. увеличилась на 1,02% и составила 15,03%.

Что касается организационной структуры – она вполне продумана и отвечает запросам современной рыночной экономики, что является залогом ее успешной работы и функционирования, но нуждается в небольших реформациях. Они заключаются в том, чтобы ликвидировать две должности:

- Ликвидировать должность специалиста по обучению персонала и возложить исполнение его обязанностей на специалистов по кадрам и на менеджера по кадрам (по направлениям);
- Ликвидировать должность менеджера по маркетингу и рекламе и возложить исполнение его обязанностей на специалиста по маркетингу и на специалиста по рекламе (по направлениям);

- Ликвидировать должность IT менеджера и наладить прямую связь между директором по информационным технологиям и IT специалистами. Также, распределить обязанности IT менеджера между IT специалистами (по направлениям).

Такие изменения в дальнейшем позволяют повысить специалистам заработную плату, сократить бумажную волокиту в процессе работы и ускорить реагирование на те или иные внутриорганизационные ситуации между специалистом (менеджером) и его начальством.

Также была исследована сбытовая политика компании «СанЭкспресс Тревел», и были выявлен ряд недостатков. Для их устранения можно предложить следующие процедуры:

- Введение рекламной кампании на основе контекстной рекламы;
- Введение программы лояльности для постоянных клиентов;
- Введение сезонных скидок.

Введение данных изменений позволит компании повысить приток новых потребителей и увеличить узнаваемость бренда. Это так же позволит увеличить выручку компаний без особо крупных вложений.

Таким образом, нужно отметить, что хотя и компания достаточно крупная и сбытовая политика и организация управления были спланированы успешно, они все же нуждаются в изменениях и дополнениях.

3. ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики ООО «СанЭкспресс Тревел»

Проектная часть в рамках данной работы предполагает под собой создание проектов по внесению ряда изменений в деятельность туроператора ООО "СанЭкспресс Тревел":

- Мероприятия по совершенствованию организационной структуры предприятия:

  - Ликвидировать должность специалиста по обучению персонала с перераспределением его обязанностей на специалиста по отделу кадров;

  - Ликвидировать должность менеджера по маркетингу и рекламе;

  - Ликвидировать должность IT менеджера.

- Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики можно представить в виде следующей схемы (рис. 3.1.):

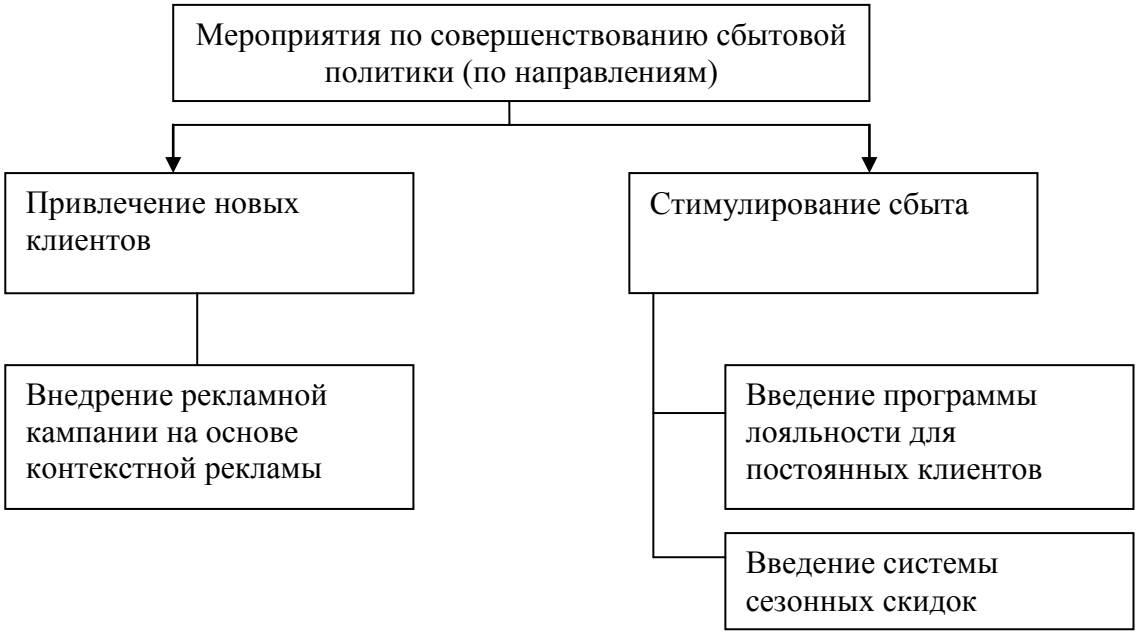

Рис. 3.1. Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики

- Мероприятия по внедрению и разработке рекламной кампании на основе контекстной рекламы:

  - Группа объявлений «Горящие туры в Турцию»

  - Группа объявлений «Горнолыжные туры в в Австрию»

  - Группа объявлений «Бронирование туров on-line».

- Мероприятия по введению программы лояльности для постоянных клиентов;
- Мероприятия по введению системы сезонных скидок.

3.1.1. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления предприятия ООО «СанЭкспресс Тревел».

В аналитической части данной выпускной квалификационной работы был выявлен ряд проблем на предприятии ООО «СанЭкспресс Тревел», а так же были предложены мероприятия для их разрешения. Данные мероприятия представлены в 3-х сферах: в сфере управлении персоналом и организацией, в сфере рекламы и в сфере увеличения сбыта услуг предприятия.

В сфере управления и организации персоналом было предложено:

- Ликвидировать должность специалиста по обучению персонала и возложить исполнение его обязанностей на специалистов по кадрам и на менеджера по кадрам (по направлениям);
- Ликвидировать должность менеджера по маркетингу и рекламе и возложить исполнение его обязанностей на специалиста по маркетингу и на специалиста по рекламе (по направлениям);
- Ликвидировать должность IT менеджера и наладить прямую связь между директором по информационным технологиям и IT специалистами. Также, распределить обязанности IT менеджера между IT специалистами (по направлениям).

Эти предложения были обусловлены исследованием и анализом организационной структуры фирмы (Приложение Б), в ходе которых было выявлено, что, хотя и организационная структура сформирована четко, есть ряд должностей, которые осложняют коммуникацию между различными уровнями управления.

Данные изменения в организационной структуре позволят достигнуть следующих результатов:

- Увеличить заработную плату сотрудникам, которым были внедрены дополнительные обязанности;

- Увеличить скорость решения организационных и управленческих вопросов, связанных с данными должностями.

Далее приводятся элементы организационной структуры, в которые было предложено внести изменения (с соответствующими изменениями).

Рис. 3.2. Измененный элемент организационной структуры управления (кадровая служба)

На рис. 3.2. приводится измененный элемент организационной структуры, который касается ликвидации должности специалиста по обучению персонала. Такие изменения обуславливаются тем, что должностные обязанности специалиста по персоналу имеют отношение к уже принятым в организацию сотрудникам, и цепь взаимодействий между директором по кадрам, специалистам отдела кадров и менеджера по кадрам усложняется дополнительным сотрудником. Исходя из этого было предложено распределить обязанности специалиста по обучению персонала на менеджера по кадрам и специалистов по кадрам следующим образом: формированием учебной программы занимается менеджер по кадрам, согласовывает ее с директором по кадрам и далее сообщает о ней специалистам по кадрам, последние в свою очередь приводят данную программу обучения в исполнение. Помимо этого для специалиста по кадрам вводится новая должностная инструкция (Приложение Е) и производится повышение заработной платы. На данный момент, в штате задействованы три

специалиста по обучению персонала и три специалиста по отделу кадров. Данное мероприятие включает в себя увольнение двух специалистов по обучению персонала и перевод одного специалиста по обучению персонала на должность специалиста по отделу кадров.

Далее было предложено ликвидировать должность менеджера по маркетингу и рекламе и возложить исполнение его обязанностей на специалиста по маркетингу и на специалиста по рекламе.

Рис 3.3. Измененный элемент организационной структуры управления (отдел маркетинга и рекламы)

На рис.3.3. приводится измененный элемент организационной структуры, касающийся изменений в отделе маркетинга и рекламы. данные изменения обусловлены тем, что маркетинг и реклама на предприятии - отрасль, в которой необходимо быстрое принятие решений и довольно слаженное взаимодействие между сотрудниками отдела. Предлагается ликвидировать должность менеджера по маркетингу и рекламе для того, чтобы специалисты могли напрямую заниматься организацией маркетинговой компании в согласовании с директором отдела. Это позволит ускорить взаимосвязь между звеньями организационной структуры, а следовательно, повысить эффективность работы отдела. Также было предложено внести изменения в структуру отдела по информационным технологиям. На рис. 3.4. приведен измененный элемент организационной

структуры, касающийся IT-отдела. Было предложено ликвидировать должность IT-менеджера и возложить его обязанности на директора по информационным технологиям и специалистов. Данные изменения обусловлены тем, что в случае возникновения проблем с компьютерной техникой и программным обеспечением требуется быстрая реакция IT-специалистов. В случае необходимости внедрения нового ПО или техники – документацией и согласованием занимается директор по информационным технологиям, далее создает список рекомендаций и указаний для специалистов IT-отдела, последний согласно рекомендациям и указанием занимаются внедрением.

Рис 3.4. Измененный элемент организационной структуры управления (отдел информационных технологий)

Проект организационной структуры управления с внесенными изменениями прилагается к данной работе и представлен в приложении В.

3.1.2. Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики предприятия ООО «СанЭкспресс Тревел»

Мероприятия по созданию и внедрению рекламной кампании на основе контекстной рекламы. Проект рекламной кампании на основе контекстной рекламы. Для выведения на рынок или привлечения новых клиентов компании, занятые продажами в режиме on-line часто используют контекстную рекламу. в рамках данного проекта контекстная реклама является наиболее эффективным и

наименее затратным способом продвинуть предприятие на рынке.

Суть данного проекта рекламной кампании на основе контекстной рекламы заключается в том, что организация будет использовать контекстную рекламу дважды в год: в зимний и летний период. Такая позиция обосновывается тем, что сам по себе туроператор «СанЭкспресс Тревел» имеет высокие показатели по продажам туров в Турцию, по продажам горящих туров и по организации туров в Австрию.

Контекстная реклама включает в себя следующие понятия:

Ключевое слово – слово, на которое ориентируется поисковая система для того, чтобы продемонстрировать потенциальному клиенту объявление. Подбор ключевых слов осуществляется на основании количества запросов в поисковой строке.

Объявление – размещенный в определенном месте (на первом месте, сбоку или сверху страницы поисковика) рекламный текст и ссылка на сайт компании-клиента.

Прогнозируемый бюджет рекламной компании – максимально возможная сумма, которую клиент может предложить разместителю рекламы, либо максимально возможная сумма, которую спланировал разместитель рекламы (в случае, если клиент сам не ограничивает бюджет)

Клик – переход клиента на сайт компании с помощью объявления контекстной рекламы.

CTR – соотношение перехода по объявлению к показам объявления.

Первым этапом в создании проекта контекстной рекламы является выбор ключевых слов. Для точного подбора ключевых слов и фраз можно использовать Яндекс.Директ. Помимо этого, Яндекс.Директ обладает инструментом, позволяющим определить примерный бюджет рекламной кампании, хотя и сильно завышенный.

Для реализации проекта контекстной рекламы на сегодняшний день наиболее эффективно использование GoogleAdWords, так как этот разместитель рекламы позволяет создавать рекламную кампанию на основе планируемых

расходов на один день, имеет более широкую контекстно-медийную сеть и позволяет делать контекстную рекламу наиболее гибкой.

GoogleAdWords подразумевает под собой так же создание групп объявлений, которые будут наиболее полезны в рамках данной работы. Группы объявлений представляют собой одно или несколько объявлений, которые могут выводиться на основании определенного количества ключевых слов, заложенных рекламодателем самостоятельно.

Таким образом предполагается создание трех групп объявлений, которые будут использоваться:

- Горящие туры в Турцию;
- Горнолыжные туры в Австрию;
- Бронирование туров on-line.

Бюджет рекламной компании – 1000 руб.\день.

Продолжительность рекламной кампании 4 месяца, приходящиеся на летний период (май, июнь) и зимний период (декабрь, январь).

Группа объявлений «Горящие туры в Турцию». С помощью Яндекс.Директ для данной группы объявлений были определены следующие ключевые слова: горящие путевки, горящие туры, горящие туры в турцию, путевки в турцию, турция горящие путевки, турция горящие туры 2014, турция отдых, туры в турцию. Данные фразы подбирались исходя из уровня CTR, обозначенного к каждой ключевой фразе.

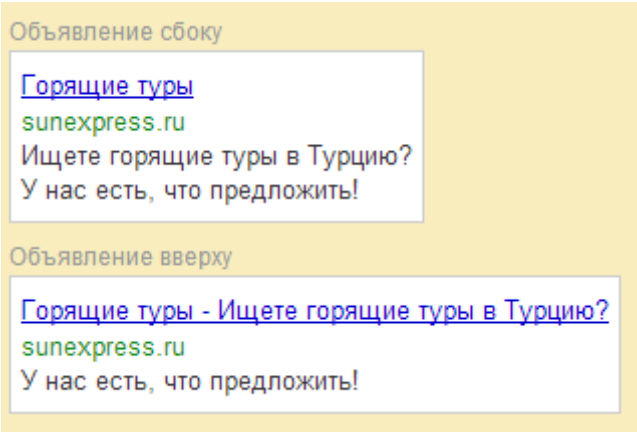

Рис. 3.5. Образец объявления «Горящие туры в Турцию»

Так же с помощью основного инструмента (Google AdWords) было

подобрано объявление, которое будет показано потенциальному клиенту (рис 3.5.). Рекламная кампания распространяется на поисковую и на контекстно-медийную сеть. Использование данной группы объявлений рассчитано на летний период (май, июнь).

Группа объявлений «Горнолыжные туры в Австрию». С помощью Яндекс.Директ были подобраны следующие ключевые слова: австрия горнолыжная, австрия отдых, горнолыжные туры, горнолыжные туры в австрию, горные лыжи австрия, туры в австрию. С помощью Google AdWords было подобрано объявление, которое будет видеть потенциальный клиент (рис. 3.6.). Рекламная кампания распространяется на поисковую и контекстно-медийную сеть. Использование данной группы объявлений рассчитано на зимний период (декабрь, январь).

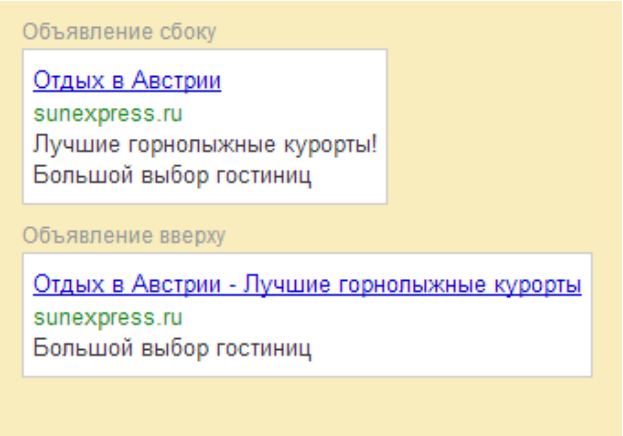

Рис. 3.6. Образец объявления «Горнолыжные туры в Австрию»

Группа объявлений «Бронирование тура on-line». С помощью Яндекс.Директ были подобраны следующие ключевые слова: бронирование авиабилетов онлайн, бронированиетуров в болгарию, бронирование туров онлайн, заказ авиабилетов онлайн, подбор тура в турцию, подбор тура онлайн, поиск авиабилетов онлайн, туры бронирование, туры в египет бронирование.

С помощью Google AdWords так же было подобран образец объявления для показа пользователю. Рекламная кампания распространяется на поисковую и контекстно-медийную сетью. Использование данной группы объявлений предполагается во время летнего и зимнего периода, одновременно с группами объявлений «Горящие туры в Турцию» и «Горнолыжные туры в Австрию».

Образец объявления, которое будет показано пользователю (потенциальному клиенту) приводится на рис. 3.7.

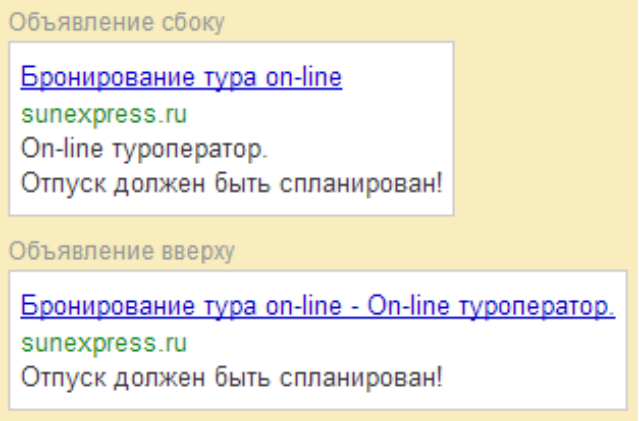

Рис. 3.7. Образец объявления «Бронирование тура on-line»

Планируемый бюджет рекламной кампании может варьироваться в зависимости от требований рекламодателя или в зависимости от условий, на которых работает сервис по размещению контекстной рекламы. Основным условием считается то, что рекламодатель оплачивает только переход по его рекламному объявлению, т.е. клик. Таким образом, бюджет рекламной кампании в приведенном проекте может составлять от 900 до 1300 руб.\день. Эта сумма включает в себя две группы объявлений, демонстрируемые в контекстно-медийной и поисковой сети.

Важно отметить, что сервис размещения контекстной рекламы Google AdWords позволяет делать контекстную рекламу наиболее гибкой. Сервис представляет возможность изменять ключевые слова, управлять группами объявлений и видом объявлений по результатам внедрения рекламной кампании, так и по результатам отклика клиентов на эту рекламную кампанию. Помимо этого, сервисы, предоставляющие услуги по размещению контекстной рекламы достаточно мобильны, и могут запускаться в течение одного дня.

- Введение проекта контекстной рекламы позволит привлечь клиентов, которые имеют уже четкую цель своего поиска и имеют представление о том, какую услугу они хотят приобрети. Такая стратегия позволит в итоге привлечь новый рынок в привычной для компании клиентской среде.

Проект программы лояльности для постоянных клиентов. Постоянным

клиентом для данной программы лояльности можно считать клиента, который пользовался услугами ООО «СанЭкспресс Тревел» более 4-х раз. Для того, чтобы определять таких клиентов необходимо использовать клиентскую базу, в которой указывается то, сколько раз клиент воспользовался услугами туроператора.

Программа лояльности для постоянных клиентов заключается в том, что если клиент воспользовался услугами туроператора более 4-х раз, то он получает скидку в размере 5%. Для удобства расчета необходимо использовать базы данных клиентов.

Таким образом, если средняя стоимость тура в Турцию составляет 900$ без учета скидки, то клиент, приобретающий данный тур и участвующий в программе лояльности (т.е. воспользовался услугами «СанЭкспресс Тревел» более 4-х раз), то стоимость его тура с учетом скидки составит 845$. Данная скидка позволяет снижать цену на туры без особого убытка для компании, а так же, пожалуй, самым важным аргументом в пользу такой программы является то, что она позволяет удерживать рынок, т.е. ряд клиентов, которые пользовались услугами компании не один раз, либо клиенты, которые хотели бы продолжать сотрудничать с компанией.

Проект системы сезонных скидок. Сезонные скидки на сегодняшний день являются достаточно популярным приемом в маркетинговой стратегии, и несмотря на это, все же действующим. Для данного проекта сезонная скидка представляет собой скидку, которую клиент может получить в случае заказа тура в страну, которая пользуется наибольшей популярностью в тот или иной сезон. Например, в зимний и весенний сезон и в период новогодних праздников популярностью пользуются туры, направленные не только на отдых на море, а так же экскурсионные туры, горнолыжные туры и др. Таким образом, горнолыжные туры направлены на посещение Австрии, а экскурсионные туры – на посещение Южной Америки (Мексика, Бразилия, Аргентина). Туры, рассчитанные на отдых на море, в основном распространяются на Египет, Индия, ОАЭ, Израиль, Канарские острова, Таиланд, Куба, Вьетнам и Мальдивы.

Высокая стоимость туров обуславливается тем, что в основном зимние

поездки за границу имеют отношение к дальнемагистральным экзотическим направлениям. Политика компании «СанЭкспресс Тревел» заключается помимо этого в том, что стоимость тура и стоимость авиабилетов идут раздельно друг от друга. Это обусловлено статусом компании: она является достаточно крупным туорператором и сотрудничает с большим количеством турфирм на основании агентского договора (приложение Д).

Что касается летнего и осеннего периода – в основном рост сбыта услуг происходит в период майских праздников и в период летних месяцев, который считается сезоном отпусков. Летние туры чаще всего рассчитаны на пляжный отдых, но также пользуются популярностью экскурсионные туры в Европу. Однако «СанЭкспресс Тревел» не предоставляет экскурсионных туров в Европу, в основном работает с направлениями, связанными с пляжным отдыхом. Таким образом, спектр услуг компании распространяется на Египет, Турцию, Испанию, Италию, Болгарию и Тунис.

В летний период обычно стоимость тура несколько меньше, чем в зимний, в связи с тем, что дальнемагистральные направления практически не используются, и перелет выходит дешевле. Помимо этого, туроператор сотрудничает со странами, в которых инфраструктура туризма и гостиничного бизнеса развита чрезвычайно высоко.

Таким образом, в данном проекте предлагается ввести систему сезонных скидок, но исключительно в летний и зимний период. На летний период предлагается ввести скидку в размере 5%, а на зимний - в размере 10% в связи с высокой стоимостью туров. Предполагается, что сезонная скидка суммируется со скидкой по программе лояльности с постоянными клиентами. Основное условие сезонных скидок заключается в том, что хотя они и распространяются на все туры, скидки действуют только в определенные месяцы.

Таб. 3.7. Проект сезонных скидок по периодам и направлениям

Период	Размер скидки	Направления
20.12-20.01	10%	Австрия
01.02-01.04	10%	Вьетнам, Гоа, Шри-Ланка, Мексика, Куба, Доминикана, Мексика, ОАЭ, Египет, Таиланд

Продолжение таб. 3.7. Проект Сезонных скидок по периодам и направлениям

Период	Размер скидки	Направления
01.05-01.08	5%	Турция, Греция, Кипр, Испания, Италия
01.08-01.10	5%	Турция, Греция, Кипр, Испания, Италия, Мексика, Египет
01.10-01.02	10%	ОАЭ, Мексика, Куба, Доминикана, Гоа, Шри-Ланка, Вьетнам, Таиланд, Египет

В таб. 3.2. представлена гибкая система скидок на туры в зависимости от сезона и направления. Данная система при введении предполагает возможную вариацию направлений или дат, в зависимости от плана продаж туроператора или от популярности того или иного направления.

Что касается совмещения сезонной скидки со скидкой постоянного клиента, то исходя из приведенной выше таб. 3.2. – скидка постоянному клиенту, т.е. клиенту, пользовавшемуся услугами компании более 4-х раз, составит 15% или 10% в зависимости от периода и направления.

Введение сезонной скидки позволит компании не только удержать рынок, но и привлечь новых клиентов, которые могли бы воспользоваться услугами туроператора единоразово, либо сотрудничать с туорператором определенное количество раз.

С другой стороны, введение программы лояльности создает своего рода закрытый круг клиентов, которые пользуются услугами туроператора достаточно давно и имеют хорошую скидку на приобретение услуг. Тут есть двоякое влияние – с одной стороны туроператор удерживает давно сложившийся рынок, с другой – «закрывает» себя от новых клиентов. В силу того, что «закрывает» рынок это незначительно, компания мало теряет и все-таки во введении программы лояльности смысл есть. Что же касается сезонных скидок – то правильно подобранные периоды и направления, которые определит туроператор, могут принести не только новых кдиентов, но и достаточно высокий прирост прибыли за короткий период.

Календарный план реализации мероприятий приведен в таблице 3.9.

Таб. 3.9. Календарный план проведения мероприятий по совершенствованию оргструктуры и сбытовой политики ООО «СанЭкспресс Тревел»

Период проектируемого года	Мероприятие	Исполнитель	Ответственный
Февраль	Сокращение должности менеджера по маркетингу и рекламе	Специалист по отделу кадров	Директор по персоналу
Февраль.	Сокращение должности специалиста по обучению персонала и частичный перевод сотрудников на должность специалистов по отделу кадров	Специалист по отделу кадров	Директор по персоналу
Февраль.	Сокращение должности IT-менеджера	Специалист по отделу кадров	Директор по персоналу
Январь-февраль	Введение и использование группы объявлений «Горнолыжные туры в Австрию» и «Бронирование тура on-line», на протяжении 30 дней (01.01.2015 – 30.01.2015)	Специалист по рекламе	Директор по маркетингу и рекламе
Май-Июнь,	Введение и использование группы объявлений «Горящие туры в Турцию» и «Бронирование тура on-line», на протяжении 60 дней (01.05.2015 – 29.06.2015)	Специалист по рекламе	Директор по маркетингу и рекламе
Декабрь	Введение и использование группы объявлений «Горнолыжные туры в Австрию» и «Бронирование тура on-line», на протяжении 30 дней (01.12.2015 – 31.12.2015)	Специалист по рекламе	Директор по маркетингу и рекламе
Январь	Введение программы лояльности для постоянных клиентов	Специалист по маркетингу, IT-специалист	Директор по маркетингу и рекламе.
Январь	Введение системы сезонных скидок	Специалист по маркетингу, IT-специалист	Директор по маркетингу и рекламе.

3.2. Информационное обеспечение раздела

При анализе характеристики предприятия выявлена необходимость сервисов размещения контекстной рекламы. В данной части также рассматриваются виды программного обеспечения, которое может быть использовано на предприятии для ведения учета и работы с клиентами. В разделе рассмотрены сервисы размещения контекстной рекламы «Яндекс.Директ» и «Google AdWords». Также рассмотрены программы «МАСТЕР-ТУР», «1 С-Рарус: Туроператор ред. 2», программный комплекс

Сервис контекстной рекламы «Яндекс.Директ». «Яндекс.Директ» - сервис по размещению контекстной рекламы в поисковой сети «Яндекс» и на сайтах-партнерах. «Яндекс.Директ» позволяет размещать поисковую и медийную рекламу. Основные условия, которые предоставляет «Яндекс.Директ» своим клиентам:

- Оплата только за результат – клиент сервиса оплачивает только переходы на его сайт по рекламному объявлению (клик);
- Широкий охват интернет-аудитории;
- Определение географических показателей и времени показа;
- Предоставление виртуальной визитки;
- Контроль за бюджетом;
- Отчеты об эффективности рекламной кампании;
- Дополнительные площадки рекламной сети;
- Персональный менеджер и высокий уровень технической поддержки.

«Яндекс.Директ» основан на механизме «автоброкера», который работает в целях оптимизации цены клика. Этот механизм предполагает снижение затрат рекламодателя. Для того, чтобы избежать недобросовестного «закликивания» рекламы, «Яндекс.Директ» использует автоматическую систему безопасности и ряд фильтров, которые позволяют исключить недобросовестные и недействительные клики.

Сервис контекстной рекламы «Google AdWords». «Google AdWords» – сервис размещения контекстной рекламы в поисковой и контекстно-медийной сети Google, а так же сайтах партнерах и мобильных приложениях.

Основные условия которые предоставляет «Google AdWords» своим клиентам:

- Оплата только за результат;
- Точный охват аудитории;
- Гибкий и полный контроль;
- Возможность создавать новые объявления и быстро изменять уже имеющиеся;

- Возможность задать бюджет рекламной кампании;
- Контроль бюджета рекламной кампании;
- Возможность оценить трафик и расходы;
- Отчет об эффективности кампании в реальном времени;
- Геолокализация.

«Google AdWords» основан на принципе минимальных затрат и максимального результата. Сервис автоматически подбирает максимально удачное размещение рекламного объявления на страницу, таким образам позволяя своим клиентам получить максимальный результат от контекстной рекламы. «Google AdWords» также заботится о безопасности своего сервиса: аналогично как и «Яндкекс.Директ», отслеживает клики по объявлениям и исключает недобросовестное «закликивание».

Программа «МАСТЕР-ТУР». «МАСТЕР-ТУР» представляет собой программный комплекс, интерфейс которого предполагает одновременную работу со всеми необходимыми данными. Суть программного комплекса заключается в том, что все необходимые расчеты, вся необходимая информация о турах и клиентах находится у оператора перед глазами. Программа позволяет автоматически заполнят все необходимые документы, а именно анкеты, листы бронирования, ваучеры, туристические путевки и другие документы, которые необходимы при обслуживании клиентов. Такой интерфейс позволяет менеджеру быстро работать со всей информацией и с формированием турпродукта. Программа включает в себя ряд блоков:

Конструктор туров. Этот блок предназначен для того, чтобы быстро формировать пакеты услуг, которые готовы к реализации, рассчитывать их стоимость, рассчитывать стоимость прибыли и комиссионных. Формирование пакета услуг зависит напрямую от того, что необходимо менеджеру. Также, с помощью этого блока может оценить конкурентоспособность тура, получаемую прибыть, рассчитать полную стоимость турпродукта, и в итоге сформировать оптимальный тур. Программа имеет гибкий механизм расчета цен, который позволяет увидеть отдельно цену на каждую услугу в продаваемом пакете или по

отдельности, увидеть разные предложения на данную услугу, определить размер комиссионных.

Реализация турпродукта. После составления тура по желанию клиента или составив стандартный тур, введя паспортные данные клиента туроператор может сформировать все необходимые документы для дальнейшей работы с клиентом. Программа автоматически позволяет формировать договора, ваучеры, списки туристов, и анкеты и документы, необходимые для получения визы. При этом интерфейс программы позволяет продемонстрировать клиенту те услуги, которые он выбрал в графическом виде. Все необходимые отчеты производятся в формате Microsoft Word, что позволяет редактировать документы и работать с ними дальше. В программу так же встроен модуль автоматической рассылки факсов, что позволяет устанавливать время и дату необходимых рассылок и выполнять их без участия оператора.

Работа с партнерами. Данный блок позволяет создавать турфирме или туроператору список партнеров со всей необходимой информацией. Данная информация используется и в формировании турпродукта, и в автоматизированной рассылке факсов. Также позволяет присвоить партнеру определенные признаки, назначать размеры комиссионных и составлять списки по категориям.

Финансовое состояние. Данный блок предназначен для работы кассира и позволяет быстро и удобно формировать и распечатывать приходные и расходные документы, счета фактуры и экспортировать их в «1С Бухгалтерия». Также данный блок позволяет контролировать взаиморасчеты с партнерами, своевременность и плату туров клиентами и оценивать финансовое состояние фирмы в режиме реального времени.

Администратор. Данный блок предназначен для установления безопасности в работе туристической организации. Этот блок позволяет настроить полномочия использования различных режимов работы для сотрудников, а также настроить формы и шаблоны выходных документов и параметры отчетности.

Справочники. Данный блок предназначен для формирования списков стран,

городов и отелей. Менеджер может добавлять и корректировать необходимые категории, создавать новые справочники.

Программа позволяет одновременно обращаться к различным блокам и имеет дружелюбный интерфейс. Внутри программы также реализована возможность удаленного доступа без дополнительного программного обеспечения. Для турагентств такая функция позволяет облегчить уточнение мест в гостиницах, самолетов, наличие билетов и т.д. Структура данной программы позволяет четко автоматизировать и пошагово произвести все необходимые настройки для работы турагентства и туроператора. Конфигурация программы предполагает стандартные виды документов – списки, листы бронирования, туристические путевки, листы расселения, статистические отчеты, формы анкет, формы анкет для получения визы и другие документы, шаблоны которых так же могут быть настроены под конкретную фирму. Программа также совместима с программным комплексом «1С Бухгалтерия».

Программа предполагает несколько рабочих мест:

- формирование турпродукта;
- продажа и оформление турпутевок;
- работа с партнерами;
- работа в Интернет;
- РМ кассира (РМ - рабочее место);
- РМ финансового директора;
- РМ администратора базы;
- рассылка факсов;
- рассылка факсов через Интернет;
- рассылка сообщений по E-Mail;
- статистические отчеты по базе данных.

"Мастер-Тур" достаточно гибкая программа, которая позволяет работать с групповыми и индивидуальными клиентами, а также с турами любой сложности. Помимо этого позволяет квотировать и отслеживать загрузку любой услуги, составляющей тур, а не только авиаперелет или проживание в отеле. Фактически

программа позволяет контролировать прохождение тура на уровне любой услуги, входящей в него. "Мастер-Тур" на сегодняшний день является стандартным программным обеспечением в турфирмах и на основе него создаются и другие проекты по автоматизации работы турфирм и туроператоров.

Программа «1 С-Рарус: Туроператор ред. 2». Данный программный комплекс является типовым решением, которое используется для автоматизации оперативного и бухгалтерского учета в организациях, занимающихся продажей туристических услуг. Данная конфигурация разработана как дополнение к программному комплексу «1С Предприятие». Данное типовое решение предназначено для работы бухгалтеров, менеджеров и руководителей туристических агентств. Таким образом, «1С-Рарус:Туроператор» представляет собой специализированный блок учета, который дает следующие возможности:

- Ведение справочной информации о туристских продуктах, предоставляемых услугах, туристах, партнерах, транспорту и рекламе;
- Учитывать заявки покупателей на турпродукты;
- Выписывать путевки различных форм и вести учет бланков путевок по количеству, номерам или сериям;
- Оформлять пакет первичных документов, необходимых для оформления продажи турпродукта, с возможностью создания документов на русском и английском языках;
- Создавать и получать различные виды отчетности по деятельности партнеров.

Типовое решение предполагает под собой ведение специализированных, необходимых в туристическом бизнесе забалансовых счетов, структура которых ориентирована на детальный аналитический учет деятельности туристического предприятия. Забалансовые счета в этом случае позволяют отслеживать прохождение заявки клиентов, учитывать задолженности, поэтапную оплату в различных видах валюты, а также получать аналитические отчеты по различным критериям – от географических направлений до покупателей и рекламных платежей. Также программа позволяет оформлять финансовые документы,

формирующие бухгалтерские проводки по счетам.

Конфигурация «1С Бухгалтерия» на основе которой сделано типовое решение «1С Туроператор» позволяет вести бухгалтерский и налоговый учет в организации, а из информационное обеспечение позволяет своевременно получать все необходимые формы документов и отчетности.

Совместимость: типовое решение «1С-Рарус: Туроператор» не является самостоятельной программой и предназначено для работы с системой «1 С: Предприятие», компонента «Бухгалтерский учет». «1С-Рарус: Туроператор» не является самостоятельной программой.

Программа «1С Бухгалтерия» является универсальной программой массового назначения для автоматизации бухгалтерского и налогового учета на предприятии. Помимо этого программа включает в себя подготовку обязательной отчетности. «1С Бухгалтерия» считается готовым решением для ведения учета в организациях, которые ведут коммерческую деятельность – оказание услуг, оптовую и розничную торговлю, комиссионную торговлю и т.д. Бухгалтерский и налоговый учет в «1С Бухгалтерия» реализован согласно действующему законодательству РФ. В состав программы включен План счетов бухгалтерского учета, настроенный в соответствии с Приказом Минфина РФ "Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкции по его применению" от 31 октября 2000 г. № 94н.

Методика бухгалтерского учета в «1С Бухгалтерия» позволяет вести одновременную регистрацию каждой записи хозяйственной операции по счетам бухгалтерского учета в разрезе аналитического учета, количественного и валютного учета. Помимо этого, программа дает возможность пользователям самостоятельно управлять методикой учета, создавать новые субсчета в рамках необходимого аналитического (количественного или валютного учета) и создавать также новые справочники.

«1С Бухгалтерия» обеспечивает решения всех необходимых задач, касающихся организации бухучета на предприятии и организации документального учета. Помимо этого, «1С Бухгалтерия» может использоваться

не только бухгалтерской службой, но, а также сотрудниками смежных служб, которые могут иметь необходимость в информации, предоставляемой бухгалтерским подразделением, а также выполнять определенные операции. Помимо этого, в «1С Бухгалтерия» есть возможность заносить, использовать и редактировать информацию о различных торговых и производственных операциях, использовать номенклатурные списки и т.д.

«1С Бухгалтерия» по принципу своей работы похожа на «Мастер-Тур». Она также построена на основании различных блоков, однако, предполагает более обширный и точный учет, учитывание всех необходимых для тех или иных операций тонкостей и аспектов, а также дает возможность использовать различные модули в зависимости от деятельности фирмы.

3.3. Правовое обеспечение раздела

Одним из главных нормативных документов регламентирующих деятельность турфирм является Федеральный закон Российской Федерации "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" №132-ФЗ от 24 ноября 1996 г.

Данный ФЗ регламентирует принципы государственной политики в области туризма и туристической деятельности. Он устанавливает правовые основы туристского рынка в РФ, регулирует отношения, возникающие во время реализации прав граждан РФ, иностранных граждан и лиц без гражданства на отдых, свободу передвижения и иные права, связанные с путешествиями. Поимо этого, данный ФЗ определяет использование туристских ресурсов РФ. Данным законом устанавливаются определения, касающиеся туризма, понятия «турист» и понятия труистических услуг, продуктов и турагентской и туроператорской деятельности.

Закон о защите прав потребителей (в ред. Закона РФ от 02.06.93 N 5076-1 и Федеральных Законов РФ от 9 января 1996 года N 2-ФЗ, от 17 декабря 1999 года N 212-ФЗ, от 30.12.2001 N 196-ФЗ). Является нормативным документом, регулирующим отношения между потребителями и турфирмами. Данный закон регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями,

продавцами и исполнителями в процессе реализации товара, услуги или работы. Он устанавливает понятие потребителя, изготовителя и продавца Также он устанавливает права и обязанности потребителей и порядок защиты общественных интересов потребителей. Помимо этого, закон устанавливает механизм реализации прав потребителя..

Федеральный закон "О рекламе" (в ред. Федеральных законов от 18.06.2001 N 76-ФЗ, от 14.12.2001 N 162-ФЗ, от 30.12.2001 N 196-ФЗ, от 20.08.2004 N 115-ФЗ) является нормативным актом, которые регламентирует рекламную деятельность предприятий, являющейся частью маркетинговой политики. Данный закон регламентирует отношения, которые могут возникать в процессе производства, размещения и распространения рекламы на рынке товаров, работ или услуг РФ, при этом в него входит рынок услуг, связанный с пользованием денежными средствами физических и юридических лиц.

Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, возникающие в процессе производства, размещения и распространения рекламы на рынках товаров, работ, услуг (далее - товары) Российской Федерации, включая рынки банковских, страховых и иных услуг, связанных с пользованием денежными средствами граждан (физических лиц) и юридических лиц, а также рынки ценных бумаг. Данный закон устанавливает понятие рекламы, ненадлежащей рекламы, недобросовестной, недостоверной и скрытой рекламы, т.е. незаконной рекламы, а также понятие потребителя рекламы. Целью данного нормативно-правового акта является защита потребителя от недобросовестной конкуренции, пресечение и предотвращение рекламы, которая может ввести потребителя в заблуждение или нести в себе ложную информацию о товаре, работе или услуге, нанести вред окружающей среде, а также нарушить принципы гуманности и морали. В данном нормативном акте реклама представлена как распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях (рекламная информация), которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим физическому, юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям и

способствовать реализации товаров, идей и начинаний.

Главным нормативным документом, регулирующим маркетинговую и торговую деятельность, является Гражданский кодекс РФ, имеющий статус федерального закона. Данный ФЗ регулирует различные направления маркетинговой деятельности, определяет механизм взаимоотношения между покупателем и продавцом, также регулирует договорные отношения и отношения между юридическими лицами.

Трудовой Кодекс РФ устанавливает и регулирует правовые отношения между работником и работодателем, устанавливает и регламентирует правила разрешения возникающих вопросов между ними. Помимо этого ТК РФ устанавливает правила и обязанности работодателя при увольнении работника. В рамках данного проекта при проведении мероприятий по совершенствованию организационной структуры это правовой момент достаточно актуален. ТК РФ также устанавливает правила перевода работников на другую должность. Однако, важным моментом в рамках данной ВКР является должностная инструкция, которая не рассматривается в ТК РФ, хотя и регулирует важнейшие моменты трудовых отношений. Должностная инструкция является локальным нормативным актом для предприятия. На государственном уровне применение должностных инструкций носит лишь рекомендательный характер. Порядок изменения должностных инструкций указан в письме Федеральной службы по труду и занятости №4412-6 от 31.10.2007 г. Для данной впускной квалификационной работы приводится пример должностной инструкции менеджера туристической фирмы (Приложение А).

В рамках данной работы предполагается частичный перевод сотрудников из должности специалиста по обучению персонала на должность специалиста по отделу кадров с распределением обязанностей, касающихся обучения персонала. В этом случае актуально привести должностную инструкцию специалиста по отделам кадров с учетом предполагаемых изменений. Ниже приводится часть должностной инструкции, касающаяся обязанностей специалиста по отделу кадров. Полная должностная инструкция приводится в приложении Е.

Выдержка из приложения Е:

III. Функциональные обязанности

На специалиста по кадрам возлагаются следующие функции:

1. Выполнение работ по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.

2. Изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия и его подразделений, другой информации, связанной с кадровой политикой предприятия.

3. Участие в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров.

4. Проведение мероприятий по обучению персонала, проведение мероприятий по повышению квалификации персонала.

5. Взаимодействие с представителями сторонних организаций по вопросам, входящим в его компетенцию.

6. Методическое и информационное обеспечение соответствующих вопросов.

7. Осуществление работы с документами по кадрам.

8. Ведение и представление установленной отчетности.

Помимо нормативно-правовых актов регулирующих туристическую деятельность, необходимо рассмотреть основные документы, которые важны в работе предприятия, т.е. внутриорганизационные документы. К ним относятся устав организации и договора.

Устав организации создается в зависимости от его типа. В рамках данного проекта необходимо рассматривать устав общество с ограниченной ответственностью. Данный документ устанавливает правовой статус организации (общества) и его участников, как в отношении организации, так и между собой. Зачастую исполнительным органом является директор. На сегодняшний день устав не предполагает того, что на каждого участника общества с ограниченной ответственностью прописываются личные данные участников и размеры долей. Ст. 52 ГК РФ устанавливает учредительные документы юридического лица, и на

этом основании утверждает, что юридическое лицо действует на основании устава организации.

При сотрудничестве с контрагентами туроператоры часто используют договор комиссии. Он предполагает под собой то, что одна сторона, т.е. комиссионер, берет на себя обязательство по заключению сделок с третьими лицами. Таким образом, данный договор является посредническим. Посреднические договоры регламентируются ГК РФ, а именно главой 52 «Агентирование». В данной главе раскрываются и регламентируются такие понятия как агентирование, агентское вознаграждение, а также устанавливается порядок разрешения вопросов и споров, возникающих в ходе сотрудничества и при расторжении договоров. Пример агентского договора с ООО «СанЭкспресс Тревел» приводится в приложении Г.

Помимо этого в организационных моментах часто используется положения. В связи с тем, что туроператор «СанЭкспресс Тревел» работает с частными клиентами, то здесь есть смысл говорить о положении о коммерческой тайне. Коммерческая тайна регламентируется первоначально ГК РФ, но такое положение позволяет обеспечить дополнительную ответственность за сохранность клиентской базы. Это положение может подписывать сотрудник, который ведет прием клиентов и оформление туристического продукта, тем самым беря на себя ответственность за их сохранность.

В рамках данного проекта актуально упомянуть и о рабочих (специальных) инструкциях. Они вводятся в соответствии с необходимостью при выполнении какого-либо проекта или при проведении определенного мероприятия. Рабочая инструкция имеет свободную форму и утверждается ответственным за проведение мероприятия.

Приказы аналогично могут быть внутриорганизационными документами. Они утверждаются генеральным директором и являются первоначальным документом, в связи с которым и утверждаются должностные инструкции, рабочие инструкции, договора и другие внутриорганизационные документы.

4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

4.1. Экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию сбытовой политики и организационной структуры

В рамках данной работы была предложена оптимизация штата компании для совершенствования организационной структуры. Далее будет продемонстрирована оценка эффективности предложенных мероприятий.

Ликвидация должности менеджера по маркетингу и рекламе. Месячная заработная плата менеджера по рекламе составляет 60 000 руб. Полная ликвидация должности происходит 1 марта года расчетного периода. Исходя из этого, необходимо рассчитать экономическую эффективность данного мероприятия. Для этого необходимо рассчитать годовую заработную плату менеджера по маркетингу и рекламе. Она рассчитывается по формуле:

$$З_{год} = З_{мес} * 12, \quad (4.1.)$$

где $З_{год}$ – годовая заработная плата;

$З_{мес}$ – месячная заработная плата.

$З_{год}$ = 60 000 руб. * 12 = 720 000 руб.

Исходя из этого, необходимо рассчитать, сколько составит заработная плата за период, пока данная должность будет числиться в компании (01 января – 011 марта проектируемого периода, 2 месяца).

$$З_{п/п} = З_{мес} * Т, \quad (4.2.)$$

где $З_{п/п}$ – заработная плата за проектируемый период;

$З_{мес}$ – месячная заработная плата;

Т – количество отработанных месяцев.

$З_{п/п}$ = 60 000 * 2 = 120 000 руб.

Оценку эффективности данного мероприятия можно оценить по следующей формуле:

$$Э = З_{год} – З_{п/п}, \quad (4.3.)$$

где Э – экономический эффект;

$З_{год}$ – годовая заработная плата;

$З_{п/п}$ – заработная плата за проектируемый период.

Э = 720 000 руб. - 120 000 руб. = 600 000 руб.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что ООО «СанЭкспресс Тревел» в связи с ликвидацией должности менеджера по маркетингу и рекламе снижает свои затраты на 600 000 руб. за проектируемый период.

Аналогично было предложено ликвидировать должность IT-менеджера. Месячная заработная плата IT-менеджера. Составляет 60 000 руб. Данная должность должна быть ликвидирована до 01 марта проектируемого года. Для данного мероприятия необходимо рассчитать годовую заработную плату, заработную плату за проектируемый период (2 месяца) и экономическую эффективность данного мероприятия. Расчет производится следующим образом:

$З_{год}$ = 60 000 руб. * 12 = 720 000 руб.

$З_{п/п}$ = 60 000 * 2 = 120 000 руб.

Э = 720 000 руб. - 120 000 руб. = 600 000 руб.

Таким образом, туроператор ООО «СанЭкспресс Тревел» снизит затраты на заработную плату в связи с ликвидацией должности IT-менеджера на 600 000 руб.

Помимо этого, в проектной части было также рассмотрено мероприятие по оптимизации штата отдела кадров. Было предложено ликвидировать должность специалиста по обучению персонала с частичным переводом сотрудников на должность специалиста по отделу кадров с расширением функционала. В компании численность специалистов по обучению персонала составляет 3 человека; численность специалистов по отделу кадров составят 3 человека. Месячная заработная плата специалиста по обучению персонала составляет 45 000 руб., месячная заработная плата специалиста по отделу кадров – 40 000 руб. для проведения данного мероприятия предлагается уволить 2х специалистов

по обучению персонала, и перевести 1-го человека на должность специалиста по отделу кадров. Также, предполагается увеличение заработной платы специалистов по отделу кадров на 10 000 руб. в связи с введением новой должностной инструкции (приложение Е) и расширением функционала. Необходимый перевод на другую должность и увольнение сотрудников должны быть совершены до 01 марта проектируемого года. Исходя из этого, необходимо рассчитать заработную плату специалистов за год, заработную плату специалистов по обучению персонала за проектируемый период, заработную плату специалиста по отделу кадров с учетом надбавки и с учетом нового сотрудника, а также рассчитать экономическую эффективность.

$З_{год, обуч.}$ = 45 000 руб. * 12 = 540 000 руб.

$З_{год. кадры}$ = 40 000 *12 = 480 000 руб.

$З_{год, общ.}$ = 540 000 руб. + 480 000 руб. = 1 020 000 руб.

$З_{п/п}$ = 45 000 * 2 = 70 000 руб.

Заработная плата для специалистов отдела кадров с учетом изменений будет рассчитываться следующим образом:

$$З_{нов., 1} = З_{баз} + Надб., \quad (4.4.)$$

где $З_{нов., 1}$ – заработная плата с учетом изменения на одного специалиста по отделу кадров;

Надб – сумма надбавки в связи с расширением функционала.

$З_{нов., 1}$ = 40 000 руб. + 10 000 руб. = 50 000 руб.

Исходя из вышеприведенного необходимо рассчитать сумму увеличения заработной платы на всех сотрудников за месяц:

$$\sum Надб. = Надб. * Ч, \quad (4.5.)$$

Где ∑ Надб. – общая сумма увеличения заработной платы для всех сотрудников за один месяц;

Надб. – сумма надбавки;

Ч = численность сотрудников после оптимизации кадрового отдела.

∑ Надб. = 10 000 руб. * 4 чел. = 40 000 руб.

Для определения экономической эффективности данного мероприятия также необходимо рассчитать фонд увеличения заработной платы за проектируемый период. Проектируемый период будет составлять с 01 марта по 31 декабря проектируемого года, т.е. 10 месяцев:

Надб $_{п/п}$ = 40 000 * 10 = 400 000 руб.

Исходя из приведенных выше расчетов можно произвести расчет экономической эффективности.

$$Э = З_{год,\ общ.} – З_{п/п} – Надб._{п/п}, \quad (4.6.)$$

где З $_{п/п}$ – заработная плата сотрудников, которые будут уволены, за проектируемый период;

Надб. $_{п/п}$ – сумма надбавки за проектируемый период после оптимизации штата отдела кадров.

Э = 1 020 000 – 70 000 – 400 000 = 550 000 руб.

Таким образом, после проведения оптимизации штата отдела кадров компания уменьшит расходы на заработную плату в размере 550 000 руб.

Для того, чтобы даль полную оценку эффективности мероприятиям по совершенствовании организационной структуры, необходимо сложить результаты по отдельным мероприятиям.

Э $_{общ}$ = 600 000 руб. + 600 000 руб. + 550 000 руб. = 1 750 000 руб.

Исходя из этого, мероприятия по совершенствованию организационной структуры позволяют сократить расходы на заработную плату персонала в размере 1 750 000 руб., а сам штат предприятия сокращается при этом на 4 человека.

В рамках улучшения сбытовой политики туроператора ООО «СанЭкспресс Тревел» было предложено внедрение рекламной кампании на основе контекстной

рекламы (таб. 4.1.).

Таб. 4.1. Затраты на позиционирование рекламной кампании на основе контекстной рекламы

Показатель	Ед. изм.	Значение
Регион	-	Москва и Московская область
Ключевые слова	-	австрия горнолыжная, австрия отдых, бронирование авиабилетов онлайн, бронирование туров в болгарию, бронирование туров онлайн, горнолыжные туры, горнолыжные туры в австрию, горные лыжи австрия, горящие путевки, горящие туры, горящие туры в турцию, заказ авиабилетов онлайн, подбор тура в турцию, подбор тура онлайн, поиск авиабилетов онлайн, путевки в турцию, турция горящие путевки, турция, горящие туры 2015, турция отдых, туры бронирование, туры в австрию, туры в египет бронирование, туры в турцию
Группы объявлений	-	Горящие туры в Турцию, Горнолыжные туры в Австрию, Бронирование on-line
Позиция размещения	-	Спецразмещение, 1-е место
Время проведения мероприятия	день	120
Планируемый бюджет (цена клика устанавливается автоматически)	руб.\день	1300
Итого	руб.	156000

Расчет экономической эффективности производится с прогнозной оценкой руководства туроператора ООО «СанЭкспресс» Тревел». Для получения наиболее точной оценки экономической эффективности был использован наименьший показатель относительного процента прироста среднедневной выручки. В зависимости от различных факторов рынка (сезонность, рекламное место, спрос, предложение других туристических фирм и туроператоров) этот показатель варьируется от 18% до 27,3%. В таб. 4.2. приводятся основные показатели, которые необходимы для расчета экономической эффективности мероприятий. Для того, чтобы рассчитать экономическую эффективность мероприятия, необходимо в первую очередь произвести расчет прироста выручки по формуле 4.7. и расчет прироста прибыли по формуле 4.8. Оценка эффективности мероприятия производится на основании показателя прироста прибыли и затрат на проведение мероприятия. Вычисление экономического эффекта производится

по формуле 4.9.

Таб. 4.2. Основные показатели для расчета экономической эффективности мероприятия по внедрению рекламной кампании на основе контекстной рекламы

Показатель	Ед. изм.	Значение
Среднедневная выручка до проведения рекламной кампании на основе контекстной рекламы	тыс. руб.	16 594,6
Относительный процент прироста среднедневной выручки	%	18
Количество дней учета выручки в период действия мероприятия	день	120
Прибыль на один рубль реализации продукции	руб.	0,15
Затраты на размещение контекстной рекламы	тыс. руб.	156

Прирост выручки рассчитывается по формуле:

$$\Delta V = (V_{ср.дн.} * \beta * Д_р) / 100, \quad (4.7.)$$

где ΔV – прирост выручки;

$V_{ср.\ дн.}$ – среднедневная выручка до внедрения мероприятия;

β – средний % прироста выручки;

$Д_р$ – количество дней учета объема выручки в период действия мероприятия.

ΔV = (16 594,6 * 18 * 120) / 100 = 358 443,36 тыс. руб.

$$\Delta П = П_{1р.} * \Delta V, \quad (4.8.)$$

где ΔП – прирост прибыли;

$П_{1р}$ – прибыль на 1 рубль реализации продукции;

ΔП = 0,15 *358 443,36 тыс.руб. = 53 766,5 тыс. руб.

$$Э = \Delta П – З_р, \quad (4.9.)$$

где Э – экономический эффект;

$З_р$ – затраты на проведение мероприятия.

Э = 53 766,5 тыс. руб. – 156 тыс. руб. = 53 610,5 тыс. руб.

Таким образом, рекламная кампания на основе контекстной рекламы

обеспечит туроператору ООО «СанЭкспресс Тревел» прирост прибыли на период действия рекламной кампании в размере от 17 766, 16 тысяч рублей.

По части совершенствования сбытовой политики и увеличения сбыта услуг туроператора было предложено введение программы лояльности для постоянных клиентов. Концепция программы лояльности заключается в том, что клиентам, пользовавшихся услугами компании более 4х раз предоставляется скидка на услуги компании по приобретении путевок в размере 5%. Такая программа позволит удерживать компании свой рынок, а также позволит обеспечить повторное привлечение клиентов, которые ранее пользовались услугами туроператора ООО «СанЭкспресс Тревел».

На основе прогнозной оценки руководства «СанЭкспресс Тревел» был установлен относительный процент прироста среднедневной выручки в минимальном размере 10%. Также прогнозная оценка руководства «СанЭкспресс Тревел» связана с количеством постоянных клиентов или клиентов, которые со следующей покупкой будут включены в эту категорию: количество таких клиентов на следующий год приблизительно составит 18%. Предлагаемая программа лояльности рассчитана на результат в долгосрочной перспективе, т.к. для получения статуса постоянного клиента требуется совершение клиентом нескольких покупок у туроператора. В таб. 4.3. приведены основные расчетные данные, необходимые для того, чтобы вычислить экономическую эффективность мероприятия.

Таб. 4.3. Основные показатели для расчета экономической эффективности программы лояльности для постоянного клиента

Показатель	Ед. изм.	Значение
Среднедневная выручка до введения программы лояльности для постоянных клиентов	тыс. руб.	16 594,6
Относительный процент прироста среднедневной выручки	%	10
Количество дней учета выручки в период действия мероприятия	день	365
Прибыль на один рубль реализации продукции	руб.	0,15
Затраты на разовое привлечение специалиста для создания базы постоянных клиентов	тыс. руб.	15

Исходя из таб. Можно рассчитать прирост выручки:

$\Delta V = (16\,594{,}6 * 10 * 365) / 100 = 605\,702{,}9$ тыс. руб.

Далее, необходимо произвести расчет прироста прибыли:

ΔП = 0,15 * 605 702,9 тыс. руб. = 90 855,44 тыс. руб.

Итоговый экономический эффект будет составлять:

Э = 90 855,44 тыс. руб. – 15 тыс. руб. = 90 840,44 тыс. руб.

Таким образом, исходя из приведенных выше расчетов, прирост прибыли туроператора ООО»СанЭкспресс Тревел» после введения программы лояльности для постоянных клиентов составит 36 326,26 тысяч рублей.

Помимо программы лояльности, для увеличения сбыта услуг туроператора была предложена система сезонных скидок. Система сезонных скидок рассчитана на два периода – летний и зимний. В летний период скидка составит 5%, в зимний – 10%. Руководство ООО «СанЭкспресс Тревел» дает прогнозную оценку показателя относительного прироста среднедневной выручки для летнего периода в размере 14%, для зимнего – в размере 21%..

Программа сезонных скидок в данном случае позволит привлечь дополнительный поток клиентов, особенно в периоды отпусков и в периоды праздничных дней, когда приходится наибольший поток клиентов. Руководство компании также может самостоятельно устанавливать географические направления и календарные периоды для этой системы скидок. Для наглядности, в рамках данной работы рассчитывается максимальный календарный период для скидок летнего и зимнего сезона. В таб. 4.4. представлена система сезонных скидок, рассчитанная на год.

Таб. 4.4. Система сезонных скидок

Период	Размер скидки	Направления
20.12-20.01	10%	Австрия
01.02-01.04	10%	Вьетнам, Гоа, Шри-Ланка, Мексика, Куба, Доминикана, Мексика, ОАЭ, Египет, Таиланд
01.05-01.08	5%	Турция, Греция, Кипр, Испания, Италия
01.08-01.10	5%	Турция, Греция, Кипр, Испания, Италия, Мексика, Египет
01.10-01.02	10%	ОАЭ, Мексика, Куба, Доминикана, Гоа, Шри-Ланка, Вьетнам, Таиланд, Египет

Для системы сезонных скидок необходимо отдельно рассчитывать экономический эффект мероприятия за летний период и за зимний период. Для

полной оценки эффективности мероприятия показатели по периодам суммируются.

Таб. 4.5. Основные показатели для расчета экономической эффективности системы сезонных скидок за летний период

Показатель	Ед. изм.	Значение
Среднедневная выручка до введения системы сезонных скидок на летний период	тыс. руб.	16 594,6
Относительный процент прироста среднедневной выручки	%	14
Количество дней учета выручки в период действия мероприятия	день	153
Прибыль на один рубль реализации продукции	руб.	0,15
Затраты на внедрение системы скидок в связи с изменением ценовой политики	тыс. руб.	20

Исходя из таб. необходимо рассчитать показатель прироста выручки:

ΔV = (16 594,6 * 14 * 153) / 100 = 355 456,33 тыс. руб.

Далее необходимо произвести расчет прироста прибыли:

ΔП = 0,15 * 355 456,33 тыс.руб. = 53 318,45 тыс. руб.

Итоговый экономический эффект составит:

Э = 53 318,45 тыс. руб. – 20 тыс. руб. = 53 298,45 тыс. руб.

Таб. 4.6. Основные показатели для расчета экономической эффективности системы сезонных скидок за зимний период

Показатель	Ед. изм.	Значение
Среднедневная выручка до введения системы сезонных скидок на летний период	тыс. руб.	16 594,6
Относительный процент прироста среднедневной выручки	%	21
Количество дней учета выручки в период действия мероприятия	день	212
Прибыль на один рубль реализации продукции	руб.	0,15
Затраты на внедрение системы скидок в связи с изменением ценовой политики	тыс. руб.	20

Исходя из таб. 4.6 необходимо рассчитать показатель прироста выручки:

ΔV = (16 594,6 * 21 * 212) / 100 = 738 791,59 тыс. руб.

Далее необходимо произвести расчет прироста прибыли:

ΔП = 0,15 * 738 791,59 тыс.руб. = 110 818,74 тыс. руб.

Итоговый экономический эффект составит:

Э = 110 818,74 тыс. руб. – 20 тыс. руб. = 110 798,74 тыс. руб.

Для того, чтобы оценить экономический эффект за оба периода, необходимо суммировать результаты по каждому периоду, таким образом:

Э = 53 298,45 тыс. руб. + 110 798,74 тыс. руб. = 164 097,19 тыс. руб.

Исходя из приведенных выше расчетов, можно сделать вывод, что введение системы сезонных скидок может принести туроператору ООО «СанЭкспресс Тревел» прибыль в размере 164 097,19 тыс. руб.

4.2. Расчет влияния показателей эффективности мероприятий на изменение основных финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «СанЭкспресс Тревел»

1. Расчет общих показателей по итогам проведения мероприятий по совершенствованию сбытовой политики и организационной структуры:

- Расчет общего объема выручки по итогам проведения мероприятий по совершенствованию сбытовой политики:

$$\sum \Delta V_{общ} = \Delta V_1 + \Delta V_2 + \Delta V_3 + \Delta V_4, \ (4.10.)$$

Где $\sum \Delta V_{общ}$ – прирост выручки по всем рассчитанным мероприятиям, тыс. руб.;

ΔV_1, ΔV_2, … ΔV_n – прирост объема выручки по отдельному мероприятию тыс. руб.

$\sum \Delta V_{общ}$ = 358 443,36 тыс. руб. + 605 702,9 тыс. руб. + 355 456,33 тыс. руб. + 738 719,59 тыс. руб. = 2 058 322,18 тыс. руб.

- Расчет общего притока прибыли по итогам мероприятий по совершенствованию сбытовой политики:

$$\Delta П = \Delta П_1 + \Delta П_2 + \Delta П_3 + \Delta П_4, \ (4.11.)$$

Где ΔП – общий приток прибыли за планируемый период по итогам всех мероприятий, тыс. руб.;

$\Delta П_1$, $\Delta П_2$, … $\Delta П_n$ – приток прибыли по отдельному мероприятию тыс. руб.;

ΔП = 53 766,5 тыс. руб. + 90 855,44 тыс. руб. + 53 318,45 тыс. руб. + 110 818,74 тыс. руб. = 308 759,13 тыс. руб.

- Расчет общей экономической эффективности по итогам проведения

мероприятий по совершенствованию сбытовой политики:

$$\Delta Э = \Delta Э_1 + \Delta Э_2 + \Delta Э_3 + \Delta Э_4, \quad (4.12.)$$

Где ΔЭ – общий показатель экономической эффективности рассчитанных мероприятий, тыс. руб.;

$\Delta Э_1$, $\Delta Э_2$, … $\Delta Э_n$- показатель экономической эффективности по каждому рассчитанному мероприятию, тыс. руб.

ΔЭ = 53 610,5тыс. руб. + 90 840,44 тыс. руб. + 53 298,45 тыс. руб. + 110 198,74 тыс. руб. = 308 548,13 тыс. руб.

- Расчет высвобожденной численности персонала:

$$\Delta Ч = \pm\Delta Ч_1 \pm\Delta Ч_2 \pm\Delta Ч, \quad (4.13.)$$

Где ΔЧ – изменение численности персонала по итогам проведения мероприятий по совершенствованию организационной структуры, чел.;

$\pm\Delta Ч_1$, $\pm\Delta Ч_2$, $\pm\Delta Ч_n$ – высвобожденная (-) или увеличенная (+) численность персонала по каждому мероприятию, чел.

ΔЧ = - 1 чел. - 1 чел. - 2 = - 4 чел.

- Расчет экономической эффективности мероприятий по совершенствованию сбытовой политики и по совершенствованию организационной структуры:

$$\sum\Delta Э = \Delta Э_1 + \Delta Э_2, \quad (4.14.)$$

Где ∑ΔЭ – экономическая эффективность всех мероприятий;

$\Delta Э_1$ – общая экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию сбытовой политики, тыс. руб.;

$\Delta Э_2$ – общая экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной структуры, тыс. руб.

$\sum\Delta Э$ = 308 548,13 тыс. руб. + 1 750 тыс. руб. = 310298,13 тыс. руб.

2. Расчет объема выручки за проектируемый период:

$$V_{пр} = V_{баз} + \sum\Delta V_{общ}, \ (4.15.)$$

Где $V_{пр}$ – объем выручки за проектируемый год, тыс. руб.;

$V_{баз}$ – базовый объем выручки, тыс. руб.;

$\sum\Delta V_{общ}$ – прирост объема реализации услуг по всем рассчитанным мероприятиям, тыс. руб..

$V_{пр}$ = 6 057 030 тыс. руб. + 2 058 322,18 тыс. руб. = 8 115 352,18 тыс. руб.

3. Расчет проектируемой численности персонала:

$$Ч_{пр} = Ч_{баз} \pm \Delta Ч, \ (4.16.)$$

Где $Ч_{пр}$ – численность персонала на проектируемый период , чел,;

$Ч_{баз}$ - численность персонала по базовому варианту, чел.;

$\pm\Delta Ч$ - высвобождение (-), увеличение (+) численности, чел.

$Ч_{пр}$ = 568 чел. – 4 чел. = 564 чел.

4. Расчет проектируемой производительности труда:

$$ПТ_{пр} = \frac{V_{пр}}{Ч_{пр}}, \ (4.\ 17.)$$

Где $ПТ_{пр}$ – производительность труда в проектируемом периоде, тыс. руб.;

$V_{пр}$ – объем выручки за проектируемый год, тыс. руб.;

$Ч_{пр}$ – численность персонала на проектируемый период , чел.

$ПТ_{пр}$ = 8 115 352,18 тыс. руб. / 564 чел. = 14 388,92 тыс. руб.

5. Расчет фонда заработной платы персонала:

$$Ф_{пр} = f_{баз} x V_{пр}, \ (4.18.)$$

Где $Ф_{пр}$ – фонд заработной платы на проектируемый период, тыс. руб.;

$f_{баз}$ – доля фонда заработной платы в объеме выручки;

$V_{пр}$ – объем выручки за проектируемый год, тыс. руб.

$$f_{баз} = (Ф_{баз} / V_{баз}), \ (4.19.)$$

Где $Ф_{баз}$ = фонд заработной платы за базовый период, тыс. руб.;

$V_{баз}$ – базовый объем выручки, тыс. руб.

$f_{баз}$ = 438 600 тыс. руб. / 6 057 030 тыс. руб. = 0,07

$Ф_{пр}$ = 0,07 * 8 115 352,18 тыс. руб. = 568 074,65 тыс. руб.

6. Расчет среднегодовой и среднемесячной заработной платы:

- Среднегодовая заработная плата рассчитывается по следующей формуле:

$$З_{ср.год} = \frac{Ф_{пр}}{Ч_{пр}}, \ (4.20.)$$

Где $З_{ср.год}$ – среднегодовая заработная плата за проектируемый период, тыс. руб.;

$Ф_{пр}$ – фонд заработной платы за проектируемый период, тыс. руб.;

$Ч_{пр}$ – численность персонала за проектируемый период, чел.

$З_{ср.год}$ = 568 074,65 тыс. руб. / 564 чел. = 1 007,22 тыс. руб.

- Среднемесячная заработная плата рассчитывается по следующей формуле:

$$З_{ср.м} = \frac{Ф_{пр}}{Ч_{пр} x 12}, \ (4.21.)$$

$З_{ср.м}$ = 568 074,65 тыс. руб. / (564 чел. * 12) = 83,94 тыс. руб.

7. Расчет величины себестоимости услуг:

$$C_{расч} = з_{баз} x V_{пр}, \ (4.23.)$$

Где $С_{расч}$ – расчетная себестоимость услуг, тыс. руб.;

$З_{баз}$ – затраты на 1 рубль реализации услуг в базовом периоде, руб.;

$V_{пр}$ – объем выручки в проектируемом периоде, тыс. руб.

$С_{расч}$ = 0,84 руб. * 8 115 352,18 тыс. руб. = 6 816 895,83 тыс. руб.

8. Расчет проектируемой себестоимости услуг:

$$C_{пр} = C_{рас} \pm Э - \Delta П, \ (4.24.)$$

Где $С_{пр}$ - проектируемая себестоимость услуг;

$С_{расч}$ – расчетная величина себестоимости услуг,

тыс. руб.;

$\pm Э$ - положительный (-), отрицательный (+) результат расчета эффективности (по тем мероприятиям, где эффект рассчитывался через снижение себестоимости), тыс. руб.;

ΔП – прирост прибыли по результатам расчета эффективности мероприятий, тыс. руб.

$С_{пр}$ = 6 816 895,83 тыс. руб. + 310 298,13 тыс. руб. – 308 759,13 тыс. руб. =

= 6 818 434,83 тыс. руб.

9. Расчет суммы прибыли от реализации услуг по проекту:

$$П^{р}_{пр} = V_{пр} - C_{пр}, \ (4.\ 23.)$$

Где $П^{р}_{пр}$ — проектируемая прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.;

$V_{пр}$ - объем выручки за проектируемый год, тыс. руб.;

$С_{пр}$ - проектируемая себестоимость услуг, тыс. руб.;

$П^{р}_{пр}$ = 8 115 352,18 тыс. руб. – 6 818 434,83 тыс. руб. = 1 296 917,35 тыс. руб.

10. Расчет суммы затрат на 1 рубль реализации в проектируемом периоде:

$$З_{1\,руб.\,пр} = C_{пр} / V_{пр,} \quad (4.24.)$$

Где $З_{1\,руб.\,пр}$ – затраты на один рубль реализации в проектируемом периоде, руб.;

$C_{пр}$ - проектируемая себестоимость услуг, тыс. руб.;

$V_{пр}$ - объем выручки за проектируемый год, тыс. руб..

$З_{1\,руб.\,пр}$ = 6 818 434,83 тыс. руб. / 8 115 352,18 тыс. руб. = 0,84 руб.

11. Расчет суммы налогооблагаемой прибыли:

$$П_{но} = П^{р}_{пр} + Д_{пр} - Р_{пр}, \quad (4.25.)$$

Где $П_{но}$ – налогооблагаемая прибыль в проектируемом периоде;

$П^{р}_{пр}$ — проектируемая прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.;

$Д_{пр}$ – прочие доходы (в данном проекте не предусмотрены), тыс. руб.;

$Р_{пр}$ – прочие расходы (в данном проекте не предусмотрены), тыс. руб.;

$П_{но}$ = 1 296 917,35 тыс. руб. – 0 тыс. руб. + 0 тыс. руб. = 1 138 014,34 тыс. руб.

12. Расчет суммы налога на прибыль:

$$Н_{п} = \frac{П_{но} x \alpha}{100}, \quad (4.26.)$$

Где $Н_{п}$ – сумма налога на прибыль, тыс. руб.;

$П_{но}$ – налогооблагаемая прибыль в проектируемом периоде, тыс. руб.;

α – ставка налога на прибыль, %

$Н_{п}$ = (1296917,35 тыс. руб. * 20) / 100 = 259383,47 тыс. руб.

13. Расчет чистой прибыли:

$$П_ч = П_{но} - Н_п, \ (4.27.)$$

Где $П_ч$ – чистая прибыль в проектируемом периоде, тыс. руб.;

$П_{но}$ – налогооблагаемая прибыль в проектируемом периоде, тыс. руб.;

$Н_п$ – сумма налога на прибыль к уплате, тыс. руб.

$П_ч$ = 1 296 917,35 тыс. руб. – 227 602,87 тыс. руб. = = 1 069 314,48 тыс. руб.

14. Расчет рентабельности продаж:

$$Р_{прод} = (П^р_{пр} / V_{пр}) * 100, \ (4.28.)$$

Где $П^р_{пр}$ — проектируемая прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.;

$V_{пр}$ – объем выручки за проектируемый год, тыс. руб.

$Р_{прод}$ = (1296917,35 тыс. руб. / 8115352,18 тыс. руб.) * 100 = 16%

15. Расчет рентабельности продукции (услуг):

$$Р_{усл} = (П^р_{пр} / С_{пр}) * 100, \ (4.29.)$$

Где $П^р_{пр}$ — проектируемая прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.;

$С_{пр}$ - проектируемая себестоимость услуг, тыс. руб.

$Р_{усл}$ = (1 296 917,35 тыс. руб. / 6 818 434,83 тыс. руб.) * 100 = 19%

Для наглядности сравнения экономической эффективности проведенных мероприятий по совершенствованию сбытовой политики и организационной структуры необходимо привести основные финансово-экономические показатели хозяйственной деятельности ООО «СанЭкспресс Тревел» за базовый период (2013 г.) и показатели за проектируемый период.

Таб. 4.7. Основные финансово экономические показатели за базовый период и проектируемый период

Показатель	Ед. изм.	Величина показателя		Темп роста, %
		Базовый год	Проект	
Выручка от реализации	тыс. руб.	6057030	8115352,18	34
Численность персонала	чел.	568	564	-1
Среднегодовой объем выручки от реализации				
1 работающего	тыс. руб.	10663,79	14388,92	35
Фонд заработной платы персонала	тыс. руб.	438600	568074,65	30
Среднегодовая заработная плата				
1 работающего	тыс. руб.	772,18	1007,22	30
Себестоимость (издержки обращения)	тыс. руб.	5146636	6816895,83	32
Затраты на 1 рубль реализации	руб.	0,84	0,84	0
Прибыль	тыс. руб.	910394	1296917,35	42
Прибыль на 1 рубль реализации	руб.	0,15	0,16	7
Рентабельность деятельности	%	15,03	16	6
Рентабельность продукции, работ, услуг	%	17,69	19	6,89
Рентабельность продаж	%	15,03	16	6
Фонд потребления	тыс. руб.	620678,80	827669,12	33
Среднегодовой доход				
1 работающего	тыс. руб.	772,18	1007,22	30
Годовой экономический эффект	тыс. руб.	-	308548,13	-
Срок окупаемости инвестиций	лет	-	0,1	-

Таким образом, из таб. 4.7. видно, что показатели рентабельности продаж и рентабельности реализуемых услуг возросли после проведения мероприятий по усовершенствованию сбытовой политики. Также важно отметить, что увеличилась выручка компании: если в базовом периоде она составила 6057030 тыс. руб., то в проектном периоде она увеличилась на 34% и составила 8115352,18 тыс. руб. Этот показатель вкупе с увеличившейся рентабельностью наглядно демонстрирует положительный эффект проведенных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Сбытовая политика на сегодняшний день играет важнейшую роль в хозяйственной деятельности предприятия и положения предприятия на рынке. Для того чтобы сбытовая политика имела должный эффект, она нуждается в постоянно дополнении, реформировании и разработке новых направлений ее усовершенствования.

В данной работе была проанализирована сбытовая политика туроператора ООО «СанЭкспресс Тревел». «СанЭкспресс Тревел» - туроператор, являющийся частью кампании «Санрайз Тур». Этот туроператор предоставляет услуги по подбору и продаже туров и авиабилетов по различным направлениям. Туроператор существует на рынке с 1994 года и является на сегодняшний день одним из крупнейших российских туроператоров. Что касается сбытовой политики «СанЭкспресс Тревел» - то у этой компании есть яркая отличительная черта – компания работает в режиме on-line и ее целевой аудиторией является опытный интернет-пользователь.

В целом туроператор ООО «СанЭкспресс Тревел» имеет достаточно хорошие перспективы в своем дальнейшем развитии и функционировании на рынке. На предприятии занят высококвалифицированный персонал. Принципы, которые на которых построена сбытовая политика, отвечают сегодняшним запросам рынка, что обеспечивает высокую конкурентоспособность данной компании.

В рамках данной работы были проанализированы основные финансово-экономические показатели хозяйственной деятельности компании, сбытовая политика этой компании и организационная структура. На основе этого анализа в аналитической части был предложен ряд мероприятий для усовершенствования организационной структуры предприятия, повышения эффективности сбытовой политики и как следствие повышение экономической эффективности работы компании.

Для усовершенствования организационной структуры ООО «СанЭкспресс

Тревел» были предложены следующие мероприятия:

- Ликвидировать должность специалиста по обучению персонала и возложить исполнение его обязанностей на специалистов по кадрам и на менеджера по кадрам (по направлениям);
- Ликвидировать должность менеджера по маркетингу и рекламе и возложить исполнение его обязанностей на специалиста по маркетингу и на специалиста по рекламе (по направлениям);
- Ликвидировать должность IT менеджера и наладить прямую связь между директором по информационным технологиям и IT специалистами. Также, распределить обязанности IT менеджера между IT специалистами (по направлениям).

Целью этих мероприятий послужило:

- Увеличение заработной платы сотрудникам, которым были внедрены дополнительные обязанности;
- Увеличение скорость решения организационных и управленческих вопросов, связанных с данными должностями.

По итогам проведения данных мероприятий была предложена новая организационная структура (Приложение В) и в экономической части был произведен расчет эффективности. Экономическая эффективность проведенных мероприятий представлена в виде экономии и составила 1750 тыс. руб.

Для совершенствования сбытовой политики также был предложен ряд мероприятий:

- Введение рекламной кампании на основе контекстной рекламы;
- Введение программы лояльности для постоянных клиентов;
- Введение сезонных скидок.

Конечной целью проведения этих мероприятий является увеличение сбыта услуг туроператора и привлечение новых клиентов. Данные мероприятя были подробно разработаны и описаны в проектной части данной ВКР. В экономической части также была рассчитана эффективность этих мероприятий. Экономическая эффективность здесь отражается в виде притока прибыли. Общий

экономический эффект проведенных мероприятий составил 308 548,13 тыс. руб.

В экономической части были также рассчитаны основные финансово-экономические показатели хозяйственной деятельности предприятия с учетом проведения указанных мероприятий. По итогам анализа видно, что возросла выручка предприятия: в 2013 г. она составила 6057030 тыс. руб., а в проектируемом периоде, с учетом проведения указанных мероприятий выручка составила 8115352,18 тыс. руб., что на 34% больше, чем до проведения мероприятий по усовершенствованию сбытовой политики. При этом важно отметить, что себестоимость услуг компании возросла на 32% и составила в проектируемом периоде 6816895,83 тыс. руб.. в данном случае рост выручки опережает рост себестоимости, что означает, что предприятие ждет серьезный прирост прибыли в проектируемом году. Сумма прибыли в проектируемом году, согласно расчетам составит 1296917,35 тыс. руб., что на 42% больше, чем в базовом периоде.

Также важно обратить на возрастание показателей рентабельности: в проектируемом периоде рентабельность продаж составила 16%, что на 0,97% больше, чем в базовом периоде, а рентабельность услуг составила 19%, что на 1,31% больше, чем до проведения мероприятий.

В целом, по итогам данной работы необходимо отметить, что поставленные цели и задачи были достигнуты. Однако это не отменяет необходимости развивать и совершенствовать сбытовую политику туроператора ООО «СанЭкспресс Тревел».

Список литературы

1. Гражданский Кодекс Российской федерации, часть 1, от 30.11.1994 № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (действующая редакция от 14.11.2013)

2. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 03.05.2012) "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.11.2012) Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 28.12.2013) "О рекламе" (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.01.2014)

3. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1, (действующая редакция от 01.09.2013)

4. Бикташева Д.Л., Гиевая Л.П., Жданова Т.С. Менеджмент туризма, М. Альфа-М, 2010 г

5. Биржаков М.Б. Введение в туризм: учебник. – Спб.: «Невский Фонд» - Издательский дом Герда», 2010.

6. В.М. Власова, Основы предпринимательской компании. Маркетинг, М.: Весь мир. 2011 г.

7. Голубков Е. П. Основы сбыта. - М.: Фипресс, 2011.

8. Иванцов С.Ю. Организация и планирование персонала. -Ростов-на-Дону: Феникс, 2010 395 С.

9. Карпова Г.А., Воронцов М.Г., Нотаров М.В. Экономика современного туризма Санкт-Петербург: Герда. 2009.

10. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме, М. Финансы и статистика, 2011 г.

11. Котлер Ф. Маркетинг. М.: Юнити. 2011.

12. Лесник А.Л. Практика маркетинга в туризме. Ростов-на-Дону: март. 2010.

13. Михалева Е.П. "Менеджмент 2-е изд. конспект лекций", Юрайт, 978-5-9916-1325-5, 2011, 191 с.

14. Никифоров В.И., Биржаков К.М. Индустрия туризма, М. Герда, 2010

15. Никифоров Г.С. "Психология менеджмента", изд Речь, Москва, 2010, 535 с.

16. Петров К.Н. Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами и шаблонами. М. Изд. дом: Вильямс. 2008 г.

17. Сафронова Н. А. Экономика предприятия/Экономика предприятия - Сафронова Н. А.Москва, Альфа-М, 2012

18. Севастьянова С.А.Региональное планирования развития туризма и гостиничного хозяйства, М. КноРус, 2012 г

19. Федько, В. П. Федько Н.Г. Маркетинговые коммуникации. Учебник. Г. – Ростов на Дону: Феникс, 2009. – 342 С.

20. http://corpsite.ru

21. http://www.gks.ru/

22. http://www.marketch.ru

23. http://www.sunexpress.ru/

24. http://www.sunrise-tour.ru/

25. http://www.travelglossary.ru/

26. http://www.marketingnews.ru/

27. http://mavriz.ru/

28. adwords.google.ru/

29. direct.yandex.ru/

Приложение А

Должностная инструкция менеджера туристической фирмы

Менеджер турагентства должен:

1.Знать необходимую нормативную и законодательную документацию, технологию процесса обслуживания клиентов, правила заполнения и оформления документов.

2.Осуществлять работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.

3.Обеспечивать контроль за сохранностью материальных ценностей.

4.Пройти обучение по мерам личной профилактики инфекционных и паразитарных заболеваний в Центре Госсанэпидемнадзора.

5.Ознакомить клиента со свидетельством о регистрации, лицензией, сертификатом соответствия.

6.Предоставить клиенту полную и достоверную информацию о возможных маршрутах путешествий. Ознакомить клиента с рекламной продукцией компании.

7.Принять заявку от клиента в установленные сроки, с указанием полной информации о маршруте поездки, сроках поездки, количестве человек, условиях переезда, категории отеля и номера (показать проспекты отеля), условиях питания, экскурсионной программе, услугах гида-переводчика, трансфера, об индивидуальных условиях тура.

8.Определить стоимость тура. Информировать клиента об окончательной стоимости тура.

9.Информировать клиента об условиях страхования, о таможенных правилах и ответственности за нарушение правил пребывания в стране. Предупредить клиента о самостоятельной ответственности (включая уголовную) за все его действия по законодательству страны пребывания, за самостоятельное изменение им условий, оговоренных в листе бронирования и туристической путевки.

10. Оформить договор с клиентом, в котором оговорены условия

предоставления услуг компанией.

11. Предупредить клиента об ответственности за недостоверное предоставление сведений о туристах, за использование туристами просроченных, не действующих или неправильно оформленных паспортов и связанных с этим расходов.

12. Принять от клиента необходимые для поездки документы.

13. Забронировать необходимые для поездки услуги: номер в гостинице, трансфер, авиабилеты (ж/д билеты), согласно листу бронирования.

14. Оформить страховой полис.

15. Оказать помощь клиенту в оформлении документов для визы и доставки их в посольство.

16. Передать клиенту в письменной форме подтверждение о произведенном бронировании интересующего количества мест или отказ от бронирования.

17. Провести индивидуальный инструктаж с клиентом по мерам личной профилактики инфекционных и паразитарных заболеваний в случае оформления тура в страну с неблагоприятной санитарно-эпидемиологической обстановкой — в соответствии с рекомендациями Центра Госсанэпидемнадзора.

18.Оформить все необходимые для поездки документы: ваучер, билеты, страховой полис, памятку туриста, памятку по мерам личной профилактики инфекционных и паразитарных заболеваний в случае оформления тура в страну с неблагоприятной санитарно-эпидемиологической обстановкой.

19.Обеспечить клиента информационно-рекламными материалами по заказанной туристической поездке.

20.Своевременно выдать клиенту необходимый для осуществления поездки комплект документов.

21.В связи с производственной необходимостью менеджер по туризму может направляться в служебные командировки.

Менеджер турагентства имеет право:

1.Вносить предложения руководству предприятия по улучшению работы, относящейся к его функциональным обязанностям.

2.Требовать создания необходимых производственно-бытовых условий для выполнения служебных обязанностей.

3.Требовать соблюдения режима труда, согласно контракту или приказу директора.

4.Требовать своевременное предоставление времени для отдыха в случае переработок или привлечения к работе в выходные дни.

5.Требовать своевременной выплаты заработной платы, премий, материальных вознаграждений и других льгот, установленных дирекцией.

6.Требовать предоставления очередного оплачиваемого отпуска.

7.На повышение своей квалификации, категории.

8.Обжаловать действия должностных лиц в установленном Законом порядке.

Менеджер турагентства не имеет право

разглашать сведения, являющиеся коммерческой тайной компании.

Менеджер турагентства несет ответственность:

1.За невыполнение своих функциональных обязанностей.

2.За невыполнение приказов, распоряжений директора компании.

3.За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

4.За сохранность документов, техники, инвентаря.

Приложение Г

Форма агентского договора с ООО «СанЭкспресс Тревел»

АГЕНТСКИЙ ДОГОВОР № _____

г. Москва

«____»_____ 20___ г.

Общество с ограниченной ответственностью «Санрайз эссет менеджмент» (реестровый номер МТ3 008428 в Едином федеральном реестре туроператоров) именуемое в дальнейшем «Принципал» в лице генерального директора Шалыгина Сергея Александровича, действующего на основании Устава, с одной стороны и _____ _____, именуемое в дальнейшем «Агентство» в лице _____ _____, действующего на основании _____, с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Настоящий договор определяет условия продвижения и реализации Агентством туристского продукта, в соответствие с которыми Принципал поручает, а Агентство обязуется за вознаграждение от своего имени производить реализацию туристам туристского продукта, т.е. права на тур, включающего комплекс туристских услуг.

1.2. Конкретные требования к туристскому продукту указываются в Заявке Агентства, являющейся офертой по законодательству Российской Федерации.

2. ОБЯЗАННОСТИ ПРИНЦИПАЛА

2.1. Принципал обязуется информировать Агентство о возможности обеспечения формирования туристского продукта, приема и обслуживания туристов, фамилии и инициалы которых указаны в Заявке Агентства, в течение 3-х суток после получения Заявки.

2.2. Обязанность Агентства получить и оплатить туристский продукт Принципалу возникает после Подтверждения заявки, являющейся акцептом Принципала. Обязанность Принципала передать туристский продукт Агентству возникает после получения полной оплаты туристского продукта по подтвержденной заявке.

2.3. Принципал обязан предоставить Агентству возможность получения объективной информации о туристском продукте, включая информацию о его продолжительности, условиях перелета, особенностях пребывания в стране. Принципал обязуется передать Агентству туристский продукт, оговоренный в Заявке Агентства, в соответствии с классификацией и стандартами, принятыми в стране пребывания.

2.4. В случае изменения стоимости туристского продукта из-за изменения стоимости перевозки, вызванного изменением ставок и сборов аэропортов, цен на топливо, аэронавигацию, а также изменений действующего законодательства, влекущих изменение стоимости рейса, Принципал обязан известить Агентство о таком изменении. При этом Принципал имеет право изменить стоимость подтвержденного туристского продукта на сумму, пропорциональную изменению стоимости перевозки.

2.5. Принципал обязуется в случае невозможности предоставления туристу Агентства размещения в отеле и/или номере отеля, ранее подтвержденном Принципалом, предоставить равноценное размещение в отеле и/или номере отеля, имеющем равную, либо более высокую категорию. Данное изменение не рассматривается как существенное изменение условий туристского продукта.

2.6. Принципал оставляет за собой право в исключительных случаях вносить изменения в содержание туристского продукта, не меняя при этом качество и количество предлагаемых услуг и при этом, в частности, производить замену аэропорта вылета и прилета, авиаперевозчика, типа воздушного судна, класс обслуживания пассажиров, производить перенос даты вылета на срок не более 3-х суток.

2.7. Принципал обязан обеспечить своевременное предоставление Агентству документов на туристский продукт, а также информацию для бронирования билетов на международный транспорт.

3. ОБЯЗАННОСТИ АГЕНТСТВА

3.1. Агентство обязуется оплатить подтвержденный туристский продукт в сроки, указанные в Подтверждении заявки и в соответствии с условиями настоящего Договора. Реализация туристского продукта осуществляется Агентством на основании договора, заключаемого в письменной форме между Агентством и туристом, и содержащего все законодательно установленные существенные условия такого договора.

3.2. Агентство обязано владеть информацией о туристическом продукте Принципала, документах, требуемых для оформления въездных виз, условий аннуляции туров, и доводить данную информацию до сведения туристов. Данная информация доступна Агентству на официальном сайте Принципала по адресу: www.sunexpress.ru

3.3. Агентство обязано следить за оперативной информацией публикуемой Принципалом на сайте www.sunexpress.ru и обо всех изменениях в туристском продукте Принципала.

3.4. Агентство обязуется доводить до сведения своих туристов полную информацию:

- о недопустимости самовольного изменения туристом программы путешествия;
- о том, что Принципал не несет ответственности за услуги, не включенные в состав оплаченного турпродукта и приобретенные туристом самостоятельно, а в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения таких услуг их стоимость не возмещает;
- об условиях применения тарифов перевозчиков, в том числе о невозможности возврата стоимости авиабилета, приобретенного на чартерный рейс;

- о правилах заселения/выселения, принятых в отелях или иных средствах размещения, в соответствии с которыми заселение, как правило, производится в 14:00, а выселение, как правило, в 12:00;

- об обязанности соблюдать законы и местные обычаи страны пребывания, соблюдать правила проживания и поведения в отелях и иные рекомендации и указания руководителя группы или представителя принимающей стороны в стране пребывания;

- о том, что ущерб, нанесенный туристом гостинице, ресторану, музею, перевозчику или другому предприятию, оказывающему услуги в составе турпродукта, должен быть возмещен туристом за свой счет;

- о требованиях, предъявляемых к заграничным паспортам и иным формальным документам, в том числе, об остаточном сроке действия заграничного паспорта, необходимом для получения визы и въезда в страну пребывания;

- о том, что посольство (консульство) иностранного государства (страны пребывания, транзита) вправе отказать в выдаче въездной визы любому человеку без объяснения причин такого отказа;

- об особенностях и правилах пограничного (таможенного) контроля (режима) РФ и иностранных государств; об обязанности соблюдать таможенные и пограничные правила;

- об опасностях, с которыми турист может столкнуться при совершении путешествия, о правилах соблюдения безопасности и предотвращения опасностей на маршруте;

- о том, что туристы самостоятельно несут полную ответственность за действительность заграничных паспортов и иных документов, предоставляемых в посольства для получения въездной визы, за достоверность сведений, содержащихся в этих документах;

- о графиках и условиях путешествия, о программах пребывания, условиях и сроках оплаты турпродукта и обо всех изменениях, на основании информации, предоставленной Принципалом;

- об иных особенностях путешествия, с соблюдением требований, предусмотренных статьёй 14 ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ»;

- о правилах подачи претензии к Принципалу, установленных п.12.3. настоящего Договора;

- о правилах и порядке предъявления требований страховой компании (банку), предоставивших Принципалу финансовое обеспечение;

- о членстве туроператора в объединении туроператоров в сфере выездного туризма;

- о возможности туриста обратиться за оказанием экстренной помощи с указанием сведений об объединении туроператоров в сфере выездного туризма и о способах связи с ним (номеров телефонов, факсов, адреса электронной почты и других сведений);

- о переходе к объединению туроператоров в сфере выездного туризма принадлежащего туристу права требования о выплате страхового возмещения по договору страхования ответственности туроператора к страховщику либо об уплате денежной суммы по банковской гарантии в пределах суммы расходов, понесенных объединением туроператоров в сфере выездного туризма при оказании экстренной помощи туристу.

Последствия неисполнения данного и не доведения информации до туристов требования относятся на счет Агентства, все убытки Принципала и туристов от не доведения и/или недостоверного доведения информации возмещаются Агентством.

3.5. Агентство обязуется оперативно доводить до сведения своих туристов всю полученную от Принципала информацию об изменениях в содержании туристского продукта. Временем начала и окончания (продолжительностью) путешествия считаются время прибытия в страну путешествия и отправления из неё.

3.6. Агентство обязуется информировать своих туристов о том, что сумма консульского сбора за оформление визы в посольстве возврату не подлежит.

3.7. Агентство обязуется полностью возмещать Принципалу расходы, понесенные им при депортации туристов Агентства.

3.8. Агентство обязуется формировать туристские группы и заключать Договоры с туристами Агентства согласно графику заездов и условий пребывания туристов за рубежом, предоставленному Агентству Принципалом, после подтверждения направленной Принципалу Заявки, которая является безотзывной офертой по законодательству РФ. В Заявке Агентство обязано указать фамилии и имена туристов согласно их написанию в загранпаспортах, даты рождения, номер загранпаспорта, маршрут тура, дату его начала и окончания, название и категорию отеля, тип номера, авиаперевозчика, вид питания, вид страхования, номер ценового предложения, по которому бронируется туристский продукт.

3.9. Агентство обязано обеспечить прибытие туристов в пункт отправления (аэропорт, ж/д вокзал или иное место, указанной Принципалом) не позднее, чем за три часа до отправления транспорта. Агентство обязано за сутки до вылета уточнить время и аэропорт вылета самолета, а также довести до сведения туристов необходимую информацию об авиаперевозке и порядке ее осуществления.

3.10. Заявки, аннуляции и изменения в ранее подтвержденных заявках оформляются Агентством только в письменном виде.

3.11. Агентство обязуется информировать туристов о том, что самовольное изменение туристом программы во время тура рассматривается как аннуляция ранее забронированного, подтвержденного и оплаченного туристского продукта и все вновь приобретенные услуги оплачиваются туристом на месте по индивидуальным тарифам. Принципал не несет ответственности за дополнительные расходы туриста Агентства, возникшие вследствие самовольного изменения туристом программы тура или отказа от каких либо забронированных услуг. Компенсация за неиспользованные услуги в данном случае не выплачивается.

3.12 Условия и сроки сдачи документов на оформление въездных виз указываются на официальном сайте компании Принципала www.sunexpress.ru в

разделе «Визы» соответствующего направления. Принципал имеет право в одностороннем порядке изменить условия и сроки сдачи документов на оформление въездных виз, путем публикации изменений на официальном сайте Принципал или электронной рассылки по электронному адресу, указанному в договоре. Агентство обязуется перед сдачей документов на оформление документов Принципалу самостоятельно уточнить действующие сроки и условия сдачи документов на оформление визы. В случае нарушения Агентством сроков подачи и полноты комплекта документов для оформления виз, Принципал не берет на себя обязательство по обработке и сдаче документов туристов в консульский отдел посольства страны пребывания и не несет ответственности при возникновении у Агентства проблем с получением въездных виз. Заполненные анкеты за подписью туриста, фотографии и полный пакет документов сдаются Принципалом для оформления виз в посольство и/или консульское учреждение только при полной оплате тура.

3.13. Агентство обязуется в письменной форме информировать туристов о возможности страхования расходов туриста, возникших вследствие отмены поездки или невыезда туриста за границу ("страхование от невыезда"), и несет всю ответственность перед туристом в случае его невыезда при отсутствии такого письменного информирования. При указанном виде страхования Агентство обязано информировать туристов об условиях и видах такого вида страхования, в том числе, о перечне событий, которые признаются страховыми случаями, об основаниях непризнания событий страховыми случаями. Принципал не несет ответственности и не возмещает стоимость поездки, в случае отмены поездки по причине, не зависящей от Принципала. Агентство самостоятельно компенсирует убытки туриста, возникшие в случае отказа туриста от тура либо невозможности его совершения.

3.14. Агентство обязуется оформлять и передавать своему представителю оригинал доверенности на получение у Принципала загранпаспортов туристов.

3.15. Агентство обязуется заключать субагентские договоры только по письменному разрешению Принципала.

4. ОН-ЛАЙН БРОНИРОВАНИЕ: ЛОГИН, ПАРОЛЬ и ЭЛЕКТРОННЫЙ АДРЕС

4.1. Для пользования системой он-лайн бронирования, установленной на интернет-сайте Принципала www.sunexpress.ru, и идентификации Агентства, у Агентства должен иметься индивидуальный логин и пароль для входа и работы в системе. Индивидуальные логин и пароль присваиваются Агентству при подписании Агентского договора и высылаются электронным письмом на e-mail адрес Агентства, указанный в договоре.

4.2. Для подачи заявки и бронирования туристского продукта с конкретного электронного адреса Агентства, такой адрес должен быть указан в договоре (включая дополнения и приложения к нему). При отсутствии такого электронного адреса в договоре или при его смене, новый адрес должен быть направлен с электронного адреса Агентства, указанного в договоре.

4.3. Для сохранения конфиденциальности индивидуального логина и пароля для доступа в систему он-лайн бронирования и электронных адресов Агентства, указанных в договоре, Агентству рекомендуется распространить на указанные данные режим коммерческой тайны, определить круг пользователей, имеющих доступ к информации и периодически производить смену персональных данных, в т.ч. при смене (увольнении) работников Агентства, имевших доступ к таким данным.

4.4. Конфиденциальность персональных данных, необходимых для доступа в систему он-лайн бронирования (индивидуальные логин и пароль), подтверждения заявки и последующей идентификации пользователя (конкретный электронный адрес Агентства), обеспечивается Агентством самостоятельно.

4.5. В случае несанкционированного Агентством доступа в систему он-лайн бронирования с использованием индивидуального логина и пароля Агентства, заведения заявки или иного бронирования туристских услуг, в т.ч. с электронного адреса Агентства или адреса, направленного с электронного адреса Агентства, указанного в договоре, включая дополнения и приложения к нему (далее

«электронный адрес Агентства»), ответственность и финансовые обязательства по оплате таких туристских услуг возлагаются на Агентство.

4.6. Подробное описание системы работы технологии он-лайн бронирования и подтверждения заявки размещено на интернет-сайте Принципала www.sunexpress.ru в разделе «Вход для агентств».

5. ВВОД ЗАЯВКИ

5.1. Для бронирования тура Агентство входит в раздел «Подбор тура» на интернет-сайте Принципала www.sunexpress.ru.

5.2. В динамическом подборе тура Агентством определяются искомые параметры тура: город вылета, маршрут следования, даты вылета и прилета, количество взрослых человек и детей, наименование объекта размещения, трансфер, перелет и стоимость по выбранному туру.

5.3. Далее для осуществляется бронирования Агентству необходимо идентифицироваться с помощью ввода своего уникального логина и пароля. После идентификации Агентству доступен раздел непосредственного бронирования тура, в котором указаны все наименования выбранных тур услуг. В этот раздел Агентство вносит данные туристов: пол, ФИО (латинскими буквами, согласно заграничному паспорту), даты рождения, номера заграничных паспортов. После проверки выбранных условий тура и введенных данных туристов Агентство совершает бронирование тура, активируя ссылку «Сохранить». После оформления тура осуществляется переход на интернет-страницу «Информация о заказе», где заявке Агентства присваивается номер и статус.

5.4. При отсутствии возможности доступа в систему он-лайн бронирования заведение заявки или иного бронирования туристских услуг возможно с электронного адреса Агентства, указанного в договоре.

5.5. На основании данных туристов, введенных Агентством, автоматически формируются:

- туристический ваучер с данными о датах туристского продукта, отелем и трансфером,

- информационная карта по страхованию путешествующих с правилами страхования,

- заявка на подачу документов для получения визы (в визовую страну при необходимости заблаговременного получения),

- предварительная информация об авиаперелете,

- счет на оплату туристского продукта,

- иные документы, данные о которых указаны указанные на интернет-сайте Принципала в разделе «Вход для агентств».

Ответственность за неправильное оформление документов в связи с неправильно введенными данными в систему бронирования он-лайн или данными, переданными по электронной почте, и связанные с этим убытки несет Агентство.

6. ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ЗАЯВКИ

6.1. Агентство обязано самостоятельно отслеживать статус своей заявки на бронирование и её подтверждение. Осуществив вход в систему он-лайн бронирования, Агентство может просмотреть список всех бронирований, сделанных под своим логином и паролем в разделе «Список заказов» с детализацией: статус заявки, дата оформления, стоимость к оплате, факт оплаты по заказу. В разделе «Информация о заказе» доступен к самостоятельной распечатке счет на оплату (только в случае, если заявка подтверждена), лист бронирования, являющийся перечнем забронированных услуг, ваучер, авиабилеты, страховка.

6.2. Если при бронировании заявке присваивается статус подтверждения «ОК», это означает подтверждение туристского продукта. Если по какой-то из туристских услуг бронирование не подтверждено, заявка приобретает статус «Запрос». Детализация не подтвержденных услуг доступна в разделе «Детали бронирования», в который агентство заходит по ссылке с номером бронирования

в «Списке заказов». При подтверждении услуги или согласованной Сторонами замены такой услуги, заявка подтверждается и ей присваивается статус «Ок».

6.3. После присвоения заявке статуса «Ок», Агентство обязано оплатить туристский продукт Принципалу. Срок оплаты указан в счете на оплату туристского продукта, который агентство самостоятельно распечатывает в онлайн кабинете на сайте принципала. Учитывая, что Агентство самостоятельно отслеживает статус заявки и подтверждения, ссылки Агентства на технические сбои в интернет-сети, невозможность чтения или распечатки документов и иные события, из-за которых факт подтверждения заявки не был зафиксирован Агентством или туристский продукт не был получен и реализован, не принимаются и не являются основанием освобождения Агентства от обязанности оплаты подтвержденного туристского продукта.

6.4. При подтверждении заявки, Агентство в разделе «Список заказов» онлайн бронирования туров самостоятельно распечатывает документы, указанные в пункте 5.5. настоящего Договора. В случае невозможности распечатки таких документов в разумный срок, Агентство обязано самостоятельно обращаться к Принципалу для получения указанных документов.

6.5. Агентство обязано сверить правильность данных о туристах, полученных при подтверждении заявки, контролировать получение визы, авиабилетов и иных документов на туристов и довести до туристов информацию о туристском продукте, правилах страхования и правилах пользования электронным авиабилетом (при наличии).

7. ВЗАИМОРАСЧЕТЫ СТОРОН

7.1.Принципал определяет стоимость туристского продукта в зависимости от стоимости предоставляемых услуг по его организации и указывает эту стоимость в направляемом Агентству подтверждении о принятии его заявки к исполнению. Принципал оставляет за собой право в одностороннем порядке изменять размер скидки, незамедлительно проинформировав об этом Агентство посредством факса либо электронной почты. Цены, размещенные на сайте

Принципала, являются справочными. Все дополнительные услуги, не оговоренные в Заявке, не являются предметом настоящего Договора.

7.2. Агентство обязуется оплатить туристский продукт в срок, указанный в Подтверждении заявки. Предоплата в размере 50% должна быть произведена в течение 3 (трех) календарных дней с момента получения подтверждения. Полная оплата должна быть произведена в течение 7 (семи) календарных дней с момента получения подтверждения. Для туров, забронированных накануне вылета, оплата должна быть произведена за 24 часа до вылета.

Оплата туристского продукта осуществляется путем перечисления денежных средств на банковский счет Принципала либо внесением наличных денежных средств Агентством в кассу Принципала, при условии соблюдения лимита платежа согласно законодательства РФ. Оплата производится в рублях РФ в сумме, эквивалентной определенной зафиксированному Принципалом на своем официальном сайте www.sunexpress.ru курсу в условных денежных единицах (далее по тексту «у.е.») на день оплаты и считается произведенной в момент поступления денежных средств на расчетный счет или в кассу Принципала.

7.3. Агентство имеет право перечислить денежные средства в счет будущих платежей на счет Принципала, из которых будут вычитаться суммы, причитающиеся Принципалу за туристский продукт. В этом случае подтверждением возникших правоотношений по реализации туристского продукта является Подтверждение заявки, предоставление туристского ваучера и накладной. Агентство имеет право (при соблюдении надлежащего исполнения им обязательств по настоящему договору) удерживать свое агентское вознаграждение из сумм, подлежащих перечислению Принципалу.

7.4. Денежные средства, перечисленные Агентством в счет будущих платежей за туристский продукт, по требованию Агентства возвращаются в течение одного банковского дня с момента получения Принципалом соответствующего требования.

7.5. Вознаграждение Агентства по всем направлениям составляет 1 (одну) у.е., в том числе НДС. Если у Агента возникают иные источники дохода от

предоставления туристу и/или иным заказчикам информационно-консультационных, маркетинговых, сервисных и прочих услуг, в том числе услуг, связанных с подбором туристских продуктов, то оплата за эти услуги взимается Агентом с туриста или иного заказчика. Данные услуги не являются предметом настоящего Договора, и расчетов по ним между Агентом и Принципалом не производится.

7.6 В случае если по каким-либо причинам Агент или Принципал возвращает туристам денежные средства, полученные за тур или часть тура, реализованный в рамках настоящего Договора, вознаграждение по таким суммам не начисляется. В этом случае Агент возмещает Принципалу ранее выплаченное по таким суммам вознаграждение.

7.7. При наличии задолженности Агентства перед Принципалом, Принципал вправе самостоятельно удержать имеющуюся задолженность из денежных средств Агентства (в т.ч. из средств, оплаченных за последующие туристические продукты или отдельные туристические услуги) и отказать в передаче Агентству туристических продуктов или в оказании отдельных туристических услуг. Если полная оплата за все реализованные Принципалом Агентству туристские продукты не поступят на счет Принципала в установленный Договором срок, Принципал, в качестве меры по обеспечению исполнения обязательств имеет право применить к Агентству удержание туристского продукта (документов, подтверждающих право на получение туристских услуг) на туристов по всем туристским продуктам (полностью или частично оплаченным), до полного выполнения обязательств Агентством по оплате туристских продуктов и неустоек. В этом случае ответственность перед туристами за то, что они не смогут воспользоваться приобретенными туристскими услугами, несет Агентство. Если денежные средства не поступят Принципалу до окончания банковского дня накануне дня вылета туристов, то Агентство считается отказавшимся от туристского продукта с наступлением для него последствий в соответствие с настоящим Договором.

8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

8.1. За несоблюдение условий настоящего Договора стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

8.2. Агентство имеет право в письменной форме отказаться от туристского продукта, указанного в Заявке Агентства до даты начала тура, при этом Принципал имеет право выставить Агентству фактически понесенные расходы по организации тура.

При отказе Агентства от подтвержденных туристских услуг, продолжительность которых выпадала на праздничные дни в Российской Федерации и в стране временного пребывания, вне зависимости от срока начала тура, фактические расходы Принципала могут составить до 100% стоимости подтвержденного туристического продукта.

8.3. В случае неисполнения Принципалом обязательств по туристскому продукту Принципал возмещает туристу через Агентство часть стоимости тура, пропорционально не оказанным услугам.

8.4. В случае нарушения Агентством срока оплаты, указанного в п. 7.2. настоящего Договора, Принципал вправе в одностороннем порядке отказаться от выполнения обязательств по настоящему Договору и/или аннулировать подтвержденный тур, при этом Агентство обязано в течении трех дней с момента нарушения срока оплаты возместить туристам Агентства и Принципалу все убытки и фактически понесенные расходы. Учитывая штрафные санкции Принципала перед принимающей стороной, в случае не поступления оплаты в срок, указанный в п. 7.2. настоящего Договора, Принципал вправе взыскать с Агентства пеню в размере 2 % (двух процентов) от стоимости туристского продукта за каждый день просрочки.

8.5. Принципал не несет ответственности за существенное изменение обстоятельств, как-то: задержку, изменение времени, даты или аэропорта вылета и прилета, авиаперевозчика, типа воздушного судна, класс обслуживания пассажиров, отмену вылета или прилета, возникшую по метеоусловиям и/или вине авиаперевозчика и связанные с этим изменения объема и сроков

предоставления туристских услуг - данные претензии и рекламации предъявляются непосредственно авиаперевозчику.

8.6. Принципал гарантирует предоставление туристу Агентства туристских услуг в объеме и качестве, соответствующим перечню услуг, указанным в ваучере, но не несет ответственность за несоответствие предоставленных услуг субъективным ожиданиям туриста. Агентство проинформировано и информирует туристов о том, что в непосредственной близости от отеля (места проживания) могут вестись строительные, инженерные работы, возводиться/находиться коммуникации и оборудование, могут располагаться магазины, рестораны, дискотеки, автостоянки, другие организации, осветительные мачты, могут проходить пешеходные, автомобильные, железные дороги и т.д., в результате чего возможно возникновение нежелательных шумовых, визуальных эффектов, запахов, вибраций и т.д., причем, поскольку указанные явления находятся вне сферы компетенции Принципала, Принципал не несет за них ответственности.

8.7. Принципал не несет ответственности за невозможность оказания туристских услуг в силу действий российской и зарубежной таможенных служб, российского и зарубежного пограничного контроля, в случае отказа посольств зарубежных стран в выдаче въездных виз, несвоевременной выдаче виз, выдаче виз на иной или меньший срок, либо иных действий официальных органов и властей Российской Федерации и зарубежных стран.

8.8. Агентство имеет возможность самостоятельного получения информации о туристическом продукте (в инфо-турах, семинарах, на сайтах отелей, непосредственно телефонных звонках в отели и т.п.) и самостоятельно отвечает перед своим туристом за достоверность информации о туристическом продукте, турах и предлагаемых услугах и возмещает туристу все убытки, возникшие по причине представления недостоверной информации (недобросовестного информирования) своих туристов, - при истребовании туристами и/или иными лицами у Принципала таких убытков (в т.ч. через суд) такие убытки компенсируются Агентством Принципалу в течении трех дней с даты истребования. Принципал не отвечает за возможные неточности и

несоответствия данных, допущенные в рекламных проспектах и каталогах, т.к. они изготовлены без его участия на основании данных, полученных от отелей, и используются в работе как вспомогательные материалы. Агентство обязано довести до туристов, что отель имеет право по собственному усмотрению изменять перечень, график и стоимость предоставляемых услуг, Принципал при таких изменениях ответственности перед Агентством и туристами не несет. Претензии и иски, предметом которых не является качество туристского продукта, в том числе связанные с непредставлением или представлением ненадлежащей информации о туристском продукте, его потребительских свойствах, предъявляются туристами (иными заказчиками туристского продукта) непосредственно Агентству и подлежат рассмотрению Агентством.

8.9. Принципал не отвечает за подлинность, правильность, срок действия документов, предоставляемых туристом для оформления и организации туристской поездки, за возможные последствия, связанные с этим обстоятельством; за не явку или опоздание туриста к месту сбора; за сохранность авиабилета, ценностей и документов, за утрату или порчу багажа туриста; за качество услуг, которые оказаны туристу на месте за дополнительную плату и нанесенный ему при этом ущерб. При наступлении страхового случая, Принципал не несет ответственности за невыполнение обстоятельств страховой компанией, при этом медицинские расходы возмещаются страховой компанией согласно страховому полису.

8.10. Претензии о не предоставлении (ненадлежащем предоставлении) услуги считается необоснованной, если Турист воспользовался альтернативной услугой, предложенной ему взамен той, которая по тем или иным причинам не могла быть исполнена. Услуга в данном случае считается исполненной надлежащим образом.

8.11. На регулярные рейсы авиакомпаний по специальным тарифам (данные о которых Агентство обязано уточнять до направления Заявки Принципалу) изменение фамилий пассажиров и переписка авиабилетов не предусмотрена. Данные изменения рассматриваются как отказ от авиаперевозки и удерживается

штраф в соответствии с тарифом, по которому был приобретен билет. При утере выписанного авиабилета на регулярные рейсы авиакомпаний по специальным тарифам предусмотрена выписка дубликата с оплатой штрафа в размере, устанавливаемом авиакомпаниями по специальным тарифам.

8.12 Принципал не несет ответственности в случае изменения программы туристской поездки по причинам, находящимся вне сферы влияния Принципала, как то: невыдача или несвоевременная выдачи виз туристам, угроза военных действий, переворотов, беспорядков, забастовок, катастроф, террористических актов, технические поломки и механические повреждения самолетов, закрытие аэропортов, отмена или изменение автобусного, паромного сообщения, маршрутов такси, аэропортов прилета и вылета.

8.13. За переписку авиабилетов, исправление неточностей в записях по вине Агентства, Агентство выплачивает Принципалу штраф, эквивалентный 10 (десяти) у.е. с человека, если больший размер штрафа не установлен правилами авиакомпании.

8.14. За аннуляцию или изменение в бронировании (замена Ф.И.О туриста, перебронь на другой отель, замена даты вылета, замена типа номера и т.д.), Агентство выплачивает Принципалу штраф, эквивалентный 30 (тридцати) у.е. В случае если при данных изменениях или аннуляции Принципал понес затраты, то он вправе выставить Агентству штраф в размере фактически понесенных затрат.

9. ОФОРМЛЕНИЕ ВИЗ

9.1. Настоящий раздел регламентирует взаимоотношения Агентства и Принципала по доведению до туристов Агентства информации о правилах и сроках оформления полного комплекта документов, необходимых для своевременного получения выездной визы.

9.2. Граждане, не имеющие российского гражданства, обязаны сами проверить свои документы и получить необходимые справки и документы в представительствах своих стран на территории РФ, необходимых для получения

виз. Оформление виз иностранным гражданам и гражданам со служебными паспортами является обязанностью Агентства.

9.3. Агентство обязуется информировать туристов о правилах и сроках оформления виз и о комплекте документов, необходимом для оформления визы.

9.4. Агентство обязуется предоставить полный комплект документов, необходимых для получения визы. В случае если Агентство предоставит не полный комплект документов, Принципал не берет на себя обязательство по обработке и сдаче документов туристов в консульский отдел посольства страны пребывания и не несет ответственности при возникновении у Агентства проблем с получением въездных виз.

9.5. Принципал обязуется оперативно информировать Агентство об изменении сроков или условий подачи документов на визы.

9.6. В случае несвоевременного предоставления документов, Принципал вправе аннулировать тур с взысканием штрафа и фактически понесенных затрат.

9.7. Претензии и рекламации по поводу неполучения, несвоевременного получения виз или выдаче виз на иной или меньший срок предъявляются непосредственно в посольство соответствующей страны.

10. ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ

10.1. Изменение отеля или сроков проживания является отказом Агентства от реализации туристского продукта и оформляется новой Заявкой, при этом предыдущая заявка аннулируется только в том случае, если изменения подтверждаются Принципалом, при этом Принципал имеет право выставить Агентству фактически понесенные расходы по организации тура.

10.2. В случае неявки туристов в отель в день заезда до 20.00 без предварительного уведомления принимающей стороны и Принципала данный случай может быть расценен отелем как неявка туриста («No Show»). Принципал не несет ответственности за все вытекающие отсюда последствия (снятие брони в отеле, замена отеля и т.д.).

10.3. При условии наличия факта установления обязанности Принципала возместить туристу и (или) иному заказчику реальный ущерб, возникший в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения Принципалом обязательств по договору о реализации туристского продукта, если это является существенным нарушением условий такого договора и при отказе Принципала в добровольном порядке удовлетворить требование о возмещении такого реального ущерба, турист и (или) иной заказчик имеет возможность (по письменному требованию с приложением копии судебного решения о возмещении туроператором реального ущерба и иных законодательно установленных документов) получения таких выплат по договору страхования ответственности туроператора, сведения о котором указаны в едином федеральном реестре туроператоров и на официальном сайте Принципала www.sunexpress.ru.

10.4. В договоре о реализации туристского продукта между Агентством и туристом должно содержаться условие, что иски к Принципалу подлежат рассмотрению в судебном порядке с предъявлением иска к ответчику в суд с территориальной подсудностью по месту нахождения Принципала, указанному в п.11 настоящего Договора. При отсутствии такого условия расходы и убытки Принципала возмещаются Агентством в течении 3-х дней с момента направления Принципалом соответствующего требования Агентству.

10.5. В связи с заключением настоящего договора Агентство с согласия туристов предоставляет Принципалу персональные данные своих туристов, используемые Принципалом исключительно с целью исполнения настоящего Договора и предоставление туристских услуг туристам Агентства.

11. ФОРС-МАЖОР

11.1. Стороны освобождается от ответственности за ненадлежащее исполнение или неисполнение обязательств по настоящему Договору в случае наступления обстоятельств непреодолимой силы, к таковым стороны относят следующие обстоятельства: пожар, эпидемия, землетрясение, террористический акт, наводнение, ураган, шторм, цунами, оползень, другие стихийные бедствия и

катаклизмы, военные действия любого характера, забастовки, введение чрезвычайного или военного положения, эмбарго, изменения законодательства РФ или страны пребывания туристов или транзита, действия органов таможенного и санитарного контроля, противоправные действия в отношении сотрудников Туроператора, связанные, в том числе, с хищением имущества, отмена автобусного, паромного и другого транспортного обеспечения, маршрутов такси, трафики на дорогах и прочие обстоятельства, на которые стороны не могут повлиять и предотвратить.

О наступлении (и прекращении) указанных в пункте настоящего Договора обстоятельств Сторона, для которой возникла невозможность исполнения обязательств по настоящему Договору, обязана немедленно известить другую Сторону. Неуведомление или несвоевременное уведомление об указанных обстоятельствах лишает Стороны права ссылаться на эти обстоятельства и не освобождает от ответственности по настоящему Договору. Срок исполнения обязательств Сторонами по настоящему Договору отодвигается соразмерно времени, в течение которого будут действовать такие обстоятельства. Если обстоятельства будут продолжаться более 14 (четырнадцати) календарных дней, каждая из Сторон будет иметь право отказаться от исполнения обязательств по настоящему Договору. В этом случае ни одна из Сторон не будет иметь права на возмещение возможных убытков другой Стороны.

.

12. ПОРЯДОК РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ

12.1. Настоящим Договором предусматривается претензионный порядок разрешения споров.

12.2. При возникновении претензии со стороны туристов Агентства к качеству туристского продукта, турист Агентства обязан сообщить об этом Агентству. При невозможности разрешить проблему на месте турист составляет протокол, заверенный сотрудником принимающей стороны, который служит основанием для получения компенсации от отеля или виновного лица.

12.3. В случае обращения туриста к Агентству с претензиями, Агентство обязано в письменном виде информировать об этом Принципала не позднее 20 дней после окончания тура. Претензии по истечению 20 дневного срока не принимаются Принципалом, а рассматриваются и удовлетворяются Агентством самостоятельно. В случае если претензии носит материальный характер, то к ним прилагаются подтверждающие документы. После отправки претензии, Агентство обязано удостоверится в ее получении Принципалом. Претензии, поступившие от Агентства, рассматриваются в течение 10 дней после получения.

12.4. Ответ на претензию Принципал направляет Агентству по факсу или электронной почте с электронного адреса info@sunexpress.ru. Так как Принципал не имеет полных достоверных данных о месте жительства туристов, Агентство обязано в день получения такого ответа на претензию переслать ответ Принципала туристу Агентства с обязательным удостоверением его получения туристом. В случае, если Агентство не переслало ответ Принципала туристу и не предоставило доказательство факта пересылки и получения ответа туристом, вся ответственность и штрафные санкции за не пересылку ответа возлагается на Агентство.

12.5. Все споры по настоящему Договору решаются путем переговоров, а при невозможности достижения согласия передаются на рассмотрение в Арбитражный суд г. Москвы.

13. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

13.1 Настоящий Договор вступает в силу с момента подписания и действует один год. Если ни одна из Сторон не менее чем за 15 (Пятнадцать) дней до окончания срока действия Договора не уведомит письменно другую Сторону о своем намерении прекратить настоящий Договор, то Договор считается пролонгированным на тех же условиях на следующий год.

13.2. В случае применения Агентством специального режима налогообложения или в случае перехода на специальные режимы налогообложения Агентство обязано при заключении настоящего договора или на

следующий день после такого перехода на специальные режимы налогообложения уведомить Принципала и предоставить копию соответствующего документа. При невыполнении данного обязательства все убытки Принципала, связанные с неуведомлением, возмещаются Агентством.

13.3. Любые изменения и дополнения к настоящему Договору вступают в силу с момента подписания их обеими сторонами.

13.4.Одностороннее изменение и дополнение настоящего Договора возможно путем опубликования соответствующих изменений и дополнений Принципалом на интернет-сайте www.sunexpress.ru и с момента такого опубликования такие изменения и дополнения становятся обязательным для сторон.

13.5. В течение 10 (десяти) календарных дней после окончания отчетного месяца Агентство предоставляет Принципалу ежемесячный отчет о реализованном турпродукте согласно Приложению к настоящему Договору и счет-фактуру на агентское вознаграждение. В случае неисполнения Агентом предусмотренной настоящим пунктом Договора обязанности, Принципал оставляет за собой право считать передачу туристских услуг фактом реализации туристских услуг на условиях купли-продажи по цене, равной сумме полученных денежных средств без учета и исчисления вознаграждения Агента.

13.6. При подписании и исполнении настоящего Договора, признается правовая сила за факсимильными или выполненными типографским способом подписями полномочных представителей Сторон либо иными аналогами собственноручных подписей этих лиц, а также за факсимильными или выполненными типографским способом либо иными аналогами печатей Сторон. Настоящий Договор (изменения и дополнения к нему) может быть заключен путем составления одного документа, подписанного сторонами, а также путем обмена документами по факсу, посредством почтовой, электронной или иной связи, позволяющей достоверно установить, что документ исходит от стороны по договору. Вся переписка по настоящему договору, претензионная переписка и переписка в связи с его исполнением считается действительной и имеет

юридическую силу в случае передачи таких документов по факсу, посредством почтовой, электронной или иной связи, позволяющей достоверно установить, что документ исходит от стороны по договору.

13.7. Подписание настоящего Договора аннулирует для сторон все иные ранее заключенные соглашения, предметом которых является передача Принципалом Агентству тур продукта на условиях, определенных настоящим Договором.

13.8. Сведения о финансовом обеспечении Принципала:

Размер финансового обеспечения, номер, дата и срок действия договора страхования ответственности туроператора или банковской гарантии, наименование, адрес (место нахождения) и почтовый адрес организации, предоставившей финансовое обеспечение, а также условия, предусматривающие возможность осуществления выплат туристам и (или) иным заказчикам турпродукта страхового возмещения по договору страхования ответственности Туроператора или уплаты денежной компенсации по банковской гарантии опубликован в глобальной сети Интернет по адресу: www.sunexpress.ru

13.9. Сведения об объединении туроператоров в сфере выездного туризма опубликованы в глобальной сети Интернет по адресу: www.sunexpress.ru

14. РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

ПРИНЦИПАЛ: ООО "Санрайз эссет менеджмент"
Адрес местонахождения юр. лица: 103918, г. Москва, Газетный пер. д. 5, стр. 1
Тел./факс (495) 933 77 33, e-mail: info@sunexpress.ru
ИНН 7703605274 / КПП 770301001
Р/с 40702810300010001403 в АКБ "ФИНПРОМБАНК" (ОАО) г. Москва
БИК 044585549, К/с 30101810300000000549

АГЕНТСТВО: _____
ИНН: _____ КПП _____
Юридический адрес: _____
Фактический адрес: _____
Телефон: _____ Факс: _____
E-mail: _____
Р/с:_____ Банк:_____
К/с: _____ БИК: _____
Код по ОКВЭД: _____

ПРИНЦИПАЛ	АГЕНТСТВО
_____ /Шалыгин С.А./	_____ /

Приложение Д
Должностная инструкция специалиста отдела кадров
Должностная инструкция специалиста по кадрам

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора со специалистом по кадрам, и в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

I. Общие положения

1. Специалист по кадрам относится к категории специалистов, принимается на работу и увольняется с работы приказом директора.

2. На должность специалиста по кадрам назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы.

3. Специалист по кадрам подчиняется директору предприятия.

4. В своей деятельности специалист по кадрам руководствуется:
- нормативными документами по вопросам выполняемой работы;
- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;
- положением предприятия;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия;
- настоящей должностной инструкцией.

II. Квалификационные требования

Специалист по кадрам должен знать:

1. Нормативные правовые акты, другие руководящие и методические материалы по управлению персоналом.

2. Трудовое законодательство.

3. Структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития.

4. Порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах.
5. Источники обеспечения предприятия кадрами.

6. Методы анализа профессионально - квалификационный структуры кадров.

7. Положения о проведении аттестации и квалификационных испытаний.

8. Порядок избрания (назначения) на должность.

9. Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением.

10. Порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия.

11. Порядок составления отчетности по кадрам.

12. Основы психологии и социологии труда.

13. Основы экономики, организации труда и управления.

14. Правила и нормы охраны труда.

Во время отсутствия специалиста по кадрам его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

III. Функциональные обязанности

На специалиста по кадрам возлагаются следующие функции:
1. Выполнение работ по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.

2. Изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия и его подразделений, другой информации, связанной с кадровой политикой предприятия.

3. Участие в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров.

4. Проведение обучающих мероприятий и мероприятий по повышению квалификации персонала.

5. Взаимодействие с представителями сторонних организаций по вопросам, входящим в его компетенцию.

6. Методическое и информационное обеспечение соответствующих вопросов.

7. Осуществление работы с документами по кадрам.

8. Ведение и представление установленной отчетности.

IV. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций специалист по кадрам обязан:

1. Выполнять работу по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.

2. Принимать участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров.

3. Проводить изучение и анализ должностной и профессионально - квалификационной структуры персонала предприятия и его подразделений, установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников, результатов аттестации работников и оценки их деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовки предложений по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение.

4. Участвовать в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями, контактов с предприятиями аналогичного профиля.

5. Принимать участие в разработке перспективных и текущих планов по труду.

6. Осуществлять контроль над размещением и расстановкой молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, проведением их стажировок, принимать участие в работе по адаптации вновь принятых работников к производственной деятельности.

7. Участвовать в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения.

8. Принимать участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений.

9. Анализировать состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка, движение кадров, участвовать в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины.

10. Контролировать своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников, выдачу справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности, соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек, подготовку документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в банк данных о персонале предприятия.

11. Составлять установленную отчетность.

V. Права

Специалист по кадрам имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

3. Получать от руководителей структурных подразделений, специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4. Привлекать специалистов всех структурных подразделений предприятия для решения возложенных на него обязанностей (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководителя предприятия).

5. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

VI. Ответственность

Специалист по кадрам несет ответственность:

1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных

обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определяемых действующим трудовым законодательством.

2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.

3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством.