

**(ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ ФРАГМЕНТЫ РАБОТЫ ИЗВЛЕЧЕНЫ ИЗ
ДАННОГО ДОКУМЕНТА)**

Содержание

Введение	3
1 Комплексная характеристика ОАО «Авиакомпания «Белавиа»	4
1.1 Общая характеристика организации	4
1.2 Управление персоналом	12
2 Технологии формирования туристической услуги	18
2.1 Исследование и анализ рынка	18
2.2 Договорные взаимоотношения с поставщиками услуг	21
2.3 Проектирование туристической услуги	22
2.4 Ценообразование туристической услуги	27
3 Индивидуальное задание. Разработка чартера по маршруту Минск – Санья – Минск	31
Заключение	35
Список использованных источников	36
Приложения	38

Введение

Практика является компонентом высшего образования, важной частью образовательного процесса при подготовке специалистов и представляет собой планомерную и целенаправленную деятельность студентов по освоению избранной специальности, углубленному закреплению теоретических знаний, профессиональных и творческих исполнительных навыков на каждом этапе обучения, обеспечивает формирование профессиональных компетенций и знаний организационно-управленческих основ деятельности туристических организаций, а также умений и навыков в формировании туристических услуг.

Цель – ознакомить студентов со структурой и принципами функционирования организаций, оказывающих туристические услуги населению, сформировать профессиональные компетенции в области разработки туристических услуг.

Задачи:

- 1) совершенствовать качество подготовки студентов;
- 2) углубить теоретические знания в области менеджмента, экономики, правового регулирования;
- 3) ознакомиться с документальным обеспечением управленческой деятельности организации туристической индустрии;
- 4) дать комплексную характеристику деятельности базы проведения производственной практики;
- 5) приобрести навыки анализа внешней и внутренней среды организации туристической индустрии; потребителей; рынков; конкурентов; туристических товаров и услуг;
- 6) приобрести практические навыки работы по формированию туристической услуги и ведению договорных отношений с поставщиками туристических услуг;
- 7) приобрести практические навыки работы с автоматизированными системами управления, с современными системами бронирования;
- 8) ознакомиться на практике с экономической средой функционирования организаций туристической индустрии, составом затрат и методикой расчета цены на туристические услуги;
- 9) закрепить у студентов интерес к будущей профессии, сформировать потребность к постоянному росту профессионального мастерства и самообразования;
- 10) выработать творческий подход к решению практических задач;
- 11) собрать фактический материал для подготовки курсовых и дипломных работ.

Базой производственной практики по формированию туристического продукта являлось ОАО «Авиакомпания «Белавиа».

I Комплексная характеристика ОАО «Авиакомпания «Белавиа»

1.1 Общая характеристика организации

Авиакомпания «Белавиа» – лидер пассажирских перевозок в Республике Беларусь. В основу деятельности авиакомпании заложен принцип создания положительного имиджа, который формируется на основе безопасности, регулярности и точности выполнения полетов, улучшении качества обслуживания пассажиров [1].

Авиакомпания имеет свой сайт <https://belavia.by/>. Почтовый адрес: ул. Немига, 14А, г.Минск, Республика Беларусь, 220004.

Днем рождения авиакомпании «Белавиа» официально считается 5 марта 1996 года, но так как образована она была на базе Белорусского объединения гражданской авиации, то история начинается с 1993 года. При этом белорусская гражданская авиация берет свое начало с 7 ноября 1933 года, когда состоялось торжественное открытие Минского аэровокзала, где весной 1934 года приземлились три первых самолета По-2, принадлежавших Смоленскому авиаподразделению спецприменения Московского управления гражданского воздушного флота. Именно этот момент стал решающим в становлении и развитии гражданской авиации Республики Беларусь.

В 1936 году был открыт первый почтово-пассажирский рейс между Минском и Москвой, а к 1940 году их насчитывалось уже восемь.

С 1961 года по 1983 происходит активное пополнение воздушного флота Белорусского управления гражданской авиации. За эти годы был приобретен турбовинтовой самолет Ан-10, получил белорусскую прописку реактивный пассажирский самолет Ту-124, началась эксплуатация самолета Ту-134А. В августе 1983 года во владение Минской авиационной технической базы перешел первый самолет Ту-154.

После распада СССР и обретения независимости Республики Беларусь в 1991 году было образовано Белорусское объединение гражданской авиации «Белавиа», которое унаследовало парк воздушных судов, принадлежавших Белорусскому управлению. В структуру объединения входили все предприятия гражданской авиации Республики Беларусь.

5 марта 1996 года была проведена реорганизация Белорусского объединения гражданской авиации, в результате которой была образована Национальная авиакомпания «Белавиа».

В этот период (1995-1997 г.) были открыты рейсы в Ларнаку, Лондон, Пекин, Рим и Стамбул.

12 августа 1997 года «Белавиа» вступила в действительные члены Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА).

Происходит расширение географии полетов и в 1998 году. В это время открывается новый маршрут Минск-2 – Прага – Минск-2. В этом же году произошло слияние двух авиакомпаний «Белавиа» и «Минскавиа», в

результате чего на баланс авиакомпании поступили самолеты Ан-24, Ан-26 и Як-40.

В 2000 году объединились авиакомпании «Белавиа» и «Могилевавиа».

18 мая 2001 года открыто регулярное сообщение между Минском и Парижем.

На следующий год (2002) было подписано первое соглашение «код-шеринг» с Австрийскими авиалиниями, которое положило начало активному сотрудничеству с зарубежными партнерами.

Успешным в работе был отмечен 2003 год. В этот период «Белавиа» начинает выполнять регулярные рейсы в Калининград, в октябре этого же года в Национальный аэропорт «Минск» прибыл первый самолет западного производства «Боинг 737-500», который был взят авиакомпанией в оперативный лизинг. А подписанное коммерческое соглашение между «Белавиа» и «Air Baltic» о предоставлении блоков мест на рейсах Минск-Рига-Минск позволило сделать первые шаги в совместной работе двух авиакомпаний.

О профессиональном признании авиакомпании свидетельствует тот факт, что в феврале 2004 года «Белавиа» стала обладателем Бронзовой медали Национального конкурса БРЭНД ГОДА 2003 в номинации «Брэнд Профи». Ввод в эксплуатацию второго Боинга 737/500 и подписание между «Белавиа» и «Аэрофлотом» код-шерингового соглашения на выполнение рейсов Минск-Москва-Минск также стали значительными событиями в 2004 году.

Результатом взаимодействия «Белавиа» и «ЧСА-Чешских авиалиний» в мае 2005 года стало открытие линии Минск-Прага-Минск в соответствии с подписанным соглашением «код-шеринг».

Богатым на события оказался и 2007 год: в феврале осуществилась поставка первого регионального самолета CRJ-100 LR, начали выполняться регулярные полеты по маршруту Минск-Баку при участии азербайджанской авиакомпании «Азал», в целях укрепления позиций на рынке и совершенствовании информационной структуры «Белавиа» в марте устанавливает контакты с SABRE Airline Solution и внедряет систему, позволяющую использовать технологию электронного билета при работе с турагентствами и партнерами по интрелейн-соглашениям, а также начинает внедрять программу поощрения часто летающих пассажиров. Продажа электронных билетов (e-ticket) «Белавиа» в системе «Амадеус» через агентов по продаже авиаперевозок (BSP) Австрии, Италии, Польши, Швеции, Германии, Украины, Кипра и Чехии становится возможной уже в июле 2007 года. В этом же году для пассажиров стало возможным осуществлять перелет по новому регулярному рейсу Минск-Санкт-Петербург.

С 11 февраля 2008 года у пассажиров, вылетающих рейсами из Москвы, появляется возможность покупки электронного авиабилета. Электронный билет показал явные преимущества перед бумажным билетом, особенно на таком маршруте как Москва – Минск, где большинство пассажиров - это деловые люди, ценящие свое время. С внедрением технологии электронного

авиабилета исчезла необходимость ехать в кассу за билетом или заранее приезжать в аэропорт, чтобы оформить его до вылета.

Неприятный инцидент произошел 14 февраля, когда в аэропорту «Звартноц» города Ереван (Республика Армения) при взлете перевернулся и загорелся самолет CRJ-100 LR, направляющийся в Минск. Жертв и пострадавших не было.

2008 год был отмечен как год активного сотрудничества с иностранными партнерами. Подписанные электронные интерлайн-соглашения с авиакомпаниями «Air One» (Италия), «LOT» (Польша), «Air Baltic» (Латвия), «Austrian Airlines», «Aerosvit» (Украина), «British Airways», «Lufthansa» (Германия), «KD Avia» (Россия), израильской «El Al» и «S7» (Россия) расширили возможности полетов.

Прямое сообщение между Минском и Миланом, налаженное в июне 2008 года, – это еще один шаг в расширении маршрутной сети, а открытие представительством второго собственного офиса – шаг в удовлетворении постоянно растущего спроса на авиаперевозки между Беларусью и Италией.

В рамках реализации государственной программы развития гражданской авиации Республики Беларусь «Белавиа» приобретает в 2008 году в оперативный лизинг два «Боинга 737/500» и один «Боинг 737/300» от американской лизинговой компании «ILFC- International Leasing Finance Corporation» («Международная Лизинговая Финансовая Корпорация»). Обновление парка самолетами, соответствующими всем международным требованиям безопасности, отличающимися большой вместимостью и комфортностью, было произведено с целью эксплуатации их на наиболее загруженных регулярных и чартерных рейсах.

Важным событием конца 2008 года является внесение «Белавиа» в регистр ИАТА как авиакомпании, соответствующей стандартам эксплуатационной безопасности (IOSA). Наличие сертификата IOSA подтверждает использование авиакомпанией передовых стандартов в области управления безопасностью полетов, определяет международный статус безопасного перевозчика, дает потенциал к расширению международного сотрудничества с ведущими авиакомпаниями мира, упрощает выход на новые рынки.

Об успешном начале 2009 года говорит вступление «Белавиа» в систему взаиморасчетов BSP ИАТА в Казахстане. Это позволяет обеспечивать продажу билетов на рейсы авиакомпании аккредитованными агентами ИАТА.

За первую половину 2009 года «Белавиа» взяла в лизинг и ввела в эксплуатацию четыре самолета западного производства: два – Боинг 737/300 и два CRJ – 200, а самолет Ан-24 был выведен из состава воздушного флота авиакомпании.

В августе этого же года Национальная авиакомпания «Белавиа» открывает новый регулярный рейс по маршруту Минск-Амстердам-Минск.

11 ноября 2009 года вошло в историю авиакомпании «Белавиа» как день, когда был приобретен первый авиабилет «Белавиа» через сеть

Интернет на сайте авиакомпании. В тот раз пассажир приобрел билет на рейс Минск-Москва-Минск в экономическом классе.

В том же месяце авиакомпания стала лауреатом Первой Национальной Премии в области маркетинга «Энергия успеха» в номинации «Лучшие коммуникации, выстроенные средствами BTL».

С 4 декабря «Белавиа» открывает продажу электронных билетов на рейсы национального голландского авиаперевозчика «KLM Royal Dutch Airlines». Таким образом пассажиры, летающие рейсами «Белавиа», получили дополнительную возможность путешествовать в страны Европы, Северной и Южной Америки через Амстердам.

Начало следующего года ознаменовалось для «Белавиа» открытием нового маршрута Минск – Рига.

7 апреля в Национальном аэропорту «Минск» приземлится очередной самолет американского производства Boeing 737/500, приобретенный авиакомпанией «Белавиа» в оперативный лизинг. Так парк воздушных судов стал насчитывать уже шесть самолетов данной модификации.

17 Мая 2010 «Белавиа» и крупнейший французский авиаперевозчик Air France внедрили электронное интерлайн-соглашение, на основании которого обе стороны получили возможность оформлять электронные перевозочные документы на рейсы друг друга.

Важным и приятным событием для Национальной авиакомпании «Белавиа» стало присоединение в июле к Европейской ассоциации региональных авиакомпаний (ERAА).

Динамично развивая партнерские отношения, за второе полугодие 2010 года авиакомпания «Белавиа» заключила двустороннее интерлайн-соглашение (а следом за ним и электронное интерлайн-соглашение) с американской авиакомпанией «Дельта». Еще одним партнером для «Белавиа» стала авиакомпания «Татарстан», с которой также было подписано интерлайн-соглашение.

Продолжая развивать маршрутную сеть, авиакомпания «Белавиа» открывает новое направление в географии полетов: 15 сентября 2010 года из Национального аэропорта вылетел первый рейс в Батуми – старейший курортный город Грузии.

Спустя месяц пассажирам «Белавиа» открылась возможность приобретения электронного авиабилета на рейсы в Стамбул.

В соответствии с государственной программой развития гражданской авиации «Белавиа» приобретает в оперативный лизинг очередное воздушное судно – самолет CRJ-200LR канадского производителя Bombardier. 26 октября он приземлился в Национальном аэропорту «Минск», прилетев из датского города Сондерборг.

2010 год стал для «Белавиа» по-настоящему богатым на события. В преддверии новогодних праздников авиакомпания открывает еще один регулярный рейс. На этот раз пассажирам предложен маршрут Минск – Ашхабад – Минск. С 14 декабря полеты в столицу Туркменистана стали выполняться один раз в неделю.

В 2011 были открыты новые регулярные направления Хельсинки, Симферополь, Караганда, а полеты в Астану и Ганновер стали выполняться на круглогодичной основе. Рейсы в Калининград выполняются не только из Минска, но и из областных центров Брест, Гомель, Гродно.

«Белавиа» заключила интерлайн-соглашение с Бельгийской железной дорогой Accessrail. Комбинированные авиа- и железнодорожные билеты позволили пассажирам в аэропорту пересеживаться на поезда, следующие до пунктов, в которые не осуществляется воздушное сообщение.

На сайте авиакомпании был реализован проект «3D-флот», благодаря которому можно совершить виртуальную экскурсию по самолетам, эксплуатируемые компанией на регулярных и чартерных направлениях.

В 2011 году пассажиропоток авиакомпании впервые превысил один миллион пассажиров. Миллионный пассажир был перевезен в декабре 2011 года на рейсе Минск-Берлин.

В 2012 году карта регулярных полетов «Белавиа» пополнилась двумя новыми направлениями: Новосибирск и Барселона.

В сентябре 2012 года впервые в истории авиакомпании были взяты в оперативный лизинг два новых воздушных судна Embraer 175 с завода-изготовителя в Бразилии.

Кроме этого в 2012 году пассажиры получили возможность регистрироваться на рейсы «Белавиа» через интернет.

В 2013 году открыто 6 новых направлений. Весной был открыт рейс в седьмой по счету пункт назначения в России - Самару. Кроме этого, в конце мая начали совершаться полеты в третий город Грузии – Кутаиси.

18 апреля авиакомпания «Белавиа» стала официальным участником многостороннего грузового интерлайн-соглашения МІТА (Multilateral Interline Traffic Agreement), действующего под эгидой Международной ассоциации воздушного транспорта ИАТА (IATA).

В конце мая было подписано код-шеринговое соглашение с Национальной авиакомпанией Объединенных Арабских Эмиратов Etihad Airways. Белавиа является маркетинговым перевозчиком на рейсах в Абу-Даби, Хошимин, Сидней и Мельбурн, оперируемых Etihad Airways.

В июне 2013 года флот авиакомпании пополнился ещё одним Boeing 737-300.

19 сентября был открыт первый рейс авиакомпании, который связал не только Будапешт, Белград и Минск, но и столицы Венгрии и Сербии между собой.

В конце ноября 2013 года «Белавиа» внесена в реестр таможенных перевозчиков. Авиакомпания получила право перевозки товаров своих клиентов в пределах Таможенного союза Беларуси, России и Казахстана и проводить таможенную очистку ввозимого непосредственно в пункте назначения.

17 декабря был открыт новый авиарейс по маршруту Минск-Женева-Минск, а 19 декабря был выполнен первый регулярный полет в Вильнюс.

3 января 2014 года в Национальном аэропорту «Минск» приземлился очередной Boeing 737-300 авиакомпании «Белавиа».

29 января РУП «Национальная авиакомпания «Белавиа» было реорганизовано в ОАО «Авиакомпания «Белавиа».

В октябре 2014 года «Белавиа» приняла решение о проведении ребрендинга. В июне 2014 года авиакомпания «Белавиа» и корпорация Boeing подписали соглашение о первой покупке трех новых самолетов Boeing 737-800 Next-Generation с завода-изготовителя.

В конце следующего года авиакомпания «Белавиа» открыла ежедневный рейс по маршруту Минск-Одесса-Минск. Одесса стала вторым украинским пунктом в маршрутной сети белорусского перевозчика.

Знаменательным событием закончился 2015 год для ОАО «Авиакомпания «Белавиа» Впервые в истории авиакомпании пассажиропоток достиг двух миллионов человек. Двухмиллионный пассажир был определен на регистрации регулярного рейса № В2 868 Амстердам-Минск.

Первая женщина-пилот приступила к работе в авиакомпании «Белавиа» 12 февраля 2016. Летом того же года в Национальном аэропорту «Минск» приземлился Boeing 737-800, прибывший с завода-изготовителя (г. Сиэтл, США) в новой ливрее «Белавиа».

12 сентября 2016 авиакомпания совершила первый полет в новый аэропорт Московской области «Жуковский» и стала первым перевозчиком, который начал выполнять полеты в новый международный аэропорт Московской области «Жуковский».

В апреле 2017 года ОАО «Авиакомпания «Белавиа» выполнила первый регулярный рейс по маршруту Минск - Брюссель (Шарлеруа) - Минск. А в мае были возобновлены регулярные рейсы в Ереван и открыто новое направление Минск-Нижний Новгород-Минск.

30 декабря 2017 года годовой пассажиропоток «Белавиа» впервые в истории авиакомпании достиг трех миллионов человек. Предварительно, общее количество пассажиров по итогам 2017 года ориентировочно составит 3 008 000 человек.

Весной 2018 года авиакомпания «Белавиа» выполнила первый рейс в Казань и Ростов-на Дону. А спустя полгода был открыт еще один регулярный рейс по маршруту Минск-Кишинев-Минск.

30 июня 2018 года в Национальном аэропорту Минск приземлился самолет Embraer-195 в новой ливрее «Белавиа».

Авиакомпания «Белавиа» и ОАО АК «Уральские авиалинии» подписали двустороннее соглашение о совместной эксплуатации авиалиний с 1 августа 2018 г. Белавиа и AZAL подписали соглашение о совместной эксплуатации авиалинии 19 октября.

В конце октября был совершен первый полет в Кишинев. В этом же месяце «Белавиа» совершила первый полет в Воронеж.

Весной 2019 года два новых Embraer-175 и 195 пополнили флот авиакомпании «Белавиа».

В апреле этого же года был открыт рейс в аэропорт «Шереметьево», а в мае авиакомпания совершила первый полет в столицу Эстонии.

15 июля «Белавиа» выполнила первый полет в Мюнхен.

В ноябре 2019 авиакомпания «Белавиа» перешла на новую структуру тарифов, которая включает в себя 5 видов: 4 тарифа эконом: «Промо», «Лайт», «Смарт», «Флекс» и 1 тариф категории «Бизнес». С этого момента пассажиры могут самостоятельно выбирать набор услуг для перелета.

14 декабря флот авиакомпании «Белавиа» пополнился еще одним новым самолетом Embraer – 195 (бортовой номер EW-545PO).

В 2019 году пассажиропоток авиакомпании впервые превысил четыре миллиона пассажиров. 4-ех миллионный пассажир был перевезен 24 декабря на рейсе Минск-Париж. В 2019 году авиакомпания обслужила на 20 % больше пассажиров, чем за аналогичный период в 2018 году.

В феврале 2020 года авиакомпания подписала контракт на поставку трех самолетов нового поколения Embraer E195-E2. В феврале и марте 2020 года флот авиакомпании пополнился двумя лизинговыми воздушными суднами Boeing 737-800 (EW-543PA и EW-544PA).

25 апреля 2020 г. «Белавиа» совершила первый полет в Вену. 7 июля 2020 года был выполнен первый регулярный рейс по маршруту Минск-Ташкент-Минск.

5 сентября 2020 года воздушный флот авиакомпании «Белавиа» пополнился новым самолетом Embraer-175, который прибыл с завода-изготовителя (г. Сан-Жозе-дус-Кампус, Бразилия) в рамках лизингового договора, подписанного ОАО «Авиакомпания «Белавиа» и лизинговой компанией Nordic Aviation Capital.

В сентябре «Белавиа» стала первой авиакомпанией в мире, получившей сертификат IATA третьего уровня (Level 3) благодаря технологиям Sabre NDC.

23 декабря 2020 г. флот авиакомпании «Белавиа» пополнился новым самолетом Embraer E195-E2. «Белавиа» стала седьмой авиакомпанией мира, летающей на воздушных судах Embraer второго поколения. 2 февраля 2021 года генеральным директором ОАО «Авиакомпания «Белавиа» назначен Игорь Николаевич Чергинец. 19 февраля 2021 г. авиакомпания «Белавиа» начала выполнение регулярных рейсов по маршруту Минск-Дубай-Минск.

13 марта 2021 г. в Национальном аэропорту Минск приземлился новый Embraer 195-E2, который стал вторым воздушным судном данного типа во флоте авиакомпании «Белавиа». Самолет отличается от других юбилейной ливреей: теперь на хвосте можно увидеть цифры «25», а на фюзеляже – слоган авиакомпании.

16 марта 2021 г. «Белавиа» презентовала собственное мобильное приложение.

8 апреля флот авиакомпании «Белавиа» пополнился первым самолетом Boeing 737-8. «Белавиа» стала двадцать первой авиакомпанией в мире, которая начнет эксплуатировать Boeing 737-8. 7 мая авиакомпания «Белавиа» начала выполнять регулярные рейсы в Екатеринбург. 8 мая флот авиакомпании

«Белавиа» пополнился третьим самолетом Embraer 195-E2. 12 мая авиакомпания «Белавиа» начала выполнять рейсы по маршруту Минск-Самара-Минск. 31 мая «Белавиа» запустила регулярные рейсы в Уфу.

В июне 2021 года в соответствии с планом модернизации флота авиакомпания «Белавиа» вывела из эксплуатации свой первый Boeing 737-500.

4 августа авиакомпания «Белавиа» выполнила первый регулярный рейс в Кутаиси.

26 мая 2022 года авиакомпания представила обновленную версию мобильного приложения. Благодаря обновлению пассажир может авторизоваться в личном кабинете и отслеживать важную для него информацию: баланс на счету программы лояльности «Белавиа Лидер», статус бронирования, будущие забронированные полеты и т.д.

15 июля 2022 года в маршрутной сети «Белавиа» появился третий московский аэропорт – Внуково.

28 июля 2022 года самому современному самолету «Белавиа» Boeing 737-8 присвоено имя первого генерального директора Анатолия Николаевича Гусарова, который возглавлял авиакомпанию на протяжении 25 лет. Памятная надпись Anatoly Gusarov исполнена в сером цвете и расположена на носовой части фюзеляжа с левой стороны.

Авиакомпания имеет действительный Сертификат Эксплуатанта. Сертификат Эксплуатанта выдается Департаментом по авиации Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь, который дает право Авиакомпании выполнять коммерческие воздушные перевозки в соответствии с содержащимися в нем условиями и ограничениями. Срок действия указан в СЭ и длится в течение двух лет, после чего его действие продлевается при условии прохождения Авиакомпанией сертификационной проверки Департамента по авиации (приложение А).

ISO 9001-2015 – стандарт менеджмента качества. Он определяет требования к системе управления качеством, когда организация стремится продемонстрировать свою способность на системной основе предоставлять продукт и услуги, отвечающие требованиям потребителей и соответствующим законодательным и регулятивным требованиям. Она направлена на повышение удовлетворенности потребителей посредством эффективного применения системы (приложение Б).

Государственный стандарт Республики Беларусь СТБ ISO 45001-2020 способствует реализации возможностей организации по сохранению жизни, здоровья и работоспособности работников в процессе трудовой деятельности, проведению действенной профилактической работы по предупреждению производственного травматизма и профессиональной заболеваемости, управлению профессиональными рисками, устранению или снижению их до допустимого уровня, улучшению показателей в области обеспечения здоровых и безопасных условий труда в авиакомпании.

В сентябре 2021 года авиакомпания «Белавиа» прошла сертификацию на соответствие стандарту СТБ ISO 45001-2020 «Системы менеджмента

здоровья и безопасности труда при профессиональной деятельности. Требования и руководство по применению» (приложение В).

В течение последних трех лет хозяйственная и финансовая деятельность ОАО «Авиакомпания «Белавиа» были направлены на выполнение прогнозных показателей, развитие и совершенствование материально-технической базы, максимизацию чистой прибыли, полученной от хозяйственной деятельности и интересах трудового коллектива.

Таким образом, ОАО «Авиакомпания «Белавиа» – современная, динамичная компания, отвечает последним инновациям в области гражданской авиации, стремится к постоянному развитию и совершенствованию, а также к привлечению нового числа пассажиров. Первоочередными задачами ставит для себя модернизацию воздушного флота, эффективное использование ресурсов, внедрение новых информационных технологий и постоянное повышение качества обслуживания, как на борту, так и на земле. Основной акцент в своей работе авиакомпания делает на предоставлении возможности клиентам летать как прямыми рейсами, так и без промедления продолжить путешествие в любую точку мира, стараясь учесть при этом все пожелания пассажира.

1.2 Управление персоналом

В основу построения организационной структуры управления ОАО «Авиакомпания «Белавиа» были положены следующие принципы: обеспечения оптимальной управляемости, минимальное количество ступеней и звеньев управления, повышение степени централизации линейного и функционального управления, обуславливающие устойчивые связи между линейными руководителями и функциональными специалистами как внутри подразделений, так и между ними.

Организационная структура управления ОАО «Авиакомпания «Белавиа» представлена в приложении Г. Структура управления относится к линейно-функциональному типу [9, с. 45].

ОАО «Авиакомпания «Белавиа» возглавляет генеральный директор. Он осуществляет управление предпринимательской деятельностью предприятия, планирует коммерческую деятельность, осуществляет контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов, контроль за работой менеджеров, находящихся в его подчинении, осуществляет подбор и расстановку кадров, организует связи с деловыми партнерами, анализирует спрос на авиационные услуги.

В непосредственном подчинении у генерального директора находятся его заместители: первый заместитель генерального директора по организации производства, заместитель генерального директора по маркетингу и внешнеэкономической деятельности, заместитель генерального директора по идеологической работе и социальным вопросам, заместитель генерального директора по безопасности, режиму и кадрам.

Преимуществами линейно-функциональной организационной структуры управления является: соблюдение принципа единоначалия в решении задач управления, что способствует улучшению координации деятельности служб; устранение возможности поступления нижестоящим исполнителям противоречивых команд; компетентное решение задач управления; повышение персональной ответственности линейных и функциональных руководителей за собственные результаты работы и подчиненных органов и исполнителей; оперативное решение вопросов при одновременном повышении качества управленческих решений; эффективный контроль за выполнением функций управления соответствующими подразделениями.

К недостаткам данной организационной структуры относятся:

1) разделение труда способствует усилению заинтересованности каждого члена управления в выполнении только «своей» функции, что наиболее характерно для функциональных подразделений. Поэтому при появлении новых, нестандартных, сложных, комплексных задач возникает необходимость в согласовании проектов решения на высших уровнях. В результате увеличиваются сроки принятия решений и загрузка линейных руководителей вышестоящего уровня.

2) необходимость координирования деятельности функциональных служб и передача всех принимаемых решений (утверждение линейным руководителем проектов решений, подготовленных функциональными службами) по каналам связи линейных руководителей приводит к увеличению их загрузки [19, с. 65].

Функции каждого сотрудника ОАО «Авиакомпания «Белавиа» закрепляются в должностной инструкции. Это документ, содержащий всю необходимую информацию о занимаемой должности, о тех функциях, которые должны выполняться сотрудником, о правах сотрудника при осуществлении своих профессиональных функций и обязанностей, и, естественно, ответственность, которую несет сотрудник. Должностная инструкция утверждается директором предприятия ОАО «Авиакомпания «Белавиа», предоставляется сотруднику для ознакомления и постоянно хранится на предприятии до момента ухода сотрудника с занимаемой должности.

Сразу отметим, что стиль руководства в ОАО «Авиакомпания «Белавиа» является демократичным, т.е. подчиненные принимают активное участие в принятии решений; на предприятии создана атмосфера открытости и доверия.

Для ОАО «Авиакомпания «Белавиа» характерна формальная организация, при которой безличная структура связей и норм, детерминированная административными и культурными факторами, отношения людей складываются на основе точно определенных должностных отношений.

Среднесписочная численность персонала ОАО «Авиакомпания «Белавиа» составляет 1778 человек (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Численность работников, заработная плата и отработанное время

Показатель	2022	2023	Отклонение	Темпы роста, %
Среднесписочная численность работников, чел.	1710	1778	68	103,98
Фонд заработной платы работников списочного и несписочного состава и внешних совместителей, тыс. руб.	45791	57176	11385	124,86
Среднемесячная заработная плата, руб.	2230,8	2678,8	448	120,08
Число отработанных человеко-часов, тыс. чел.-ч.	2992,6	3084,1	91,5	103,06

Примечание. Источник: приложение Д.

Исходя из данных таблицы 1.1, необходимо отметить, что среднесписочная численность работников в 2023 г. увеличилась на 68 человек по сравнению с 2022 г.

Также положительной динамикой характеризуется показатель фонда заработной платы, который в 2023 г. составил 57176 тыс. руб., что на 11385 тыс. руб. больше по сравнению с 2022 г. В 2023 г. среднемесячная заработная плата составила 2678,8 руб., что на 448 руб. больше по сравнению с 2022 г. Положительным моментом является рост числа отработанных человека часов на фоне роста среднесписочной численности.

Характерной чертой функции организации ОАО «Авиакомпания «Белавиа» является сочетание принципов централизации и децентрализации, когда полномочия по вопросам разработки целей и стратегии закрепляются за высшим звеном, а оперативные вопросы, относящиеся к производственно-сбытовой и иной деятельности, как правило, – за низовыми звеньями управления.

Кроме того, в основе данной структуры управления лежит принцип функциональной департаментализации (процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации [8, с. 163].

Преимуществами данной системы являются:

1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.
2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.
3. Улучшает координацию в функциональных областях.

К недостаткам данной системы необходимо отнести:

1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.

2. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

3. Замедленная реакция на внешние изменения.

4. Проблемы с распределением ответственности за устранение проблем.

Основным направлением развития ОАО «Авиакомпания «Белавиа» является постоянное совершенствование осуществляемой деятельности на основе привлечения высококвалифицированных специалистов.

Управленческой структуре ОАО «Авиакомпания «Белавиа» свойственны:

- системность, единство составляющих звеньев при четком разграничении выполняемых ими функций;

- высокая реактивность, динамичность и одновременно адаптивность к новым внешним и внутренним условиям, способность изменяться; для этого управленческая структура должна быть в минимальной степени инерционной, содержать в себе элемент, отвечающий за ее упорядочение и улучшение (например, подразделение по совершенствованию управления);

- стабильность, т. е. способность сохранять равновесие при возмущающих действиях внутренних и внешних факторов;

- простота, минимальное число должностей и уровней управления;

- оптимизация нормы управляемости;

- рациональное сочетание централизации и децентрализации принятия решений, расширение зон самоконтроля;

- обеспечение ориентации работы не на собственные нужды, а на интересы потребителя;

- деятельность в рамках законов и общепринятых норм деловой этики.

Соблюдение этих условий обеспечивает:

- успешную реализацию целей организации;

- увеличение ее гибкости, например, возможности быстро менять ассортимент продукции, направления развития;

- экономичность, минимизацию затрат на единицу конечного результата.

Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно. Они могут быть как неразрывно связаны, так и не связаны между собой. Более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Например, информация, собранная посредством выполнения функции контроля, «говорит» менеджерам о том, как выполняются их планы (функция планирования). В то же время контроль должен быть надлежащим образом мотивирован и организован (функция мотивирования и организации). Иными словами, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс [5, с. 24].

Если менеджер желает обеспечить «безоблачное» будущее своему предприятию (организации), он должен постоянно выполнять все управленческие функции. И начинать нужно с планирования. Если работа спланирована, то она должна быть организована, а работники подготовлены для ее выполнения. Качество труда в большей степени зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Наконец, чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда. Как видим, все четыре функции связаны и взаимообусловлены: ни одно звено из этой цепи не выбросишь [6, с. 134].

Соответственно, функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект, ведь управление – это искусство создавать вещи посредством людей. Принято считать, что в процессе управления выполняются четыре основные функции – планирование, организация, мотивация и контроль [4, с. 89].

Каждая из этих функций менеджмента жизненно важна для ОАО «Авиакомпания «Белавиа». Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главной из них, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

В качестве основных направлений работы менеджеров по управлению в ОАО «Авиакомпания «Белавиа» можно назвать следующие:

- 1) аттестация кадров (изучение и фиксация деловых, профессиональных и других свойств, качеств и способностей работников);
- 2) аттестация должностей, включенных в штатное расписание (описание должностных обязанностей, составление профессиограмм, должностных инструкций);
- 3) ускорение процесса адаптации работников (действия, направленные на ускорение и упрощение процесса вхождения работников в трудовой коллектив);
- 4) изучение условий труда (исследование различных параметров производственной среды и процесса трудовой деятельности);
- 5) анализ личности работника в рамках производства (изучение удовлетворенности работой и отношения к труду, выработка рекомендации для стимулирования труда);
- 6) решение кадровых вопросов (анализ расстановки кадров, текучести кадров, определение резерва на выдвижение внутри предприятия);
- 7) контроль за состоянием психологического климата в коллективе (помощь в установлении личных контактов как между людьми внутри коллектива, так и с внешними организациями, устранение конфликтных ситуаций);
- 8) разработка, внедрение и контроль выполнения правил, норм и требований на предприятии.

Соответственно, ввиду того, что комплекс социально-психологических проблем любого предприятия зависит от многих причин и меняется во

времени, полное понимание направлений работы менеджеров по управлению персоналом не может быть достигнуто без оценки перспектив развития всего круга рассматриваемых проблем в целом [12, с. 98]. Прогноз на ближайшие годы определяет в качестве наиболее важных проблем: удовлетворенность работников всеми сторонами производственной деятельности, адаптация в коллективе, профессиональный рост, управление коллективом и отдельными людьми.

Технология менеджмента ОАО «Авиакомпания «Белавиа» рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения [14, с. 68].

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей [2, с. 138].

Использование иерархии ОАО «Авиакомпания «Белавиа» в принятии решений осуществляется с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении.

Для предприятия характерно, что менеджеры делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации, и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже.

Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы [13, с. 157].

Таким образом, среднесписочная численность персонала ОАО «Авиакомпания «Белавиа» составляет 1778 человек. Структура управления относится к линейно-функциональному типу. Основной чертой управления

персоналом в ОАО «Авиакомпания «Белавиа» является индивидуальный подход к работнику с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственностью. Отсюда большая роль отводится воспитанию и обучению работников, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе.

2 Технологии формирования туристической услуги

2.1 Исследование и анализ рынка

В Беларуси спрос на внутренние туристические услуги остается достаточно невысоким, поскольку население не обладает высоким уровнем доходов, вместе с тем виды туризма, востребованные на внутреннем рынке, отличаются от видов туризма на внешнем рынке, что не оказывает положительного влияния для экспорта туристских услуг. Сопутствующие отрасли также не отличаются высоким уровнем развития, следовательно, не могут предложить услуги соответствующего качества. Имеющаяся инфраструктура не соответствует международным стандартам: существует значительное несоответствие качества предлагаемых услуг и цены [3].

Рассмотрим основные показатели развития туристической индустрии Республики Беларусь за 2019-2023 гг. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Основные показатели развития туристической индустрии Республики Беларусь за 2019-2023 гг.

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Въездной туристический поток, чел.	11 832 053	3 598 488	3 361 045	4 920 463	5 678 395
Выездной туристический поток, чел.	9 221 227	2 810 393	2 615 631	3 868 662	4 223 810
Численность организованных посетителей посетивших Республику Беларусь, чел.	405 472	80 972	71 388	142 993	233 128
Численность организованных посетителей выехавших за рубеж, чел.	982 935	258 616	478 760	348 615	501 237
Стоимость туров, оплаченных организованными посетителями посетивших Республику Беларусь, тыс. руб.	70 538,8	20 278,2	44 297	65 032,2	95 945,2
Стоимость туров, оплаченных организованными посетителями выехавших за рубеж, тыс. руб.	947 967,8	332 461,4	819 619,4	643 987,5	1 209 670,3

Примечание. Источник: [17].

Исходя из данных таблицы 2.1, въездной туристический поток в 2023 г. составил 5 678 395 чел., за весь послековидный период характеризуется положительной динамикой. Также и выездной поток характеризуется ростом и в 2023 г. составил 4 223 810 чел.

Численность организованных посетителей посетивших Республику Беларусь составила 233 128 чел, а численность выехавших за рубеж – 501 237 чел. В структуре стоимости туров, оплаченных организованными посетителями также большой удельный вес занимают выехавшие за рубеж. Так, в 2023 г. данный показатель составил 1 209 670,3 тыс. руб.

При существующих темпах роста данные показатели к доковидному периоду смогут вернуться не ранее чем через десятилетие. Интересным также является тот факт, что большая часть туристов пребывает из стран

СНГ, в то время как белорусские туристы предпочитают путешествовать в страны Центрально-Восточной, Западной Европы, Египет, Турцию и ОАЭ.

С помощью сайта <https://bel.ru/> проведем анализ посещаемости сайта организации, что позволит выделить сегменты и основных конкурентов [16].

В таблице 2.2 представлена динамика посещаемости сайта ОАО «Авиакомпания «Белавиа».

Таблица 2.2 – Динамика посещаемости ОАО «Авиакомпания «Белавиа»

Сайт	Сентябрь 2024 г.	Октябрь 2024 г.	Ноябрь 2024 г.	Отклонение октябрь 2024 г. к августу 2024 г.
Количество заходов	615708	521207	607058	85851

Примечание. Источник: [16].

Исходя из данных таблицы 2.2, количество заходов на сайт ОАО «Авиакомпания «Белавиа» в ноябре 2024 г. составило 607058 раз, что на 85851 раз больше по сравнению с октябрём 2024 г. В целом за анализируемый период для количества заходов на сайт ОАО «Авиакомпания «Белавиа» характерна нестабильная динамика.

Далее рассмотрим структуру источников трафика характерную для сайта ОАО «Авиакомпания «Белавиа» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Структура источников трафика сайта ОАО «Авиакомпания «Белавиа»

Источник трафика	Удельный вес, %
Директ	35,0
Реферальные ссылки	5,5
Поиск	58,7
Социальные сети	0,5
Почтовая рассылка	0,3

Примечание. Источник: [16].

Исходя из данных таблицы 2.3, необходимо отметить, что наибольший удельный вес в структуре источников трафика занимает поиск – 58,7%, далее следует директ – 35,0% и реферальные ссылки – 5,5%. Наименьший удельный вес занимают социальные сети – 0,5% и почтовая рассылка – 0,3%.

На рисунке 2.1 представлена география посетителей сайта.



Рисунок 2.1 – География посетителей сайта ОАО «Авиакомпания «Белавиа»
Примечание. Источник: [16].

Необходимо отметить, что в структуре географии наибольший удельный вес занимают посетители из Беларуси – 68,5% и России – 13,25%. Далее следуют Турция – 5,04%, Грузия – 2,07%, Польша – 2,05% и другие страны – 9,08%.

В таблице 2.4 представлены сайты-конкуренты ОАО «Авиакомпания «Белавиа».

Таблица 2.4 – Сайты-конкуренты ОАО «Авиакомпания «Белавиа»

Домен	ИКС	Пересечение показов	Показов сайта	Показов конкурента	Соотношение, %
uniticket.by	40	42555	61624	50050	70
airport.by	950	22761	61624	22761	69
moskva.beeline.ru	25800	54508	61624	54508	67
svo.aero	5550	6024	61624	7174	47
aviatickets.by	270	36428	61624	47846	45
aviasales.by	800	61624	61624	112599	41
biletyplus.by	350	1330	61624	3885	32
aeroflot.ru	20900	21805	61624	709018	29
aeroport-minsk.ru	20	5422	61624	5757	27
vacationtravel.by	0	2356	61624	2409	26

Примечание. Источник: [16].

Таким образом, тенденции развития рынка туристических услуг определяют основные направления развития ОАО «Авиакомпания «Белавиа». На рынке отмечается рост туристических потоков, что приводит к увеличению спроса на услуги Авиакомпании. Динамика посещаемости сайта также свидетельствует о росте внимания к организации. Необходимо отметить, что в структуре географии наибольший удельный вес занимают посетители из Беларуси и России. Однако можно и рассматривать такие страны как Турция, Грузия, Польша.

Список использованных источников

1. Belavia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belavia.by/>. – Дата доступа: 20.12.2024.
2. Агешкина, Н. А. Основы турагентской и туроператорской деятельности : учебное пособие / Н.А. Агешкина. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 567 с.
3. Белорусский туризм: тенденции и перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://socio.bisr.by/beloruskij-turizm-tendencii-i-perspektivy/>. – Дата доступа: 20.12.2024.
4. Бизнес-планирование в туризме : учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм» / под общ. ред. Т. В. Харитоновой, А. В. Шарковой. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 310 с.
5. Боголюбова, С. А. Виды и тенденции развития туризма : учебное пособие для вузов / С. А. Боголюбова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 202 с.
6. Дурович, А. П. Организация туризма : учебное пособие / А. П. Дурович. – Минск : РИПО, 2020. – 295 с.
7. Емелин, С. В. Технология и организация сопровождения туристов : учебное пособие для среднего профессионального образования / С. В. Емелин. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 419 с.
8. Игнатьева, И. Ф. Организация туристской деятельности : учебник для вузов / И. Ф. Игнатьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 405 с.
9. Лысакова, Л. А. Tourismus. Туризм : учебное пособие / Л. А. Лысакова, Е. М. Карпова, Е. Н. Лесная. – 3-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2020. – 145 с.
10. Международный аэропорт Феникс Санья [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sanya.aeropot.website/>. – Дата доступа: 20.12.2024.
11. Описание курорта о. Хайнань [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.321.by/tours/countries/chn/docs/357.html>. – Дата доступа: 20.12.2024.
12. Погодина, В. Л. География туризма : учебник / В. Л. Погодина, И. Г. Филиппова ; под ред. Е. И. Богданова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 256 с.
13. Рассохина, Т. В. Менеджмент туристских дестинаций : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. В. Рассохина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 217 с.
14. Рассохина, Т. В. Организация туристской индустрии: менеджмент туристских дестинаций : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. В. Рассохина. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 210 с.

15. Севастьянов, Д. В. Страноведение и международный туризм : учебник для вузов / Д. В. Севастьянов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 317 с.
16. Статистика сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bel.ru/stat/belavia.by>. – Дата доступа: 20.12.2024.
17. Статистика туризма [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/rubric-info/10616>. – Дата доступа: 20.12.2024.
18. Стахова, Л. В. Основы туризма : учебник для вузов / Л. В. Стахова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 327 с.
19. Феденева, И. Н. Организация туристской индустрии : учебное пособие для среднего профессионального образования / И. Н. Феденева, В. П. Нехорошков, Л. К. Комарова ; ответственный редактор В. П. Нехорошков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 205 с.

