

А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова
М.А. Жукова, Н.А. Зайцева

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА

Рекомендовано
Федеральным агентством по туризму
в качестве **учебника** для обучения
студентов вузов по направлению подготовки
«Менеджмент»

Рекомендовано
Советом УМО по образованию в области менеджмента
в качестве **учебника** для студентов
высших учебных заведений, обучающихся
по направлению подготовки «Менеджмент»
(квалификация (степень) «бакалавр»)

МОСКВА
2014

УДК 796(075.8)
ББК 75я73
М50

*Издается в рамках Федеральной целевой программы
«Развитие внутреннего и въездного туризма
в Российской Федерации (2011–2018 гг.)»*

Авторы:

А.Д. Чудновский, заведующий кафедрой управления в международном бизнесе и индустрии туризма Государственного университета управления, директор Института управления на транспорте, в индустрии туризма и международного бизнеса ГУУ, д-р экон. наук, проф.,

Н.В. Королев, заместитель руководителя Федерального агентства по туризму,
Е.А. Гаврилова, советник по научной работе ректора Российского государственного университета туризма и сервиса,

М.А. Жукова, проф. кафедры управления в международном бизнесе и индустрии туризма, заместитель директора Института управления на транспорте, в индустрии туризма и международного бизнеса ГУУ, д-р экон. наук,

Н.А. Зайцева, заведующая кафедрой экономики и управления в туризме и гостиничной деятельности Института туризма и гостеприимства Российского государственного университета туризма и сервиса, д-р экон. наук, проф.

М50 Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева. — М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. — 576 с.

ISBN 978-5-4365-0133-8

Рассмотрены сущность и взаимосвязь функций менеджмента, организационные структуры, принципы, методы и особенности управления в туристской индустрии. Раскрыты вопросы планирования деятельности организаций туризма и гостеприимства, управления потребительской мотивацией на рынке туристских услуг, способы достижения конкурентных преимуществ организациями туристского комплекса и стратегии экономически безопасной деятельности предприятий индустрии туризма.

Для студентов экономических вузов по специализациям «Организация и управление в сфере туризма», «Гостиничный и туристский бизнес», аспирантов и преподавателей, будет полезен для слушателей системы дополнительного профессионального образования и работников всех организаций сферы туризма.

**УДК 796(075.8)
ББК 75я73**

Чудновский Алексей Данилович
Королев Николай Вадимович
Гаврилова Екатерина Александровна
Жукова Марина Александровна
Зайцева Наталия Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА

Изд. № 8261. Подписано в печать 15.09.2014.
Формат 60×90/16. Гарнитура «PetersburgС». Печать офсетная.
Усл. печ. л. 36,0. Уч.-изд. л. 31,28. Тираж 1000 экз. Заказ №

Отпечатано в филиале «Чеховский Печатный Двор»
ОАО «Первая Образцовая типография».
142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1.

© Чудновский А.Д., Королев Н.В., Гаврилова Е.А.,
Жукова М.А., Зайцева Н.А., 2014
© Федеральное агентство по туризму, 2014

ISBN 978-5-4365-0133-8

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	6
Глава 1. Развитие системы управления и ее особенности в туристской индустрии	8
1.1. Формирование и развитие теории управления	8
1.2. Основы современной системы управления	19
1.3. Системный, процессный и ситуационный подходы в менеджменте	28
1.4. Особенности управления в туристской и гостиничной индустрии	38
Контрольные вопросы и задания	53
Тесты	54
Глава 2. Туристский комплекс как объект управления	57
2.1. Современное состояние мирового туристского рынка и факторы его развития	57
2.2. Туристский рынок России: проблемы и перспективы	67
2.3. Индустрия туризма как отрасль национальной экономики	81
2.4. Международные туристские организации	101
2.5. Организация управления туристским комплексом за рубежом	115
2.6. Организация управления туристским комплексом России	128
Контрольные вопросы и задания	138
Тесты	139
Глава 3. Развитие и использование туристского потенциала России	142
3.1. Туристские ресурсы и их классификация	142
3.2. Оценка туристского потенциала России в качестве туристского ресурса	151
3.3. Факторы, препятствующие превращению туристского потенциала России в туристские ресурсы	167
3.4. Создание региональных туристских проектов с целью эффективного использования туристского потенциала России	182
Контрольные вопросы и задания	204
Тесты	205
Глава 4. Организационные структуры и методы управления в туристской индустрии	208
4.1. Понятие и виды организационных структур управления, используемых в туристской индустрии	208
4.2. Модели процесса принятия решений	220
4.3. Методы управления	230
4.4. Организация деятельности в туристской индустрии на микроэкономическом уровне управления	243

Контрольные вопросы и задания.	262
Тесты.	263
Глава 5. Процесс и функции управления в туристской индустрии	267
5.1. Понятие и основные элементы процесса управления	267
5.2. Миссия и цели организаций туристской индустрии	273
5.3. Планирование деятельности организаций туристской индустрии.	282
5.4. Мотивация как функция управления организации туристской индустрии.	299
5.5. Контроль и координация деятельности организаций туристской индустрии	311
Контрольные вопросы и задания.	322
Тесты.	323
Глава 6. Рынок туристских услуг и особенности поведения потребителя туристских услуг	327
6.1. Туристский продукт и классификация видов туризма	327
6.2. Управление потребительской мотивацией на рынке туристских услуг	343
6.3. Факторы формирования потребительской мотивации на рынке туристских услуг	355
Контрольные вопросы и задания.	364
Тесты.	365
Глава 7. Формирование туристского продукта	369
7.1. Планирование тура	369
7.2. Выбор партнеров – поставщиков услуг и заключение с ними договоров	382
7.3. Формирование ценовой политики организации туристской индустрии.	394
Контрольные вопросы и задания.	407
Тесты.	407
Глава 8. Организации гостиничного комплекса – поставщики туристских услуг	412
8.1. Тенденции развития мирового гостиничного комплекса	412
8.2. Особенности функционирования гостиничного комплекса России	428
8.3. Конкуренция и конкурентоспособность как движущая сила развития российского гостиничного комплекса	439
8.4. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации гостиничного комплекса	459
8.5. Направления достижения конкурентных преимуществ организациями гостиничного комплекса	469
Контрольные вопросы и задания.	480
Тесты.	481

Глава 9. Особенности функциональных видов управления в организациях туристской индустрии	486
9.1. Система управления персоналом в организациях туристской индустрии.....	486
9.2. Система информационного менеджмента в организациях туристской индустрии.....	497
9.3. Система антикризисного управления в организациях туристской индустрии.....	507
9.4. Система финансового менеджмента в организациях туристской индустрии.....	512
9.5. Система инвестиционного менеджмента в организациях туристской индустрии.....	519
9.5. Система управления качеством в организациях туристской индустрии.....	527
Контрольные вопросы и задания.....	535
Тесты.....	535
Глава 10. Формирование экономически безопасных принципов управления организациями индустрии туризма	541
10.1. Оценка хозяйственного риска как инструмент решения проблемы экономической безопасности организаций индустрии туризма.....	541
10.2. Выявление отраслевых факторов хозяйственного риска.....	546
10.3. Стратегии экономической безопасности организаций индустрии туризма.....	551
10.4. Обеспечение экономически безопасной деятельности организаций индустрии туризма.....	555
Контрольные вопросы и задания.....	568
Тесты.....	568
Заключение	570
Литература	573
Ответы к тестам	576

ПРЕДИСЛОВИЕ

Туристская отрасль в мировом масштабе развивается наиболее динамично, и в современной России индустрия туризма и гостеприимства стала одной из приоритетных отраслей народного хозяйства. Усилия государства и туристского бизнеса в настоящее время направлены на преобразование туристской отрасли в единую систему, способную в комплексе осуществлять эффективную деятельность на внутреннем и международном туристских рынках. Достижение цели возможно путем практического решения проблем, связанных с развитием современного, высокотехнологичного туристского комплекса, объединенного общей концепцией управления, и активизации региональных организаций индустрии туризма, направленной на полноценное использование своего туристского потенциала. Реализация нового подхода к развитию туристской отрасли страны предполагает формирование национального туристского продукта, конкурентоспособного на мировом рынке, увлечение въездного туристского потока и удовлетворение потребностей туристов в получении качественного сервиса на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства.

Безусловно, туристская отрасль страны нуждается в грамотных специалистах, избравших сферу туризма полем своей будущей профессиональной деятельности и имеющих четкие представления о современных процессах и явлениях, происходящих в управлении туризмом.

Учебник «Менеджмент туризма», по мнению авторов, должен послужить студентам-бакалаврам основой теоретических знаний о науке управления, ознакомить с тенденциями, которые определяют современный этап развития и практики менеджмента в сфере туризма.

Свою задачу авторы учебника видели в том, чтобы не только изложить существующие концепции, функции, методы и модели менеджмента, но и научить студентов практическим навыкам по организации туристского бизнеса. Изучение материала позволит студентам правильно организовать планирование и реализацию тура, научит управлению потребительской мотивацией на рынке туристских услуг, способам достижения конкурентных преимуществ в индустрии туризма и гостеприимства, формированию миссии и целей организации, эффективному применению систем управления персоналом, контролю на среднем и низовом уровнях, информационного, антикризисного, менеджмента и т.д.

Кроме того будущий специалист должен обладать широтой кругозора, иметь полное представление о современных моделях управления отраслью туризма за рубежом, специализированных международных туристских

организациях и ассоциациях, оказывающих наравне с государственным регулированием значительное влияние на дальнейшее поступательное развитие межстранового туризма, формирование туристского имиджа стран. Отдельные главы учебника посвящены современному состоянию туристской отрасли нашей страны и перспективам ее дальнейшего развития.

В учебнике приведены данные, характеризующие экономические и специфические показатели мирового и российского туристских рынков, раскрыт алгоритм функционирования крупнейших гостиничных цепей, уделено внимание альтернативным формам взаимодействия организаций туризма и гостеприимства.

Наличие в учебнике иллюстративного материала (таблиц, схем, графиков) и приложений (документы, необходимые для практической деятельности), а также контрольных вопросов и тестов служит более полному усвоению материала. Приведенный в конце учебника перечень литературы, включающий и современные Интернет-ресурсы, позволит студентам расширить полученные знания и иметь представление о новациях в сфере туризма.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

1.1. Формирование и развитие теории управления

Коллективная деятельность людей перестает носить хаотичный характер и становится эффективной и упорядоченной лишь при наличии управления. Человечество пришло к пониманию этого постулата еще в древности. Из далекого исторического прошлого до нас дошли отрывочные разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение знаний об управлении. Наука управления совершенствовалась тысячелетиями, ее становление и развитие принято подразделять на несколько этапов, каждый из которых несет на себе отпечаток существовавшего в то время общественного строя.

I. Первый период развития науки об управлении — «древний» (9—7 тыс. лет до н.э. — конец XVII в.)

Протяженность по времени этого периода — велика: он начинается еще на стадии первобытнообщинного строя, когда старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода, и заканчивается во времена Средневековья.

Началом генезиса управления принято считать **зарождение письменности в Древнем Шумере**. Это революционное достижение в истории человечества привело к образованию особого слоя «жрецов-бизнесменов», занятых торговыми операциями. Следующий шаг в развитии управления относится к 1760 г. до н.э. и связан с деятельностью вавилонского царя **Хаммурапи**, издавшего свод законов управления государством для регулирования многообразных общественных отношений между различными социальными группами населения. Далее, во времена **Навуходоносора II** (630—562 гг. до н.э., правил с 605 г. до н.э.), произошло соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сферах производства и строительства.

Древнегреческий философ **Сократ** (470—399 гг. до н.э.), анализируя деятельность управленцев в различных сферах деятельности, говорил о том, что составляет основу их труда: «Главная задача — поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний».

Ученик Сократа **Платон** (428—348 гг. до н.э.) считал необходимым ввести в практику специализацию производственных процессов, а также сделал попытку разграничить функции органов управления.

В Древнем Риме политик и оратор **Катон Старший** (234—149 гг. до н.э.) советовал владельцу земли «посмотреть, как далеко продвинулась работа, что сделано, и что осталось сделать» и потребовать у управляющего отчет о проделанной работе. Советовалось также дать управляющему план работ на год.

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель **Никола Макиавелли** (1469—1527). Он сформулировал основные принципы науки управления государством. По Макиавелли, руководителю необходимы такие качества, как смелость, способность к точному расчету, учет общественного мнения, умение управлять самим собой; он также раскрыл принцип справедливости.

В первом периоде обычно принято выделять несколько управленческих революций.

Первая управленческая революция (4—5 тыс. лет назад)

В период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке историки менеджмента отметили первую трансформацию — превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т.е. управленцев-менеджеров. В результате на свет появился принципиально новый тип деловых людей — еще не коммерческий делец или капиталистический предприниматель, но уже не религиозный деятель, чуждый желания наживы.

Вторая управленческая революция (1792—1750 гг. до н.э.)

Эта революция связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи — выдающегося полководца и правителя. Он разработал знаменитый свод законов (285 законов), регулирующий все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, который, по существу, представлял собой основу первой формальной системы администрирования.

Третья управленческая революция (605 г. до н.э. — 316 г. н.э.)

В том же Вавилоне царь Навуходаноссор II разработал эффективную систему управления и производственного контроля на текстильных и других фабриках (также прославился строительством Вавилонской башни и висячих садов).

Правитель Древнего Рима **Диоклетиан** (243—316 гг. н.э.) разработал систему территориального управления и административную иерархию Римской католической церкви.

Четвертая управленческая революция (XVIII—XIX вв.)

Эта революция в менеджменте, практически совпадающая с великой индустриальной революцией, которая стимулировала развитие европейского капитализма, оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие. Вместо единственного собственника в этот период появляется множество акционеров, т.е. совместных (долевых) владельцев бизнеса. Новая система собственности привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

В действительности, развитие управления не представляло собой серию последовательных шагов вперед — скорее было несколько подходов, которые часто совпадали по отдельным направлениям.

С изменением практики управления, развитием техники и технологии изменялось и учение об управлении. Вместе с тем управленческая мысль никогда не играла роль пассивного следования за практикой менеджмента. Более того, именно выдвинутые и сформулированные ведущими умами управленческой мысли новые идеи в области управления и новые подходы к осуществлению управления обычно означали рубежи, начиная с которых происходили широкие преобразования в практике управления.

II. Второй период развития науки об управлении — «индустриальный» (1776—1890 гг.)

Наибольшая заслуга в развитии управления в этот период принадлежит шотландскому экономисту **Адаму Смиту** (1723—1790). Он проанализировал различные формы разделения труда, описал экономические преимущества, которые организации и общество получают в результате разделения труда, а также внес значительный вклад в развитие представлений о государственном управлении.

III. Третий период развития науки об управлении — «систематизации менеджмента» (1856—1950 гг.)

Этот период знаменуется созданием ряда школ в науке менеджмента: *школа научного управления*, *классическая (административная) школа*, *школа человеческих отношений* и *поведенческая (бихевиористская) школа*. В целом этот период можно охарактеризовать как крупный прорыв в генезисе менеджмента.

Возникновение менеджмента как научной дисциплины началось с поиска эффективных способов достижения наибольшей выработки у рабочих.

Теория управления как наука является относительно новым явлением в истории бизнеса. Первая радикальная идея появилась в статье **Генри Р. Тауна** (1844–1924), основателя и президента американской компании «Эйле энд Таун Манифактуринг», — «Инженер как экономист». В этой статье Таун утверждал, что менеджмент является областью изучения, равной по важности инженерному делу. Как основатель торговой палаты Таун оказал значительное влияние на деловой мир. Его статья часто упоминается как начальная точка отсчета современной науки управления.

Школа научного управления (1885–1920 гг.)

Эта школа связана с работами зарубежных инженеров и бизнесменов **Ф.-У. Тейлора, Х. Эмерсона, Г. Форда, Г. Ганта, Ф. и П. Гилбретов.**

Научное управление было первым систематизированным подходом в истории управленческой мысли. Официально возникновение и развитие этой школы относится к 1885–1920 гг., однако отдельные элементы школы используются и до сих пор.

Самая важная черта этого направления связана с **поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов**, однако при этом преобладало механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности.

Важным вкладом этой школы было **систематическое использование стимулирования** с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. При том, что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было точно рассчитано и установлено, для работающих предусматривалась возможность небольшого отдыха и перерывов. Это позволяло руководству установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевой элемент данного подхода заключался в зависимости вознаграждения от производительности труда.

В исследовательских работах, посвященных научному управлению, признается важность принципа отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, и подчеркивается, большое значение, придаваемое обучению.

Конечной целью **Ф.-У. Тейлора** в плане организации труда было — дать возможность каждому рабочему трудиться с максимальной производительностью. Одно из условий этого — обеспечение рабочего всем необходимым до того, как он приступит к работе. Эта функция входила в обязанности администрации. Для выявления непроизводительных потерь времени использовался хронометраж и фотография рабочего времени.

В современных условиях реализация этого принципа означает, что специалисты, обеспечивающие бесперебойную деятельность предприятия — начиная от специалистов по IT-технологиям до уборщиц — должны сделать все для того, чтобы не было непроизводительных потерь рабочего времени сотрудника предприятия.

Классическая (административная) школа управления

Бурное развитие промышленности в первой четверти XX в. дало толчок к эволюции взглядов на проблемы управления и формированию нового подхода. Дальнейшее развитие теория управления получила в работе французского промышленника **Анри Файоля** и его последователей: **Я Гулика, Л.-Ф. Урвика и Р.-С. Дейвиса**, создавших **классическую (административную) школу управления**.

Файоль и большинство представителей административной школы управления, в отличие от Тейлора и Гилбретов, начавших свою карьеру простыми рабочими, имели непосредственный опыт в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе, что, несомненно повлияло на их представление об управлении организацией. Именно это обстоятельство дало повод зачастую называть классическую школу **административной**.

В отличие от школы научного управления, которая занималась в своей основе вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и повышением эффективности производства, представители классической школы занялись **разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом**.

Основной вклад представителей административной школы в теорию менеджмента состоит в том, что они рассматривали **управление как универсальный процесс**, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформулировали **систематизированную теорию управления всей организацией**, выделив управление как особый вид деятельности.

Файоль выполнил классический анализ задач управления, основанный на многолетнем практическом опыте руководителя и сделанных лично им открытиях. С выделенными им *пятью функциями руководителя* (планирование, организация, руководство, координация, контроль.) и *четырнадцатью принципами административного управления* связано возникновение системы понятий, с помощью которых руководители могут достаточно четко определить, чем им в действительности следует заниматься (табл. 1.1).

Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

14 принципов административного управления А. Файоля	12 принципов управления Г. Эмерсона
<ol style="list-style-type: none"> 1. Неотделимость власти от ответственности. 2. Разделение труда. 3. Единство распоряжения, или единоначалие. 4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных. 5. Единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель». 6. Подчинение индивидуальных интересов общим. 7. Справедливое для всех вознаграждение. 8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия. 9. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей. 10. Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое место и каждый на своем месте». 11. Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации. 12. Устойчивость персонала, ибо текучка кадров — следствие плохого управления. 13. Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия. 14. Корпоративный дух, т.е. общность интересов работников и коллективизм в труде 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Исходный пункт управления — отчетливо поставленные цели. 2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин. 3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления. 4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении. 5. Справедливое отношение к персоналу. 6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет. 7. Диспетчеризация по принципу «Лучше диспетчировать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу не диспетчируя ее». 8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов. 9. Нормализация условий труда. 10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени. 11. Письменные стандартные инструкции. 12. Вознаграждение за производительность

Школа человеческих отношений (1930–1950-е гг.)

Следующим направлением в менеджменте было создание **школы человеческих отношений** (которая зародилась в ответ на неспособность со стороны представителями научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации). Наиболее крупными специалистами, внесшими большой вклад в развитие школы человеческих отношений на Западе, считаются **Мэри Паркер Фоллет** (1868–1933), **Элтон Мэйо** (1880–1949) и **Абрахам Харольд Маслоу** (1908–1970).

Несмотря на то, что авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии ограничивались только такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью познать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.

Исследователи школы человеческих отношений предполагали, что если руководство проявит большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасти, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Создателем этой школы является **Элтон Мэйо**, проводивший «Хоторнский эксперимент» на протяжении шести лет (1927–1933). Основным итогом этих исследований состоял в том, что высокая производительность труда объяснялась особыми отношениями между людьми, их совместной работой. Данное исследование также показало, что поведение человека на работе и результаты его труда принципиально зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе, какие отношения существуют у рабочих между собой, а также от отношения менеджеров к потребностям работников.

Еще одним важным шагом в генезисе менеджмента явилась **теория иерархии потребностей** американского психолога **А. Маслоу**. Более подробно ее положения рассмотрены далее (параграфы 5.4 и 6.2).

Суть школы человеческих отношений составляет **управление межличностными отношениями и применение психологии и социологии**. В соответствии с теорией данной школы каждое предприятие следует рассматривать как определенную социальную систему.

Научные разработки и рекомендации школы человеческих отношений послужили методологической основой создания новых разделов менеджмента — *теории лидерства, конфликтологии, управление персоналом* и др.

Основное содержание теории человеческих отношений заключается в обосновании необходимости следующих действий:

- развития у рабочих чувства как индивидуальной, так и коллективной ответственности;
- создание на предприятии атмосферы «подлинной общности интересов»;
- переход от «центрального» авторитета к «фундаментальному» авторитету, т.е. от авторитета должности к авторитету знаний и профессионализма.

Ключевые идеи школы человеческих отношений актуальны и сейчас, поскольку по утверждению гуру менеджмента, американского ученого австрийского происхождения **Питера Друкера (1909—2005)**, «самым ценным активом любой компании XX века было производственное оборудование. Самым ценным активом любой организации XXI века станут работники умственного труда и их производительность».

Количественная школа (с 1950 г. по настоящее время)

В 1950—1960-е гг. развитие математики и вычислительной техники, применение в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники заложило основу нового направления в теории управления — **количественного подхода и теории принятия решений**. Существенный вклад в развитие этих подходов внесли **К. Черчмен, Е. Арноф, Д. Форрестер**.

Ключевой характеристикой количественной школы (1950 г. — по настоящее время) является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Применение количественных методов позволяет существенно повысить эффективность управленческих решений.

Суть подходов заключалась в следующем:

- применение научных методов анализа функционирования производственных систем и решение проблем управления с применением математического аппарата решения задач, компьютерной техники и информационных систем;
- разработка методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организации;
- создание алгоритма выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.;
- разработка количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений.

Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний.

В разработке ряда количественных методов в управлении приоритет принадлежит российским ученым. Так, академик **Л.В. Канторович** первый в мире (1939 г.) разработал **общие принципы линейного программирования**. Основоположителем современного экономико-математического направления в управлении народным хозяйством в России является академик **В.С. Немчинов**, внесший существенный вклад в разработку статистических методов управления экономикой и организовавший в 1958 г. первую в России лабораторию экономико-математических исследований.

В количественной школе различают два главных направления:

- рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов;
- исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

Развитие системы менеджмента в России

Начиная с XVII в. вопросам управления в России уделялось достаточно много внимания. Заметный след в истории России и улучшении ее системы управления оставили автор многих проектов общегосударственного значения при дворе царя Алексея Михайловича **А.Л. Ордин-Нащокин** (чьи идеи в определенной степени повлияли на будущую реформаторскую деятельность Петра I), историк **В.Н. Татищев**, главный управляющий горных заводов в Сибирской и Казанской губерниях и выдающийся русский ученый **М.В. Ломоносов**.

Достаточно весомы и заслуги в реформировании системы управления России **П.А. Столыпина**, с 1906 г. совмещающего должности министра внутренних дел и премьер-министра. Столыпин занимался совершенствованием местного самоуправления.

В конце 20-х и начале 30-х гг. XX в. управление народным хозяйством в Советском Союзе было полностью централизовано. В развитии советской управленческой мысли исследователи выделяют четыре периода: двадцатые годы, тридцатые — пятидесятые, шестидесятые — семидесятые и восьмидесятые.

Самым плодотворным был **первый период** (двадцатые годы прошлого века), когда еще допускалась определенная самостоятельность исследований и свобода творчества. В эти годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: **организационно-техническая** и **социальная**. Среди представителей первого этапа можно назвать теоретиков и практиков экономистов **А.А. Богданова (Малиновского)** (1873—1920), **О.Е. Ерманского** (1866—1941), **А.К. Гастева** (1882—1941). Они стояли у истоков организационно-технической концепции, в которой производственный процесс воспринимался больше как чисто технический,

состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контролирующих, регулятивных действий.

Известный советский ученый А. К. Гастев занимался вопросами совершенствования теории и практики организации труда. Им была сформулирована и обоснована концепция, получившая название «трудовые установки». Важнейшее место в осуществлении методики трудовых движений отводилось инструктажу.

Проблемы научной организации труда получили широкое освещение и в трудах **П. М. Керженцева** (1881—1940), который выделял в научной организации труда три объекта: труд, производство и управление, считая последний компонент самым главным, распространяя таким образом понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности

Еще одним представителем концепции социальных отношений являлся **Ф. Р. Дунаевский** (1887—1960) с теорией «административной емкости», под этим понятием исследователь понимал способность управляющих руководить определенным количеством лиц, причем эта способность мало зависит от степени одаренности руководителя, поскольку «никто не может руководить непосредственно работой слишком большого количества лиц». Ученый ратовал за уменьшение, казалось бы неизбежного роста промежуточного звена руководящих органов посредством передачи машинам всей механической работы, полагая, что машины лишь «освобождают мозг от черной работы... но требуют от мозга работы руководящей».

Во второй период развития управленческой мысли в России (тридцатые-пятидесятые годы прошлого века) большинство идей управленцев двадцатых годов оказались забыты на долгие годы, кроме незначительной части, которая связана с организацией производственных процессов.

В 1930-е гг. была проделана большая научная и практическая работа создания науки об организации производства, труда и управления, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства. В эти же годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность — инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей.

В течение второго этапа в управлении утвердился *отраслевой и народнохозяйственный подход*.

Третий период (шестидесятые-семидесятые годы прошлого века) был связан с новым этапом развития научно-технического прогресса, когда получило распространение *технико-кибернетическое направление* в управленческой теории и практике. В этот период стали формироваться

АСУП (автоматизированные системы управления предприятием, автоматизированные системы управления производством) и шире применяться экономические методы управления. На этот этапе сформировалась концепция хозяйственного механизма как единства социальной, экономической и организационной систем.

Четвертый период, начавшийся с 1980-х гг. и продолжающийся в настоящее время, заключается в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям.

Главенствующими в мировой системе менеджмента стали японская и американская модели, которые подходят к процессу управления практически с диаметрально разных позиций (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Сравнение американской и японской моделей управления

США	Япония
1. Индивидуальный характер принятия решений.	1. Коллективное принятие управленческих решений
2. Индивидуальная ответственность	2. Коллективная ответственность
3. Строго формализованная система управления	3. Гибкая структура управления в организациях
4. Четкая система контроля и индивидуальный контроль руководства	4. Неформальная организация контроля при наличии коллективного
5. Основные качества, требуемые от руководителя — умение организовать рабочий процесс и контроль	5. Главные качества руководителя — профессиональная компетентность, инициативность
6. Ориентация управления на работу в группе, неформальные отношения руководства и рядовых сотрудников	6. Ориентация управления на отдельного работника, иерархия и формальные отношения руководства с нижестоящими работниками
7. Оценка эффективности управления по степени гармонии в коллективе и по общему результату.	7. Оценка управления по индивидуальному результату.
5. Оперативная оценка труда и быстрый карьерный рост сотрудников в соответствии с личными результатами.	5. Замедленная оценка труда работающего и медленное продвижение по службе. Деловая карьера определяется стажем работы и старшинством.
7. Найм на работу на короткий срок.	7. Долгосрочная занятость.
8. Подготовка узкоспециализированных руководителей.	8. Подготовка руководителей широкого профиля.
9. Оплата труда по личным достижениям и степени вклада в коллективную работу.	9. Оплата труда по показателям работы группы, по стажу.

В современной России начался поступательный процесс формирования своей школы менеджмента. Ее специфика состоит в том, что в относительно небольшой промежуток времени необходимо было выпестовать отечественных менеджеров-практиков, умеющих работать по международным стандартам. Особенностью современного российского менеджмента является его гибкость, приспособляемость, маневренность, диалектичность, эффективное использование передового зарубежного опыта, в том числе в сервисе, туризме и гостеприимстве.

1.2. Основы современной системы управления

Термин «искусство управления» встречается еще в трактатах древних мыслителей Китая, Греции, Рима. Содержание этого понятия имеет обширное толкование, вызванное спецификой общественного уклада различных стран. Так, например, в Римской империи искусство управления означало искусство властвовать, искусство государственного управления и подбора кадров.

В процессе исторического развития и смены общественных формаций изменились методы и качество труда, появились новые формы его организации, дальнейший научно-технический прогресс потребовал создания новых подходов к управлению. На первый план выдвинулась задача повышения эффективности использования людских ресурсов, поиск необходимых для успешного функционирования организации мотиваторов, которые бы стимулировали целенаправленное поведение работающих.

Безусловно, что на развитие управленческой мысли в разных странах заметное влияние оказывали существующие в стране психологические, морально-этические нормы культура, религия, традиции и устои. Так, американская система менеджмента (а термин «менеджмент» в обозначении управления появился в начале XX в. именно в США и связан с публикацией книги **Ф. Тейлора** «Принципы научного управления», 1911), существенно отличается не только от японской, но и от западно-европейских систем — английской, немецкой, французской, шведской, норвежской и др.

Научная школа Государственного университета управления (ГУУ, Москва) формулирует определение **понятия «управление»** с современных позиций — «это управленческая деятельность и процессы, связанные с разработкой концепции и стратегии развития организации, постановкой ее целей, планированием, организационной деятельностью, распорядительством, координированием и контролем, а при необходимости, и корректировкой ранее принятых решений»¹. Очевидно, что в подобной трактовке понятие управления можно применить для всех без исключения сфер и видов деятельности, где требуется управление как таковое.

¹ Цит. по *Писаревская О.В.* Менеджмент знаний в отелях // Туризм: право и экономика. 2005. № 6. С. 23–34.

В годы перехода российской экономики на рыночные основы ведения хозяйства наряду с привычным термином «управление» стало широко использоваться английский термин «менеджмент» (*management*), который не переводится на русский язык дословно, хотя его и принято переводить как «управление», а понятие «менеджер» — как «руководитель». На Западе, говоря о менеджменте, под менеджером подразумевают сотрудника, который занимается управлением в определенной организации. В более широком смысле употребляется обезличенная форма — «администрация», «администрирование».

В Оксфордском русско-английском словаре (1994) слово «управление» переводится на английский язык такими терминами, как *management, administration, direction* (они рассматриваются как синонимы), а сам «менеджмент» трактуется как: 1) способ обращения с людьми; 2) административные навыки и умение особого рода; 3) искусство управления; 4) орган управления и люди, его составляющие.

В «Международном справочнике по менеджменту», изданном в Англии, приводится следующее определение понятия «менеджмент»: «это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью»¹.

В общедоступном понимании менеджмент — вид профессиональной деятельности по управлению персоналом в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковской деятельности, индустрии гостеприимства и т.д.) и в любой сфере деятельности (производстве, сбыте, финансах и др.), если она направлена на получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата.

В настоящее время содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать в различных направлениях: функция или вид профессиональной деятельности, организация управления предприятием, процесс разработки и принятия управленческих решений, орган или аппарат управления, категория людей, наука и искусство управления (рис. 1.1).

Рассмотрим основные значения **понятия «менеджмент»**, принятые на сегодняшний день.

1. Менеджмент — это *функция или вид профессиональной деятельности, направленной на достижение определенной цели*. Сущность и содержание этого вида деятельности проявляется в его функциях.

2. Менеджмент — это *организация управления предприятием*, т.е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования. Функции закрепляются за конкретными подразделениями предприятия, которые их осуществляют (отделы, службы). Подразделения представляют

¹ International Dictionary of Management. Forth Ed. by H. Yohansen & G.T. Page. Great Britain, 1990.

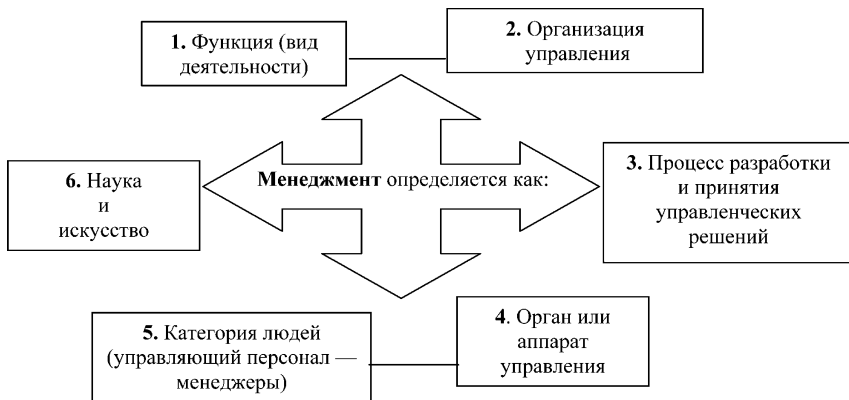


Рис. 1.1. Основные подходы к определению понятия «менеджмент»

собой организованные группы сотрудников предприятия. Их деятельность осознанно направляется для достижения общей цели предприятия, т.е. управляется. В этом случае можно говорить об управлении внутри предприятия или о менеджменте, обеспечивающем оказание услуг, о менеджменте как организационной деятельности.

3. Менеджмент рассматривается также как *процесс принятия управленческих решений*. Поддержанию непрерывности процесса оказания услуг сопутствует множество ситуаций, внешних и внутренних проблем, которые требуют от менеджера принятия решений. Проблемные ситуации возникают на всех уровнях управления. На основе принятого решения ставится задача каждому исполнителю. За исполнением устанавливается контроль. Одновременно с принятием решения разрабатываются методы его реализации.

4. Менеджмент — *это орган или аппарат управления*. Действительно, без аппарата управления организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Аппарат управления имеет свою иерархию, которая находит конкретное отражение в структуре управления тем или иным предприятием.

5. Менеджмент — *это категория людей*. Управление фирмами в организационном отношении осуществляется по трем уровням, к которым также применяется термин «менеджмент»: *top management* — высшее руководство (директор и его заместители), *middle management* — среднее звено управления (начальники департаментов), *sole management* — низовое звено управления (линейные менеджеры — начальники отделов, служб). **Менеджеры** — это особая категория людей, разрабатывающая и реализующая управленческие решения. Профессиональные менеджеры — это специалисты, знающие теоретические основы науки управления, и имеющие практические навыки управления тем или иным объектом управления.

6. Менеджмент — это *наука и искусство управления*. Подобный подход к определению менеджмента парадоксален лишь на первый взгляд: наука предложила методологию управления путем анализа содержания работы менеджера и определения ее основных компонентов, однако очевидно, что управление будет неоптимальным и тривиальным без творческого подхода к принятию того или иного решения. И это позволило специалистам утверждать, что «процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации». И далее, о роли науки в управлении: «Хотя деятельность по управлению — это искусство, лица, занимающиеся ею, достигнут лучших результатов, если будут понимать и использовать лежащую в основе этого искусства науку. Когда важность результативности и эффективности группового сотрудничества признается в любом обществе, можно смело утверждать, что управление — важнейшее из всех искусств»¹.

Американский промышленник, специалист по маркетингу, президент Ford Motor Company и корпорации Chrysler **Лидо (Ли) Якокка** в знаменитой книге «Карьера менеджера» (1984) выделил простые, но действенные принципы успешного менеджмента:

- «Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд»;
- «Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей»;
- «Хорошему управляющему надо уметь слушать не меньше, чем говорить»;
- «Самое значительное, что может делать менеджер, — это нанимать пригодных для дела новых работников».

Обобщая, можно сказать, что понятие «менеджмент» раскрывается в нескольких ипостасях: менеджмент — это и способ управления, руководства, направления или контроля, и искусство управления и руководства, и люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также управленческий персонал.

Исходя из этого формулируется следующее **определение менеджмента**:

- *во-первых*, менеджмент — это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов;
- *во-вторых*, менеджмент — это особый тип системы управления, возможный только в условиях рыночной экономики.

¹ См. подробнее *Куниц Г., О. Доннел С.* Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций : в 2 т. / Пер. с англ. // Общ. ред. и предисл. Д.М. Гвишиани. М. : Прогресс, 1981.

Менеджмент и управление в специальной управленческой литературе рассматриваются практически с одних и тех же позиций, что отражено в табл. 1.3, где представлены наиболее часто используемые подходы к определению их сущности и роли в обществе.

Таблица 1.3

**Подходы к определению сущности и роли понятий
«управление» и «менеджмент»¹**

Управление		Менеджмент
	Искусство (практика) выполнения работ	
	Наука (область человеческого знания)	
	Функция (вид деятельности)	
	Процесс	
	Люди, управляющие организацией	
	Орган или аппарат управления	

Такое совпадение не случайно, так как его основу составляют объективные процессы общественного развития, оказывающие влияние на трактовку понятий и подходы к раскрытию их содержания. С учетом этого термины «менеджмент» и «управление» могут рассматриваться как тождественные. В настоящее время оба понятия используются как идентичные, взаимозаменяемые, подтверждением тому служат определения данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов.

В современной системе управления **«менеджер»** — это и руководитель предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделов, служб, бюро); и руководитель по отношению к подчиненным; и администратор любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами; и организатор конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или групп.

Требования, предъявляемые к менеджеру: наличие общих знаний в области управления предприятием; компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится предприятие по виду и характеру своей деятельности; владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы предприятия в наиболее выгодных сферах применения; принятие обоснованных и компетентных решений; наличие практического опыта в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается; умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов; умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса; знание государственного и отраслевого нормативного законодательства и т.д.

¹ Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2012.

Принципы менеджмента вытекают из законов и закономерностей управления. Они отражают существенные черты экономической системы, в рамках которой они действуют, и обусловлены производственными отношениями, господствующими в обществе.

Управление организацией в целом в условиях современной рыночной экономики базируется на следующих принципах:

- 1) праве быть собственником всех видов имущества;
- 2) экономическом самоопределении личности, т.е. праве каждого свободно распоряжаться своим наработанным потенциалом;
- 3) экономической свободе товаропроизводителя, широкой сети мер социальной защищенности.

Современные принципы управления предполагают реализацию следующих положений:

- 1) лояльность к персоналу, предоставление возможностей для совершенствования профессиональных знаний и навыков;
- 2) ответственность работников, основанная на понимании значимости своего труда;
- 3) наличие коммуникационных связей, пронизывающих всю организацию в целом;
- 4) создание атмосферы, способствующей раскрытию способностей работающих;
- 5) доленое участие каждого работающего в общих результатах;
- 6) своевременная реакция менеджмента на изменения в окружающей среде;
- 7) применение методов работы с людьми, направленных на создание удовлетворенности от работы;
- 8) непосредственное участие менеджеров в групповой работе — условие достижения согласованности и целостности;
- 9) умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями;
- 10) соблюдение корпоративной культуры и этики отношений;
- 11) усердное отношение к работе, честность при ведении бизнеса и доверие к людям;
- 12) использование в работе фундаментальных основ менеджмента;
- 13) четкое представление о месте и роли организации в будущем;
- 14) качество личной работы и постоянный самоменеджмент.

Если говорить о содержании понятия, то можно привести определение, данное современным отечественным специалистом по менеджменту, **В.И. Кноррингом**: «**принципы управления** как фундамент сложнейшего из видов искусств — искусства управления — не претендуют на роль панацеи на все случаи жизни, но не оставят человека без обоснованных, продуманных специалистами-профессионалами рекомендаций»¹.

¹ См. подробнее *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов по спец. «Менеджмент». 2-е изд., изм. и доп. М. : НОРМА-ИНФРА-М, 2001.

Одним из важнейших общих принципов управления автор считает «*принцип цели*», поскольку «каждое действие должно иметь ясную и определенную цель. Этот принцип распространяется на все виды деятельности человека, от государственного и производственного управления и до тактики поведения личности на бытовом и межличностном уровнях. Не зная цели и тех результатов, которых можно ожидать при ее достижении, любая акция, любой поступок обречены на провал или могут вызвать серьезный конфликт».

Следующий общий принцип управления, который выделен автором, — «*принцип оптимизации*», следование которому позволит упростить сложные производственные системы и создать необходимое условие для более эффективного использования постоянно растущих объемов информации, что и определяет прогресс этих систем.

В работе с персоналом, по мнению В.И. Кнорринга, наилучшим помощником может стать еще один важный принцип управления — «*принцип соответствия*», декларируемый еще древнегреческим философом Сократом, — начальник должен определить, соответствует ли компетенция работника той должности, которую он занимает, и той работе, которую он должен успешно выполнить.

Для поступательного движения организации, сохранения должного накала деловой активности важен профессионализм сотрудников всех уровней, этому может способствовать реализация «*принципа обязательного повышения квалификации*».

Обобщая, можно утверждать, что **менеджмент — это процесс разработки и принятия управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности**. Следовательно, продуктом труда любого менеджера (финансового, менеджера службы персонала, антикризисного и т.д.) являются управленческие решения и организация их исполнения. Эффективность управленческих решений напрямую зависит от умения менеджмента правильно выстроить стратегию развития бизнеса, своевременно реагировать на требования окружающей среды и в итоге обеспечить устойчивое функционирование бизнеса, поддержать конкурентоспособность на своем сегменте рынка.

Для эффективного управления организацией используются научные основы менеджмента, в которых в свою очередь также можно выделить несколько взаимосвязанных направлений — историю менеджмента, теорию управления, теорию организации, исследование систем управления, разработку управленческих решений. Субъектами управления выступают менеджеры, имеющие профессиональную подготовку по общему менеджменту и углубленную — по специальной области менеджмента (функциональные виды менеджмента). Более подробно некоторые из представленных на рис. 1.2. функциональных видов менеджмента рассмотрены далее в главе 9 данного учебника.



Рис. 1.2. Структура системы менеджмента

С целью эффективного управления целесообразно использовать ряд методов, к которым относятся *административно-организационные, экономические, социально-психологические методы* и ряд других (подробнее они будут рассмотрены в соответствующих темах учебника).

Особенностью современного корпоративного управления стала такая важная составляющая, как *социальная ответственность бизнеса перед обществом*. Появление концепции социальной ответственности (КСО) явилось результатом длительного процесса развития качественно новой практико-ориентированной парадигмы управления, включающей в себя три стороны ответственности: экономическую, социальную и экологическую.

На основе данной концепции возник так называемый «**стейкхолдер-менеджмент**», в котором подразумевается управление всеми заинтересованными сторонами бизнеса. В современном виде «концепция стейкхолдеров» получает распространение с середины 80-х гг. XX в., когда выходит в свет работа Р.-Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон». Идея Э. Фримена состоит в представлении фирмы, ее внешнего и внутреннего окружения как набора заинтересованных в ее деятельности сторон — стейкхолдеров (от англ. *stakeholder* — букв. «владелец доли», получатель процента, держатель заклада), чьи интересы и требования менеджмент фирмы должны принимать во внимание и удовлетворять. Иными словами, стейкхолдеры — это группы влияния, которые оказывают непосредственное и внешнее влияние на организацию. *Внутренние стейкхолдеры* — это акционеры компании, инвесторы, служащие компании, тогда как к *внешним стейкхолдерам* относятся экономические партнеры, потребители и все социальное сообщество в целом.

При современной открытости бизнеса влияние этих групп стейкхолдеров на развитие компании достаточно велико: поддерживая компанию инвестициями, внутренние стейкхолдеры тем самым дополнительно создают положительный имидж компании как социально ответственного и надежного бизнес-партнера, внешние стейкхолдеры могут, наоборот, распространять в бизнес-среде негативную информацию о деятельности компании, отрицательно сказывающуюся на ее репутации. Заинтересованные стороны поставляют организации необходимые для ее деятельности ресурсы, поскольку ее деятельность позволяет удовлетворять их запросы и потребности, однако нередки и случаи конфликтов между внутренними стейкхолдерами, цель которых состоит в экономической выгоде (ради которой владельцы компаний готовы на жесткие меры, вплоть до сокращения численности персонала), и внешними — в данном случае государством, профсоюзами, стремящимися не допустить роста безработицы. Целью стейкхолдер-менеджмента, выполняющего функции управления и контроля, является эффективное регулирование действий заинтересованных сторон, позволяющее соблюдать разумный баланс интересов бизнеса и общества.

Направления анализа стейкхолдеров в стратегическом менеджменте: идентификация и систематизация основных стейкхолдеров; оценка целей стейкхолдеров; сбор информации о стейкхолдерах и ее использование в процессе стратегического менеджмента.

Деятельность по управлению стейкхолдерами в стратегическом менеджменте: установление коммуникаций с стейкхолдерами; проведение переговоров с ними; мотивирование их поведения с целью получения наибольшей выгоды для предприятия (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Основные приемы воздействия на стейкхолдеров

Побуждение	
<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Разрушает сопротивление изменениям, ситуация под контролем	Необходимо отработать побуждения, может быть связано с дополнительными расходами фирмы, успех зависит от предыдущих инициатив
Принуждение	
<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Подходит в случаях ограниченности времени для принятия решений, при этом руководство контролирует ситуацию	Имеет дисфункциональные последствия, стейкхолдеры находят пути сопротивления, создается негативный прецедент
Убеждение	
<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Лучшие возможности для реализации изменений, можно осуществить кардинальные изменения	Стейкхолдеры могут не поверить обещаниям, снижаются темпы стратегических изменений
Обязательство	
<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Не предполагает дополнительных затрат фирмы, может быстро вводиться	Стейкхолдеры будут ожидать вознаграждения в ответ на их приверженность, результат может быть негативным

1.3. Системный, процессный и ситуационный подходы в менеджменте

В современных хозяйственных условиях руководители и специалисты любого уровня должны обладать значительной эрудицией в широкой области знаний, составляющей содержание стратегического менеджмента. Ни один отдельно взятый человек, ни организация, или даже целый сегмент национальной экономики не сможет сам по себе найти и реализовать такой способ развития, который соответствовал бы масштабу существующих глобальных вызовов. Анализ теории и практики управления различными объектами хозяйствования позволяет установить необходимость применения к менеджменту 13 научных подходов (табл. 1.5).

13 подходов к менеджменту

Название	Краткое содержание
<i>Административный</i>	При административном подходе регламентируются функции, права, обязанности, элементы системы менеджмента в нормативных актах
<i>Воспроизводственный</i>	Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное обновление производства товара для удовлетворения потребностей рынка с меньшими затратами
<i>Динамический</i>	При динамическом подходе объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности
<i>Интеграционный</i>	При интеграционном подходе устанавливаются взаимосвязи между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента, уровнями, субъектами управления
<i>Количественный</i>	Сущность количественного подхода заключается в использовании количественных оценок с помощью математических, статистических, инженерных расчетов и т.д.
<i>Комплексный</i>	При комплексном подходе учитываются технические, экономические, социальные и другие аспекты менеджмента
<i>Маркетинговый</i>	Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя
<i>Нормативный</i>	При нормативном подходе устанавливаются нормативы в управлении
<i>Поведенческий</i>	Поведенческий подход заключается в том, чтобы помочь работнику осознать собственные возможности
<i>Процессный</i>	При процессном подходе управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных функций
<i>Системный</i>	При системном подходе любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов
<i>Ситуационный</i>	Ситуационный подход предполагает, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией
<i>Функциональный</i>	Сущность функционального подхода состоит в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для ее удовлетворения

В настоящее время особое внимание уделяется трем подходам в управлении, внесшим существенный вклад в развитие теории и практики управления.

1. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией: при неизбежности проблем, возникающих как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого, «лучшего» способа управлять организацией.

Самым эффективным методом в каждом конкретном случае является тот, который наиболее приемлем в данной ситуации.

2. Системный подход предполагает, что организация рассматривается как совокупность взаимозависимых элементов, таких как персонал, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. В любой системе **выделяются два основных элемента: субъект и объект управления.**

3. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, бизнес-процессов.

Ситуационный подход в менеджменте

Среди «синтетических» учений об управлении заметное место занимают **ситуационные** теории. Суть данных теорий состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга, поэтому, осуществляя все необходимые управленческие действия, такие, как планирование, или распорядительство, или контроль, менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они функционируют. Согласно **ситуационной** теории, менеджерам необходимо определить подход, который будет лучше всего служить им в данной ситуации и поможет достигнуть их управленческих целей. Ситуационный подход в менеджменте состоит в том, чтобы увязывать приемы управления и решения с конкретной ситуацией (т.е. с определенным набором превалирующих в данное время факторов). Ситуационный подход нацелен на связь конкретных приемов и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Такой подход основывается на *ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций*. При его реализации необходимо определить, каковы значимые *переменные ситуации*, как они влияют на эффективность организации. Для этого ситуации изучаются, систематизируются, и для действий в каждой из них вырабатываются свои рекомендации. Так, например, во время кризиса усиливается централизация управления и на первый план выходит проблема минимизации рисков, для успешного решения которой помимо анализа теоретических выкладок необходима быстрота и адекватность реакции высшего звена менеджмента организации.

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяется четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации.

Во-первых, управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация

и что характерно для ситуации. *Во-вторых*, должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации. *В-третьих*, управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации. *В-четвертых*, управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации. Однако и этот подход подвергается критике, поскольку считается, что у него недостаточное теоретическое обоснование, которое проявляется в отсутствии базы для познания, недостаточной прогностической способности и инициативности. С другой стороны — его защитники утверждают, что ситуационный подход на вопросы «Как мы будем делать это?» и «Что мы будем делать дальше?» дает один из наиболее полезных ответов — «Это все зависит от...»¹.

Основные принципы ситуационного подхода

1. Правильная интерпретация ситуации. Необходимо объективно оценивать, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

2. Эффективное использование методов и приемов профессионального управления, которые доказали свою результативность, в соответствии с особенностями конкретной ситуации. К ним относятся: понимание процессов управления, индивидуального и группового поведения, применение методов системного анализа, планирования и контроля, современных методов принятия решений.

3. Предвидение вероятных положительных и отрицательных последствий применения конкретной методики или концепции. Например, удвоить зарплату всему персоналу, можно значительно повысить мотивацию (времененно), но при этом необходимо сравнивать прирост затрат с полученным эффектом, иначе это может привести к разорению организации.

Безусловно, невозможно определить все переменные, влияющие на организации. На практике менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые скорее всего могут привести к благоприятному разрешению проблем.

Большинство ученых считают, что существует не более десятка важнейших факторов, так называемых **ситуационных переменных**, которые можно сгруппировать в два основных класса — *внутренние* и *внешние переменные*. Определение этих переменных явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление.

¹ Кузнецова Н.В. История менеджмента. Изд-во Дальневосточного университета, 2004.

Роль ситуационного подхода в сервисе, туризме и гостиничном деле очень велика, так как менеджерам постоянно приходится решать различные задачи. По некоторым из них может быть заранее описана последовательность действий (стандартные ситуации, которые обычно описываются в стандартах обслуживания), но чем выше уровень управления, тем чаще менеджеру приходится решать нестандартные задачи, применяя принципы ситуативного управления.

Системный подход в менеджменте

Системный подход в менеджменте раскрывает и конкретизирует принцип системности. Основоположителем современного системного подхода на Западе считается **Л. Берталани**, разработавший *общую теорию систем* (1968 г.). Однако задолго до Л. Берталани, а именно в начале XX в. российский ученый **А.А. Богданов** в разработанной им *всеобщей организационной науке* сформулировал основные принципы и законы, по которым протекают процессы организации в природе и обществе. Принципиальное отличие системного подхода от «одномерных» концепций состоит в том, что он исходит из многомерности организации и управления ею и из необходимости учета в управленческой деятельности влияния множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих прямое и косвенное воздействие на ее функционирование, а также из наличия так называемого **системного** эффекта, выражающегося в том, что целое всегда качественно отлично от простой суммы составляющих его частей.

Системная концепция — подход к организации и управлению и комплекс методов системного анализа и синтеза, предлагаемых экономической кибернетикой. Центральное место в системном подходе занимает понятие системы.

Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Система может быть открытой или закрытой.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. Типичный пример закрытой системы — часы.

Открытая система постоянно взаимодействует с внешней средой. Энергия, информация и материалы — это объекты обмена с внешней средой через границы системы. Такая система зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне, для своего функционирования она должна обладать способностью приспосабливаться к изменениям в среде. Все организации являются открытыми системами. На рис. 1.3 изображены связи в открытой системе управления предприятием.



Рис. 1.3. Связи в системе управления

Обозначения:

прямые связи в системе управления;
 обратные связи в системе управления;
 воздействие внешней среды на систему управления;
 воздействие системы управления на внешнюю среду.

В условиях рыночной экономики *организации и управление ими представляют собой открытые системы*. Открытая система получает от окружающей среды информацию, энергию, материалы, капитал, человеческие ресурсы. Эти компоненты называются **входами организации**. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги, которые являются **выходами организации**, выносимыми ею во внешнюю среду. Если предприятие работает эффективно, то в ходе преобразования образуется добавленная стоимость. В результате появляются другие выходы, такие, как прибыль, увеличение доли рынка и объема продаж, реализация функции социальной ответственности, материальное и моральное удовлетворение работников, развитие организации и др. (рис. 1.4).

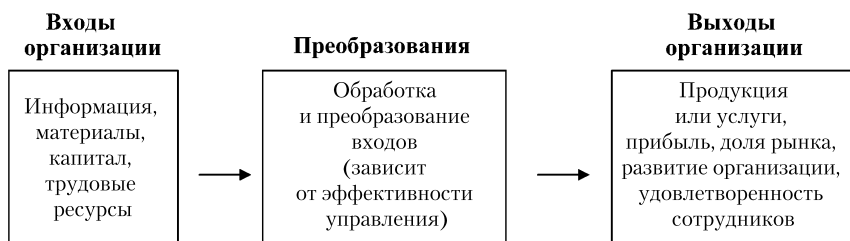


Рис. 1.4. Модель организации как открытой системы

Благодаря обратным связям система управления регулируется, т.е. корректируется.

В ситуационном подходе выделяют понятие подсистем. **Подсистемы** представляют собой части больших сложных систем, зачастую они сами

являются системами. Подразделения организации, ее социальные и технические составляющие считаются подсистемами, которые, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем.

Процессный подход в менеджменте

Процессный подход в менеджменте, как уже отмечалось, рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции. Известны различные классификации функций. Основные из них включают: планирование, организацию, коммуникации, принятие решений, мотивацию, контроль (рис. 1.5).

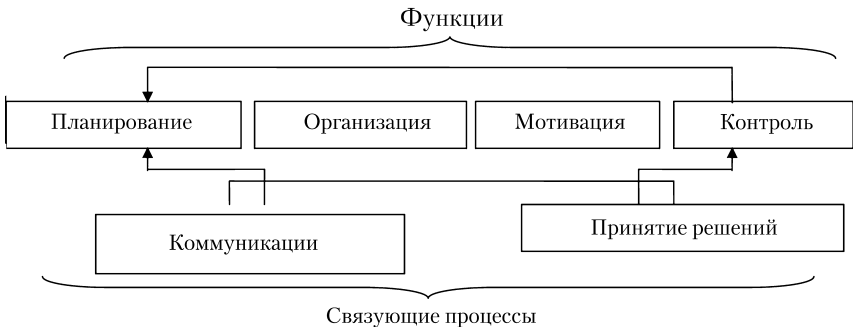


Рис. 1.5. Взаимосвязь функций управления

На рис. 1.5 процесс управления представлен как **система последовательно и параллельно взаимосвязанных функций**. Последовательно взаимосвязаны *планирование – организация – мотивация – контроль*. Параллельно связаны с процессом управления связующие процессы: *коммуникации* и *принятие решений*. Иначе говоря, коммуникации и принятие решений осуществляются одновременно с последовательно связанными функциями управления.

Одна из современных концепций управления основана на выделении **бизнес-процессов и построении системы эффективного управления ими**. При этом используется несколько основных понятий.

Бизнес-процесс — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Вход бизнес-процесса — ресурс, обеспечиваемый внешним поставщиком.

Выход бизнес-процесса — результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса.

Владелец бизнес-процесса — должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за этот процесс.

Ресурсы бизнес-процесса — материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса, т.е. это информация (документы, файлы), финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимые для выполнения бизнес-процесса и находящиеся в распоряжении владельца бизнес-процесса.

Показатели бизнес-процесса — количественные и (или) качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.

Показатели эффективности бизнес-процесса — параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Желательно, чтобы в названиях процессов присутствовали отглагольные существительные, например, «процесс продаж», «процесс обслуживания».

В общем виде схема процессного подхода будет выглядеть следующим образом (рис. 1.6).

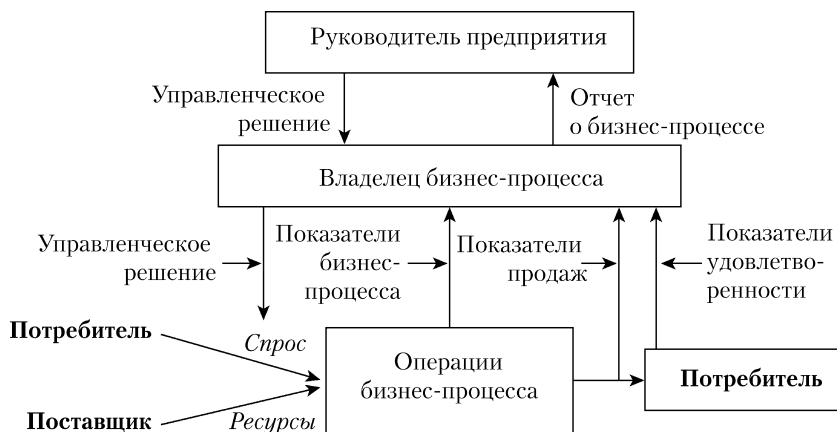


Рис. 1.6. Структура бизнес-процесса

В качестве примера укрупнено рассмотрим **бизнес-процесс «Участие турфирмы в специализированной выставке»**:

- название бизнес-процесса — «Участие в специализированной выставке»;
- владелец бизнес-процесса — начальник отдела маркетинга и рекламы;

- операции бизнес-процесса — подготовка к выставке, участие в выставке, оценка эффективности участия в выставке;
- вход бизнес-процесса — выставочный бюджет;
- выход бизнес-процесса — объем продаж по договорам, заключенным с клиентами, узнавшими о турфирме на выставке;
- показатель эффективности бизнес-процесса — отношение суммы прибыли от путевок по договорам, заключенным с клиентами, узнавшими о турфирме на выставке, к выставочному бюджету (показывает сколько рублей прибыли приходится на каждый рубль выставочного бюджета).

Процессный подход в управлении позволяет не только выделить этапы, отдельные операции бизнес-процесса, но и распределить обязанности между сотрудниками по каждому бизнес-процессу, построив матрицу распределения ответственности (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Матрица распределения ответственности между сотрудниками турфирмы при разработке стратегии ее развития

№ п. п.	Этапы процесса	Генеральный директор	Коммерческий директор	Директор по качеству	Руководители по направлениям деятельности (выездной, внутренний туризм)	Руководители функциональных отделов (бухгалтерия, отдел кадров и т.п.)
1	Разработка стратегии предприятия	Р	О	У	О	У
2	Разработка годового бизнес-плана	Р	О	У	У	У
3	Формирование политики управления качеством услуг и обслуживания	Р	У	О	У	У
4	Реализация годового бизнес-плана	Р	У	У	О	У
5	Анализ результатов реализации годового бизнес-плана	Р	О	У	У	И
6	Разработка и реализация мер по корректировке тактических мероприятий в соответствии со стратегией	Р	О	У	У	У
7	Реализация предложенных мероприятий	Р	О	У	У	У

Обозначения:

Р — руководит, принимает решение, контролирует; О — отвечает за выполнение; У — участвует в выполнении работ; И — получает информацию.

Таким образом, руководители высшего звена обладают стратегическим видением ситуации, осуществляют общее руководство компанией, менеджеры среднего звена несут ответственность за тактические решения, низшего звена — специалисты и супервайзеры — за оперативные. Управляющий, он же директор — наемный работник. Его полномочия и уровень ответственности определяются контрактом, заключенным между ним и собственником компании.

Важными элементами использования процессного подхода являются **регламенты бизнес-процессов**.

Существует более двадцати **технологий проектирования бизнес-процессов** и несколько сотен инструментов, предназначенных для автоматизации этого процесса. Наиболее популярны на российском рынке продукты: Bpwin (Erwin) (Platinum Technology), Rational Rose (Rational Software Corporation) ARIS (Scheer AG).

Описание бизнес-процессов средствами Visio

Инструмент Visio позволяет графически представлять бизнес-процессы произвольным образом и делать их понятными простым бизнес-пользователям на их предметном уровне. Пользователь получает возможность в любой момент времени открыть бизнес-процесс и визуально проконтролировать, на каких этапах и у каких исполнителей находится задача. Так, для описания системы управления компании применяется построение модели организационной структуры. Visio содержит шаблон Organization Chart, который позволяет быстро создать иерархическую диаграмму должностей и подразделений компании и определить их параметры. Набор графических элементов, обозначающих виды должностей, следующий:

executive — руководитель высшего звена;

manager — руководитель;

position — должность;

consultant — консультант;

vacancy — свободная вакансия;

assistant — помощник.

В заключение краткого рассмотрения трех наиболее действенных подходов в современном менеджменте следует отметить их общую направленность: каждый из указанных подходов в конечном итоге ориентирован на принятие и реализацию решений, способствующих достижению существенных качественных изменений в самой структуре управляемого объекта с тем, чтобы добиться заметного повышения экономической (социальной) эффективности его работы.

1.4. Особенности управления в туристской и гостиничной индустрии

Новые принципы управления заставляют пересмотреть ряд положений, касающихся управления в туристском и гостиничном бизнесе. Так, серьезное внимание стало уделяться проблемам обогащения содержания и ротации работ, существенно расширяются сферы применения групповой организации работ, в которой стимулируются и общие результаты и индивидуальные, учитывающие мастерство и ответственность каждого сотрудника. Сокращается глубина разделения работ между членами групп, широко практикуются взаимозаменяемость в туристском и гостиничном хозяйствах. Координация и контроль базируются не столько на правилах и процедурах, установленных менеджерами, сколько на целевых установках самой группы (как части общей цели организации). Подобный подход к управлению обеспечивает гибкость и быструю адаптацию организаций туристской отрасли к изменяющимся условиям, ориентирует на эффективность работы и служит основанием для создания конкурентоспособного туристского продукта.

Современная индустрия туризма представляет собой сложный, многопрофильный комплекс, состоящий из совокупности гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных систем, а также организаций, предоставляющих услуги экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков и инструкторов-проводников.

В Федеральном законе от 24.11.1996 «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 03.05.2012 № 47-ФЗ) используются следующие основные понятия:

- **туризм** — временные выезды (путешествия) граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства (далее — лица) с постоянного места жительства в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых, религиозных и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране (месте) временного пребывания;
- **туристская деятельность** — туроператорская и турагентская деятельность, а также иная деятельность по организации путешествий;
- **туризм внутренний** — туризм в пределах территории Российской Федерации лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации;
- **туризм выездной** — туризм лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации, в другую страну;

- **туризм въездной** — туризм в пределах территории Российской Федерации лиц, не проживающих постоянно в Российской Федерации;
- **туризм международный** — туризм выездной или въездной.

В данном Законе также различают два вида туристской деятельности (рис. 1.7):

- **туроператорская деятельность** — деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом (туроператор);
- **турагентская деятельность** — деятельность по продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем (турагент).

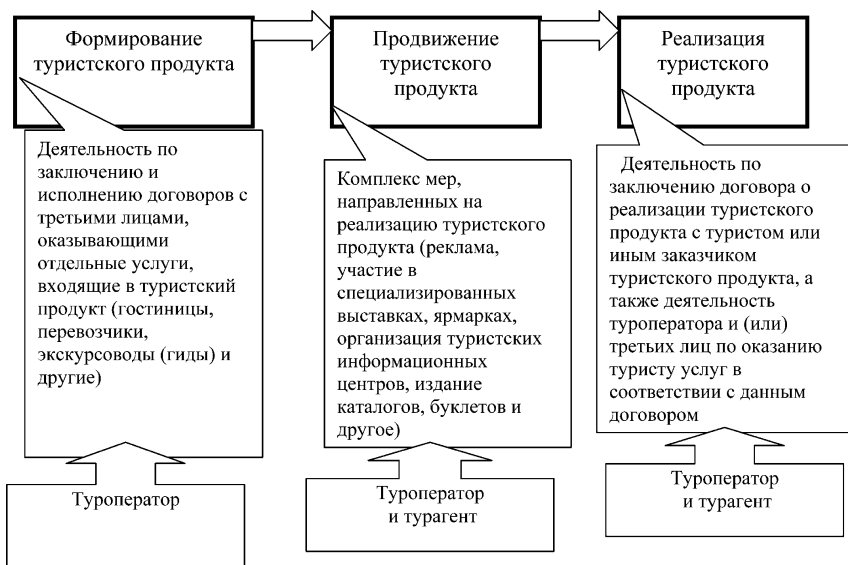


Рис. 1.7. Основные виды деятельности турфирм

Особенности организации управления в турфирмах связаны с множеством факторов, среди которых можно, прежде всего, выделить:

- вид деятельности (туроператор или турагентство);
- специализация турфирмы (курортно-пляжный, лечебный, экскурсионный, образовательный, экстремальный, горнолыжный туризм, и т.п.);
- виды туризма (внутренний, въездной, выездной туризм);
- форма организации и управления бизнесом (независимые или сетевые турфирмы).

Выделяют следующие виды работ в турфирме (табл. 1.7).

Направления и виды работ в туристской фирме

Направление работы	Виды работы
Изучение и прогнозирование конъюнктуры туристского рынка	Обеспечение коммерческой деятельности информацией о конъюнктуре (соотношение спроса и предложения на рынке), ценах, поставках и конкурентах. Анализ конкурентоспособности туристской продукции и услуг, а также требований, предъявляемых к качеству туристской продукции и услуг на рынке
Оценка собственных возможностей и определение целей фирмы	Составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, определяющих возможные направления будущего развития туристской фирмы
Материально-техническое и кадровое обеспечение деятельности турфирмы	Обеспечение туристской фирмы денежными средствами, персоналом, материально-техническим оснащением, помещением и др.
Активизация деятельности персонала, работающего в туристской организации	Материальное и моральное стимулирование персонала. Повышение профессиональной квалификации персонала. Создание условий для проявления творческого потенциала работников.
Деятельность по производству туристского продукта или услуги	Создание конкурентоспособного продукта и услуг. Решение организационных, технических, технологических вопросов туристской деятельности
Выбор партнеров и поставщиков, проведение переговоров	Переписка, переговоры с поставщиками услуг и партнерами по бизнесу, заключение контрактов. Юридическое сопровождение туристской деятельности
Сбытовая деятельность	Развитие корпоративной и агентской сети. Увеличение доли рынка. Развитие новых направлений бизнеса. Использование в сбытовой политике современных компьютерных технологий
Реализация рекламной политики	Осуществление рекламных мероприятий с целью расширения сбыта туристского продукта и услуг. Участие туристской фирмы в выставках, ярмарках, семинарах, конференциях, рекламных турах
Анализ, контроль и координация деятельности отделов (сотрудников)	Ведение в установленном порядке учета и составления отчетности. Организация и анализ кредитных и расчетных операций, контроль за их осуществлением. Достижение согласованности в работе всех звеньев туристской фирмы. Оснащение фирмы современными технологиями работы, средствами коммуникации и связи

Особенности сетевого бизнеса в индустрии туризма

Предпринимательская сеть — это множество агентов, которые институционально независимы, но производят действия и /или контролируют ресурсы, которые взаимосвязаны. Более того, существует соглашение между агентами о подобном рыночном взаимодействии, поддерживающее данное взаимодействие.

Это определение отражает два важных момента в деятельности сетей:

- независимость входящих в сеть предприятий;
- совместная деятельность на основе договоренностей.

К **функциям управления предпринимательской сетью (ПС)** относятся:

- разработка стратегических целей сети и стратегий поведения ее агентов;
- оптимальное комбинирование факторов производства и оказания услуг в сети посредством моделирования технологических цепочек;
- разработка принципов распределения совокупной добавленной стоимости, созданной в ПС;
- разработка долгосрочных и краткосрочных планов совместной деятельности агентов ПС;
- разработка единой кредитной, инвестиционной и инновационной политики;
- внешнеэкономическое и внутринациональное представительство сети;
- снижение эффекта неопределенности и повышение возможности контроля внешнего окружения;
- проведение единой закупочной, сбытовой, ассортиментной и инновационной политики;
- снижение транзакционных издержек;
- определение масштабов и направлений инвестиций, форм реструктуризации предприятий, продуктовая специализация входящих в группу предприятий;
- кредитование за счет средств партнеров по бизнесу;
- формирование этических основ бизнеса в соответствии с императивами информационной экономики.

Рассмотрим сетевую форму организации и управления бизнесом в туризме и прежде всего остановимся на понятиях, связанных с формированием сбытовой сети в индустрии туризма.

В настоящее время крупные турфирмы при осуществлении сбытовой политики используют следующие **каналы сбыта** своей продукции:

- открытие собственных представительств, агентств в разных районах города или в других городах страны, а также за рубежом;
- заключение франчайзингового соглашения с независимым турагентством (ему предлагается торговая марка, каталоги, прайс-листы и т.д.);

- заключение агентского соглашения, при котором стороны берут на себя определенные обязательства-ограничения;
- заключение между турфирмами агентского соглашения, не имеющего ограничений.

Туроператор, использующий разветвленную турагентскую сеть, получает следующие преимущества:

- увеличение объемов продаж туруслуг;
- проведение информационной, консультационной работы с клиентами;
- сокращение расходов на содержание собственного аппарата, аренду помещения, его оснащение и т.д.;
- выход на новые туристские рынки.

Преимущества сетевого сотрудничества для турагента состоят в следующем:

- освобождение от деятельности по планированию и разработке условий тура, их согласованию с поставщиками услуг (гостиницами, предприятиями питания, транспорта и объектами культурно-зрелищной программы), получение иностранных виз и др.;
- уменьшение доли ответственности перед клиентом;
- расширение сферы деятельности благодаря сотрудничеству с несколькими туроператорами, специализирующимися на разных по содержанию и качеству туристских продуктах;
- обеспечение коммерческой выгоды в результате использования имиджа фирмы-туроператора.

Крупнейшими российскими туристскими сетями в настоящее время являются Магазин горящих путевок, Велл, Куда. ru, Интурист, Глобал Трэвел, Туринфо Глобал Трэвел, Горячие туры.

Если говорить об управлении в такой важной составляющей туристской индустрии как **коллективные средства размещения** (подробнее см. параграфы 4.3, 8.1 и 8.2), то следует остановиться на сетевых формах организации гостиничного бизнеса, которые постепенно занимают ведущее место среди различных форм хозяйствующих систем. **Гостиничная сеть** — синонимично выражению «гостиничная цепь» представляется более точным — это взаимосвязанная система аналогичных гостиничных объектов, централизованно управляемых под одним брендом и использующих единые стратегические действия (стандарты качества, обслуживания, снабжения, концепция продвижения продукта) на основе общей системы информационного взаимодействия (системы бронирования и глобальные дистрибутивные системы).

Стоит отметить, что современные международные гостиничные цепи как один из самых прибыльных элементов индустрии туризма и гостеприимства находятся в поиске оптимальных вариантов эффективного развития. Общая цель создания подобных альянсов — повышение эффек-

тивности бизнеса путем наиболее полного удовлетворения потребностей современных туристов, а основной задачей управления стала стандартизация процессов, позволяющая тиражировать найденные эффективные решения.

Поскольку в настоящее время даже специалистам сложно объяснить разницу между различными формами альянсов, связывающих владельцев гостиниц с разнообразными внешними структурами, то, обобщая существующие в индустрии гостеприимства модели альянсов, можно выделить следующие основные организации управления.

Гостиничная цепь (гостиничная сеть) — учредитель — юридическое лицо, включающее представительства и филиалы; основанием объединения выступает франчайзинговая система или контракт на управление с независимой управляющей компанией; **централизованное управление**; в состав входят интегрированные (независимые предприятия объединяются для использования общей системы бронирования, концепции маркетинга, рекламы и других дорогостоящих для отдельного предприятия услуг) или корпоративные, «добровольные» (гостиничные корпорации, владеющие многочисленными предприятиями), наемные управляющие.

Цели: территориальное расширение рынка гостиничных услуг, в том числе за счет экспансии на зарубежные рынки, повышение конкурентоспособности, стандартизация процессов управления, обслуживания, подготовки кадров.

Транснациональная гостиничная компания (корпорация) — учредитель — физические лица/юридическое лицо, (акционерное общество, концерн, трест) с зарубежными филиалами либо дочерними компаниями; работает на основе учредительного договора; **самоуправление** (Совет директоров, Президент, Генеральный директор).

Гостиничный консорциум — учредитель — независимые юридические лица (гостиничные компании, банки, научные центры, государственные структуры и др.); работает на основе договорного соглашения (соглашения о членстве), временное объединение; **централизованная система управления** совместно избранными органами.

Цели: осуществление конкретных экономических капиталоемких проектов; совместное проведение финансовых операций; повышение технической и коммерческой конкурентоспособности участников; проведение совместного маркетинга для увеличения доходности своих предприятий, а также снижения издержек при совместных централизованных закупках; проведение совместного отбора кадров и их тренинга.

Гостиничная ассоциация — учредитель — независимые юридические лица (часто имеют единый товарный знак и за участие в ассоциации платят взносы); работает по учредительному договору (уставу); **управляется выборными органами.**

Цели: создание привлекательного имиджа членов ассоциации; представительство и защита экономических интересов членов ассоциации; помощь в совершенствовании управления; формирование единой системы подготовки и переподготовки кадров; исследовательская деятельность; совместные маркетинговые программы; публикация изданий; проведение семинаров и конференций¹.

Франчайзинг в индустрии туризма

Суть **соглашения о франчайзинге** состоит в том, что головная фирма заключает договор с организацией о предоставлении ей исключительного права на реализацию услуг под торговой маркой головной компании, т.е. гостиница включается в бытовую сеть известной гостиничной цепи, что расширяет возможности последней контролировать рынки с минимальными затратами.

Франчайзинг — вид предпринимательской деятельности, основанный на договоре, согласно которому франчайзор передает франчайзи права на пользование его торговой маркой на платной основе (франчайзинговые платежи).

Франчайзи (пользователь, франшизодержатель, франчайзополучатель) — компания, получающая права на использование торговой марки франчайзора.

Франчайзер (франшизодатель, франчайзор, правообладатель) — компания, имеющая известную торговую марку, передающая плата на ее использование франчайзи.

Франшиза — это прежде всего контракт, в котором выражены условия ведения бизнеса с правом возмездного использования торгового имени и фирменных технологий франчайзера. Под франшизой также понимается полная бизнес-технология, франчайзинговый пакет.

Франчайзинговые платежи — все отчисления (платежи) франчайзи (пользователя) франчайзеру (правообладателю) в соответствии с принятой в России классификацией и правилами бухгалтерского учета можно разделить на:

- *разовые, первоначальные единовременные платежи* (в литературе по франчайзингу их называют вступительным взносом), которые производятся из собственных (заемных) средств франчайзи (пользователя) и рассматриваются как долгосрочные инвестиции капитального характера в нематериальные активы, совершаемые, как правило, до начала выпуска и реализации продукции или услуг по договору коммерческой концессии (франшизе);
- *периодические отчисления* в зависимости от объемов продаж (оборота, прибыли), которые, в свою очередь, должны рассматриваться как

¹ Аль-Робайи Ааливи С. Карар. Развитие международных гостиничных сетей // Журнал международного права и международных отношений, № 2, 2012, с. 91—95.

текущие в соответствии с условиями договора, производственные расходы (платежи), связанные с производством и реализацией продукции, что позволяет соответственно включать эти периодические отчисления в себестоимость производства работ (оказания услуг).

Если франчайзингом не предусмотрено иное, правообладатель обязан:

- обеспечить регистрацию договора;
- оказывать пользователю постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников;
- контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) пользователем на основании договора коммерческой концессии (ст. 1031 ГК РФ).

В ст. 1027 Гражданского кодекса РФ договор франшизы носит название «Договор коммерческой концессии». С учетом характера и особенностей деятельности, осуществляемой по договору коммерческой концессии, пользователь (франчайзи) обязан:

- использовать при осуществлении предусмотренной договором деятельности фирменное наименование и (или) коммерческое обозначение правообладателя указанным в договоре образом;
- обеспечивать соответствие качества производимых им на основе договора товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг качеству аналогичных товаров, работ или услуг, производимых, выполняемых или оказываемых непосредственно правообладателем;
- соблюдать инструкции и указания правообладателя (франчайзера), направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования комплекса исключительных прав тому, как он используется правообладателем. Речь идет в том числе об указаниях, касающихся внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых пользователем при осуществлении предоставленных ему по договору прав;
- оказывать покупателю (заказчику) все дополнительные услуги, на которые он мог бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (работу, услугу) непосредственно у правообладателя;
- не разглашать секреты производства правообладателя и другую полученную от него конфиденциальную коммерческую информацию;
- предоставить оговоренное количество субконцессий, если такая обязанность предусмотрена договором;
- информировать покупателя (заказчика) о том, что фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации используется в силу договора коммерческой концессии (ст. 1032 ГК РФ).

К основным преимуществам организации деятельности турфирмы или гостиницы на основе договора франчайзинга с известной компанией можно отнести следующие:

- экономия средств на продвижении услуг франчайзи, поскольку бренд уже известен и признан на рынке;
 - гарантия высокого качества услуг благодаря разработанным франчайзером процедурам и стандартам обслуживания;
 - гарантия компетентного управления за счет постоянного контроля со стороны франчайзера;
 - подключение фирмы к международным системам бронирования и включение в директорию франчайзера;
 - обучение персонала, общая маркетинговая политика и реклама и т.д.
- Выделяют несколько видов франчайзинга (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Типология видов франчайзинга

Вид франчайзинга	Содержание
1. Товарный франчайзинг	Предоставление права франчайзи реализации товара под торговым знаком франчайзера, производимого, либо маркированного франчайзером.
2. Производственный франчайзинг	Получение франчайзи права производить и реализовывать товары под торговым знаком франчайзера
3. Деловой франчайзинг	Франчайзи создает и развивает бизнес по модели и при участии франчайзера с использованием его технологий, ноу-хау, товарного знака и опыта предпринимательства (сфера обслуживания, обучения, общественного питания)
4. Корпоративный франчайзинг	Франчайзи оперирует не отдельным предприятием, а их сетью с использованием наемных менеджеров.
5. Конверсионный франчайзинг	Способ расширения сети, при котором самостоятельное предприятие присоединяется к сети одного из франчайзеров.
6. Районный франчайзинг	Франчайзи получает право осуществлять свои операции в рамках определенного района в соответствии с оговоренным количеством предприятий и графиком их открытия.
7. Субфранчайзинг	Получатель генеральной франшизы получает право в качестве франчайзера заключать договоры с новыми франчайзи
8. Сервисный франчайзинг	Основным товаром является услуга. (По мнению А.В. Рыковой — сочетание франчайзинга товарного и производственного франчайзинга, хотя правильней говорить о товарном франчайзинге, ибо услуга — разновидность товара)
9. Франчайзинг бизнес-формата	Комплексный вид франчайзинга.

Если говорить о тенденциях развития франчайзинга в сфере туристских услуг за рубежом в целом, то франчайзинг в сфере туристских услуг получил довольно широкое распространение. По принципу франчайзинга созданы большие американские туристские сети *UNIGLOBE Travel* и *Woodside Travel*, европейские *TUI (Touristik Union International)*, *Nekkerman*. За 25 лет своего существования компания *UNIGLOBE* превратилась во всемирно известный бренд, предоставляющий качественные туристские услуги и обслуживание как «напрямую», так и через франчайзи. Кроме того, компания в настоящее время представляет собой эффективную систему дистрибуции для авиакомпаний, отелей, фирм по прокату автомобилей, круизных компаний, туристских и страховых фирм. На сегодняшний день в сеть *UNIGLOBE Travel* входят 750 туристических агентств в 50 странах. Ежегодный оборот компании составляет в среднем более 4 млрд долларов США.

В 2009 году компания *UNIGLOBE Travel International* объявила о своем приходе на российский туристский рынок и подписала договор о сотрудничестве и партнерстве с агентством делового туризма «Альянс Авиа», которое должно представлять интересы *UNIGLOBE Travel International* в Москве и Санкт-Петербурге. Франчайзинговая система *UNIGLOBE* функционирует на основе мастер-франчайзинговой модели, в которой *UNIGLOBE Travel International* является владельцем и разработчиком всех прав, торговых марок, систем и методов функционирования и развития бизнеса, которые и составляют программу *UNIGLOBE*.

В качестве мастер-франчайзера *UNIGLOBE Travel* проводит отбор и назначение региональных субфранчайзи или «владельцев мастерской лицензии» и оказывает всеобъемлющую поддержку в дальнейшем развитии бизнеса в регионе. Главная задача региональной субфранчайзи — это предоставление франшиз новым или уже существующим туристическим агентствам региона и постоянное обеспечение поддержки и системы обслуживания, позволяющих индивидуальным франчайзи конкурировать на самом высоком уровне.

Приобретение мастерской лицензии *UNIGLOBE Travel* дает возможность получения выгоды от использования интернационального бренда и эффективной системы управления, сформировавшейся на основе многолетнего опыта работы *UNIGLOBE* с рынком корпоративного туризма.

В настоящее время российские турфирмы находятся еще только в начале пути создания сетевых организаций. Объединение независимых туристских структур является самой распространенной формой уменьшения финансовых расходов и повышения значимости на рынке. Это могут быть различные виды стратегических альянсов, в том числе и франчайзинговые предприятия. Для этого в России есть все условия. Туристский рынок стремительно укрупняется, появляются несомненные лидеры, которые заставляют всех остальных работать по их правилам. Государственные структуры также активно поддерживают наиболее крупные отечественные

турфирмы в целях выработки более эффективной координационной политики. В этих условиях небольшим турфирмам успешно функционировать в одиночку становится практически невозможно, поэтому в последнее время количество агентских сетей на российском туристском рынке стремительно увеличивается. Объединение выгодно как туроператорам, так и турагентам. Туроператорам выгодно создание собственных агентских сетей, так как это позволит им иметь дело с надежными, постоянными партнерами. Объединение турагентств позволяет им усилить эффект присутствия на рынке, повысить узнаваемость торговой марки, уменьшить расходы на маркетинговую деятельность. Кроме того, сетевые агенты могут рассчитывать на продажу сложных, а значит, более дорогих турпакетов. В целом, по прогнозу компании «БАНКО», эффективность таких агентств возрастает в 7–8 раз.

В российском туристском бизнесе использование франчайзинга имеет свои особенности, поскольку в отличие от гостиничного бизнеса, лидерами франчайзинга являются российские компании (табл. 1.9).

Наряду с договором франшизы широкое распространение получил контракт на управление (*management contract*). Объединение гостиниц происходит путем заключения **контракта на управление** между владельцем организации и компанией, главным направлением деятельности которой является профессиональное управление гостиницами на данном сегменте рынка. Компания, вступающая в управление по контракту, не получает никаких прав на имущество организации. По контракту компания обычно имеет ограниченную финансовую ответственность и во всех случаях получает доход, который зависит от величины прибыли гостиницы¹.

Управляющие компании в гостиничном бизнесе — специализированная организация, оказывающая профессиональные услуги по управлению гостиницами.

Различают независимую управляющую компанию и компанию, управляющую гостиничной сетью (цепью).

Независимая управляющая компания обычно имеет дело с несхожим гостиничным продуктом, представленным отелями, различного уровня обслуживания и связанных (или не связанных) франчайзинговыми отношениями с другой компанией. В этом случае владелец гостиницы оплачивает услуги, как управляющей компании, так и франчайзинговой — за использование ее торговой марки.

Компания, управляющая гостиничной сетью, в основном, имеет дело только с гостиничной недвижимостью, объединенной единой торговой маркой, как, например, Ritz — Carlton. В таком случае владелец гостиницы выплачивает управляющей компании гонорары за услуги управления, а также за предоставление ряда иных услуг, в том числе за использование торговой маркой.

¹ Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе. М. : КНОРУС, 2006.

Таблица 1.9

Данные об использовании франчайзинга в туризме (2010 г.)

Тип платежа	Регион	Название сети									
		Роза Ветров	Интурист	VKO Travel	Tez Tour	Natalie Tours	BEJLL	Blue Sky	Мастер отдыха	1001 Тур	Горячие туры
Первоначальный взнос	Москва	30 т.р.	17 т.р. + Террит. неприкосновенность 10 т.р.	30 т.р.	нет взноса	нет взноса	36 т.р.	нет взноса	45 т.р.	Предложение для Москвы отсутствует	15 т.р.
	Регионы	20 т.р.	10–15 т.р. + Террит. неприкосновенность 6 т.р.		нет взноса	нет взноса	24 т.р.	нет взноса	12 т.р.	6–15 т.р.	12 т.р.
Роялти	Москва	7 т.р.	12 т.р.	20% от получаемого дохода франчайзи	22 (подключение к саппорту) + 7,8 т.р. (использование бренда)	нет взноса	8 т.р.	20 т.р.	6 т.р.	Предложение для Москвы отсутствует	9 т.р.
	Регионы	3,5 т.р.	8 т.р.	20% от получаемого дохода франчайзи	7,8 т.р.	нет взноса	5 т.р.	от 9,5 т.р.	6 т.р.	4,5–15 т.р.	6 т.р.
Количество франшизных агентств		71	51	26	276	16	150	83	80	36	370
Год запуска программы франчайзинга		2007	2006	2006	2005	2009	2003	2006	2006	2002	2002

Есть управляющие компании, которые оказывают профессиональные услуги в области управления гостиницами, заключившими договор франчайзинга с международными гостиничными сетями.

Форма взаимодействия между собственником бизнеса, управляющей компанией и гостиничной сетью отражена на рис. 1.8.

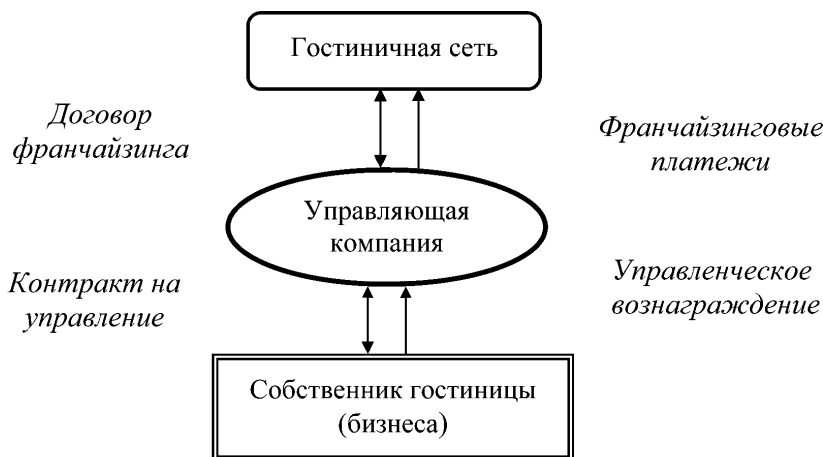


Рис. 1.8. Взаимодействие управляющей компании, собственника гостиницы и гостиничной сети на основе франчайзинга

Услуги, оказываемые управляющей компаний в гостиничном бизнесе:

- планирование, проектирование новых гостиничных комплексов, реконструкция существующих предприятий;
- оперативное управление гостиничными комплексами в целом или отдельными направлениями деятельности;
- управление загрузкой номеров гостиничных комплексов;
- контроль бизнес-процессов в гостиничном комплексе;
- разработка финансово-отчётных систем с учетом особенностей гостиничного бизнеса.

Вместе с тем виды услуг, оказываемые разными управляющими компаниями, могут отличаться. Так, управляющая компания **«Интурист Отель Групп»** являющаяся специализированной компанией по предоставлению услуг управления гостиничными предприятиями на территории России оказывает услуги по повышению эффективности менеджмента, оптимизации бизнес процессов, управлению доходами и качеством, обеспечению стабильной загрузки гостиниц. Эта компания оказывает услуги по сопровождению гостиниц (**супервайзинг**) на этапах проектирования, строительства, ввода в эксплуатацию, услуги консалтинга и бизнес планирования.

Формы взаимодействия управляющей компании и собственника (инвестора) гостиничного комплекса могут быть различными:

- аренда комплекса;
- управление комплексом за определенную плату (процент от выручки или прибыли);
- оказание консультационных услуг по совершенствованию управления предприятием и т.п.

В случае если гостиница переходит в оперативное управление управляющей компании, собственник бизнеса заключает с ней контракт на управление. Компания, вступающая в управление по контракту, не получает никаких прав на имущество организации. По контракту компания обычно имеет ограниченную финансовую ответственность и во всех случаях получает доход, который зависит от величины прибыли гостиницы.

Контракты на управление предполагают передачу оперативного контроля над организацией или предприятием или какой-то фазе ее деятельности специалистам другой компании за определенную плату. Такие соглашения могут касаться управления предоставления гостиничных услуг, кадрами, маркетинга или финансового управления.

Оплата услуг управляющей компании в гостиничном бизнесе может иметь разные формы: проценты от объема продаж или прибыли, разовые вознаграждения и т.д.

Форма контракта на управление как коммерческого соглашения появилась и получила распространение вслед за развитием первых гостиничных цепей и соответственно разнообразных форм внешнего управления. С 1960-х годов сначала в США, а затем и в других странах, стали возникать первые компании, управляющие гостиничными объектами от имени собственника. Заключение контракта с управляющей компанией позволяло владельцам, не имевшим соответствующего опыта и знаний, достичь высоких финансовых результатов от эксплуатации принадлежащей им гостиничной недвижимости.

В содержании контрактов на управление включены, как правило, следующие основные моменты:

- наделение управляющей компании правом управления предприятием. При этом собственник лишается прав вмешиваться в процесс управления;
- возложение на собственника всех расходов по различным операциям, а также всех финансовых и оперативных рисков, вытекающих из его права собственности;
- защита или освобождение управляющей компании от ответственности за любые действия, за исключением тех, которые совершены с умыслом или в результате грубой неосторожности;
- срок управления собственностью организаций индустрии туризма. Обычно контракт на управление заключается на 5, 10 или 20 лет;

- управленческое вознаграждение, размер которого определяется исходя из размера валового дохода или чистой прибыли. Обычно это 2–4% от валового дохода или чистой прибыли. Некоторые контракты предусматривают в первый год 2%, во второй — 2,5%, в третий и последующие годы — 3,5%. Усилившаяся конкуренция между фирмами, специализирующимися на управлении, привела к уменьшению размера контрактного вознаграждения;
- условия возобновления контракта. Большинство существующих условий предоставляют преимущественное право принятия решения управленческой компании. Если собственник располагает серьезными средствами воздействия на управляющую компанию, он может получить преимущественное право принятия решения о возобновлении контракта;
- условия прекращения контракта.

Существуют как минимум четыре **варианта прекращения контракта**, дающие преимущества либо собственнику, либо управляющей компании:

- если одна из сторон не выполняет условия контракта в течение законодательно установленного времени с момента уведомления о выявленных нарушениях, сделанных другой стороной;
- если одна из сторон признается банкротом либо передает имущество кредиторам за долги;
- если одна из сторон становится причиной приостановления или отзыва лицензии на право осуществления организацией соответствующих функций;
- контракт может быть прекращен по обоюдному желанию.

Управление по контракту имеет свои преимущества и недостатки (табл. 1.10).

Таблица 1.10

Преимущества и недостатки управления по контракту для собственника предприятия туриндустрии и для управляющей компании

Для собственника предприятия туриндустрии	Для управляющей компании
<i>Преимущества</i>	
Повышение эффективности бизнеса за счет использования услуг профессионалов. Максимизация прибыли за вычетом управленческого вознаграждения за счет повышения эффективности управления финансовыми потоками. Право выбора управляющей компании	Получения дохода за счет данного вида бизнеса. В случае успешной деятельности — повышение имиджа и узнаваемости компании

Окончание

Для собственника предприятия туриндустрии	Для управляющей компании
<i>Недостатки</i>	
<p>Отсутствие оперативного контроля. Необходимость выплаты управленческого вознаграждения. Отсутствие права вмешиваться в процесс управления (если это отражено в контракте на управление). Трудности с расторжением долгосрочного контракта</p>	<p>Ограничение дохода суммой управленческого вознаграждения. Большая зависимость от финансового положения предприятия. Возможное прекращение деятельности, потеря дохода по окончании (истечении) срока контракта (в случае невозобновления контракта)</p>

Контрольные вопросы и задания

1. На какие периоды подразделяется история становления и развития науки управления?
2. Назовите и охарактеризуйте основные школы, внесшие вклад в науку управления.
3. Что понимается под понятием «управление»?
4. В чем заключается различие и сходство понятий «управление» и «менеджмент»?
5. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные трактовки понятия «менеджмент».
6. На каких основных принципах базируется управление?
7. Охарактеризуйте различия в американской и японской моделях менеджмента.
8. Каковы основные принципы ситуационного подхода в менеджменте? Какие два класса ситуационных переменных выделяет этот подход?
9. Как рассматривается организация в системном подходе менеджмента?
10. Как рассматривает управление процессный подход в менеджменте?
11. Дайте определение бизнес-процессу и перечислите его составляющие.
12. Как построено управление в организациях туризма (туроператоры и турагентства)?
13. Что представляет собой гостиничная цепь? В чем ее преимущества для малых гостиниц?
14. Опишите суть франчайзинга и перспективы его развития в организациях индустрии туризма в России.

Тесты

1. Школой менеджмента, в которой был представлен первый систематизированный подход в истории управленческой мысли, является:
 - а) школа человеческих отношений;
 - б) административная школа;
 - в) школа научного управления;
 - г) количественная школа.
2. Анри Файоль внес основной вклад в развитие:
 - а) школы человеческих отношений;
 - б) административной школы;
 - в) школы научного управления;
 - г) количественной школы.
3. Рациональные методы управления Ф.-У. Тейлора являются основой:
 - а) школы человеческих отношений;
 - б) административной школы;
 - в) школы научного управления;
 - г) количественной школы.
4. Автор 12 знаменитых принципов управления:
 - а) Элтон Мейо;
 - б) Г. Эмерсон;
 - в) А. Файоль;
 - г) Г. Форд.
5. Российские ученые В.С. Немчинов и Л.В. Канторович внесли свой вклад в развитие:
 - а) школы человеческих отношений;
 - б) административной школы;
 - в) школы научного управления;
 - г) количественной школы.
6. Установите соответствие положений менеджмента по принадлежности:

А. Американская модель	Б. Японская модель
а) подготовка узкоспециализированных руководителей;	а) ориентация управления на работу в группе, неформальные отношения руководства и рядовых сотрудников;
б) ориентация управления на работу в группе, неформальные отношения руководства и рядовых сотрудников;	б) подготовка руководителей широкого профиля;
в) подготовка руководителей широкого профиля;	в) ориентация управления на отдельного работника, иерархия и формальные отношения руководства с нижестоящими работниками;
г) ориентация управления на отдельного работника, иерархия и формальные отношения руководства с нижестоящими работниками;	г) основные качества, требуемые от руководителя — умение организовать рабочий процесс и контроль;
д) основные качества, требуемые от руководителя — умение организовать рабочий процесс и контроль;	

- е) главные качества руководителя — профессиональная компетентность, инициативность;
- ж) коллективное принятие управленческих решений;
- з) индивидуальный характер принятия решений.
7. Управление межличностными отношениями и человеческий фактор считали основными элементами эффективной организации представители:
- школы научного управления;
 - административной школы;
 - школы человеческих отношений;
 - количественной школы.
8. Ситуационный подход в менеджменте наиболее приемлем при:
- анализе стандартных ситуаций;
 - принятии нестандартных управленческих решений;
 - рассмотрении управления как бизнес-процессов;
 - анализе предполагаемых выходов бизнес-процесса.
9. В качестве двух основных элементов системный подход в менеджменте выделяет:
- закрытую и открытую системы;
 - открытую систему и объект управления;
 - объект и субъект управления;
 - закрытую систему и субъект управления.
10. Установите соответствие подходов к менеджменту содержанию:
- | Подход | Краткое содержание |
|---------------------|--|
| А. Административный | а) заключается в том, чтобы помочь работнику осознать собственные возможности; |
| Б. Интеграционный | б) предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя; |
| В. Маркетинговый | в) рассматривает управление как совокупность взаимосвязанных функций; |
| Г. Поведенческий | г) регламентирует функции, права, обязанности, элементы системы менеджмента в нормативных актах. |
11. Схема «вход — преобразование — выход» является изображением:
- административного подхода;
 - ситуационного подхода;
 - системного подхода;
 - процессного подхода.

12. Процессный подход в управлении позволяет:
- а) выделить этапы и отдельные операции бизнес-процесса;
 - б) построить матрицу распределения ответственности;
 - в) распределить обязанности между сотрудниками по каждому бизнес-процессу;
 - г) все ответы верны.
13. Установите соответствие вида управления и гостиничного альянса.
- | | |
|--|--|
| А. Гостиничная цепь | а) управляется выборными органами; |
| Б. Транснациональная гостиничная компания (корпорация) | б) централизованная система управления; |
| В. Гостиничный консорциум | в) централизованное управление; |
| Г. Гостиничная ассоциация | г) самоуправление (Совет директоров, Президент, Генеральный директор). |

ТУРИСТСКИЙ КОМПЛЕКС КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Современное состояние мирового туристского рынка и факторы его развития

Туризм как мировое явление начал заявлять о себе еще с середины XVIII в., когда англичанин Томас Кук стал первым в мире организатором целевых групповых поездок по Европе, а затем и за океан, в Америку. По примеру Кука бюро путешествий появились и в других странах, рынок туристических услуг набирал обороты, чему способствовало развитие железнодорожного, пароходного, а затем и авиационного транспорта. Туристические поездки стали привычным делом для жителей экономически развитых стран с конца XIX в. Первая и Вторая мировые войны остановили развитие туризма в мировом масштабе, но уже вторая половина века XX ознаменовалась таким явлением, как **международный туризм**, поскольку передвижения людей в туристских целях охватили все страны земного шара.

Несмотря на то, что однозначной трактовки понятия «туризм», принятой всеми странами без исключения, не существует (определения варьируются вплоть до несопоставимых: от всего, что связано с передвижением людей за пределами мест постоянного проживания на определенное расстояние без намерения получения доходов от своей трудовой деятельности до представления о туризме только как о туроператорской и турагентской деятельности), наиболее концептуальным считается определение туризма, данное в середине XX в. швейцарскими специалистами-исследователями туризма **В. Хунцикером** и **К. Крапфом**. Они определили **туризм** как «совокупность отношений и явлений, являющихся результатом передвижения людей и пребывания их за пределами своего места проживания до тех пор, пока пребывание не переходит в постоянное местожительство и не связано с получением дохода». В комплексной трактовке туризма ученые выделяли социально-экономическую доминанту.

В современной России действующем **Федеральном законе** РФ от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности Российской Федерации» (в ред. от 03.05.2012 № 47-ФЗ) (далее — Закон № 132-ФЗ) **туризм** определен как «временные выезды (путешествия) граждан России, иностранных граждан и лиц без гражданства из мест постоянного проживания в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях без занятия оплачиваемой деятельностью в стране (месте) временного пребывания».

Многие специалисты сходятся в том, что в понятие «**туризм**» должны быть включены туристские потребности и мотивации, особенности поведения туристов во время их пребывания вне постоянного местожительства; экономические отношения, складывающиеся между туристами и производителями товаров и услуг; факторы взаимодействия сферы туризма с окружающей природной, экономической и другими макросредами.

Так или иначе, на настоящий момент можно отчетливо выделить **четыре** наиболее общие формулировки. *Во-первых*, узкоспециализированная, рассматривающая туризм в качестве инструмента для решения специальных, предметных задач. *Во-вторых*, односторонне потребительская, когда под туризмом понимается процесс потребления услуг и товаров в свободное от работы время за пределами постоянного местожительства, *в-третьих*, туризм как системное образование представляет собой организованную совокупность элементов системы туризма (субъектов, объектов и средств туризма, различных видов деятельности субъектов туризма и т.д.), и *в-четвертых*, под туризмом понимаются отношения в обществе по поводу использования свободного времени людей за пределами их местожительства, во взаимосвязи с условиями воспроизводства всего спектра необходимых для этого услуг и товаров. В связи с тем, что для современного развития экономики характерно не столько развитие обособленных отраслей, сколько функционирование различных межотраслевых комплексов, в четвертой трактовке понятия «туризм», речь идет о том, что в сферу туризма вовлечен большой перечень отраслей, начиная от рекламно-информационных услуг, транспорта, строительства, сельского хозяйства, перерабатывающих отраслей и заканчивая такими отраслями, как образование, здравоохранение, спорт и культура (табл. 2.1).

Таблица. 2.1

Определения понятия «туризм», отражающие его концептуальное значение

Содержательные определения понятия «туризм»	Литературный источник
Туризм — это большая экономическая система с разнообразными связями между отдельными элементами в рамках как народного хозяйства отдельной страны, так и связей национальной экономики с мировым хозяйством в целом	<i>Азар В.И.</i> Экономика и организация международного туризма. М.: Экономика, 1984.
Туризм — это взаимосвязанное объединение видов деятельности и организаций, которые полностью или частично предоставляют услуги транспорта, товары, размещение и другие необходимые средства для поездок с любой целью, не связанной с повседневной деятельностью, за пределами места постоянного проживания	Walters S.R. Travel Industry World Yearbook. The Big Picture. 1985.

Содержательные определения понятия «туризм»	Литературный источник
<p>Туризм — это совокупность, система, структура, отрасль, которая включает в себя следующие признаки или виды деятельности и услуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • деятельность туристских организаций –туроператоров и турагентов; • большинство услуг пассажирского транспорта, включая аренду автомобилей и использование транспорта для экскурсий; • средства размещения и питания; • рекреационные, культурные, спортивные и другие развлекательные услуги; • дополнительные и вспомогательные услуги, такие как, услуги гидов, организация конгрессов, страхование, связанные с туризмом финансовые услуги — кредитные карточки, туристские чеки и вспомогательные службы, медицинское обслуживание, торговля товарами туристского назначения и для использования туристами (беспошлинная торговля, магазины в туристских центрах). 	<p>Trade in Tourism Service/GATT Secretariat NTN. 1989.</p>
<p>Туризм — группа связанных отраслей: совокупность гостиниц и иных средств размещения;</p> <ul style="list-style-type: none"> • средств транспорта; • объектов общественного питания; • объектов и средств развлечения; • объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения; организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков 	<p><i>Игнатъева М.Ф.</i> Место и роль туристского комплекса в современной экономике. Автореф. дисс. канд. экон. наук. СПб., 1994.</p>

Туризм в широком смысле — это социально-экономическая система¹, в рамках которой люди и их коллективы реализуют свои социальные, экономические, экологические, культурно-познавательные и другие интересы, а также удовлетворяют соответствующие потребности.

Современные специалисты в области туризма затрудняются определить и полный перечень всех существующих видов и направлений туризма, поэтому единой классификации видов туризма на сегодня нет. Вместе с тем возрастающее потребление объемов воспроизводимых туристских услуг и товаров рождает появление все новых форм и видов туризма. Тем

¹ *Бачило И.Л.* Информационное право. М. : Юрайт, 2012.

не менее, туризм можно классифицировать по разным признакам (критериям): по географическому признаку, направлению туристского потока, цели поездки, способу передвижения, источникам финансирования, средствам размещения туристов, возрасту и числу участников путешествия, организационно-правовым формам и т.д.

Многие страны мира целенаправленно превращают территории своих государств в места постоянного привлечения мировых туристских потоков, исходя из выгодной для себя и мирового турбизнеса конфигурации их взаимодействия. Это проявляется в формировании транспортных, гостиничных, ресторанных цепей, культурно-развлекательной индустрии, создании систем безопасности, бронирования, информирования, связи и т.д. Вся деятельность перечисленных организаций в сфере туризма, включающая и производство туристских услуг, превращается в сформированный **национальный туристский продукт**, с которым страна выходит на туристский рынок. На туристском рынке происходит превращение товара — туристских услуг (туристского продукта) — в деньги и, соответственно, дальнейшее превращение денег в туристский продукт.

На практике под **туристским продуктом** понимают три основных вида возможных предложений туристских услуг на рынке:

- *комплексную туристскую услугу*, включающую в себя размещение, питание, транспортные, бытовые, экскурсионные, спортивные и оздоровительные услуги, объединенные единой целью и программой пребывания;
- *отдельные туристские услуги*, такие как размещение, питание, а также транспортные, экскурсионные, спортивные, оздоровительные и бытовые услуги, предлагаемые по отдельности, не в рамках одной программы;
- *товары туристского назначения*. К ним относятся карты, палатки, спальные мешки, рюкзаки и все остальное туристское и спортивное снаряжение, как индивидуальное, так и групповое, а также сувенирная туристская продукция.

В данном случае товаром является туристский продукт, который обладает экономической ценностью и стоимостью в денежном выражении.

В отличие от обычных товарных рынков туристский рынок не несет в себе движения товара от продавцов к покупателям: напротив, сами покупатели перемещаются к месту назначения, чтобы получить туристский продукт, а именно — зарезервированные туристские услуги в данное время в определенном месте.

Туристским услугам присущи четыре характеристики, которые отличают услугу от товара: 1) *неосвязаемость*; 2) *неразрывность производства и потребления*; 3) *изменчивость*; 4) *неспособность к хранению*. К тому же туристским услугам наряду со специфическими характеристиками присущи также и отличительные черты, определяемые зависимостью от наличия

достаточно четко выраженных зон туристских ресурсов («зимний спорт» — это Австрия, Швейцария, Домбай, «пляжный отдых» — Турция, Греция и т.д.) и сезонностью, т.е. оживлением предложения в пик сезона и спадом в межсезонье, что диктует разные маркетинговые стратегии для привлечения притока туристов.

Отсюда проистекает вывод, что туристская услуга является выражением такой категории рынка, как «предложение», но одновременно она ориентируется и на присущую рынку категорию «спрос» — соблюдение разумного баланса в данных категориях является показателем эффективности рынка как такого, и туристского рынка в частности. Туристские услуги призваны служить удовлетворению туристского спроса, в концепции которого приоритетное место отводится потребителю, чьи нужды и желания туристские организации предполагают удовлетворять.

Как подсистема туризма **туристский рынок** представляет собой сферу свободного обращения услуг, товаров, работ, финансовых средств и информации в рамках системы туризма, как экономическая категория туристский рынок — это совокупность социально-экономических процессов и отношений в сфере маркетинговых исследований, производства, обмена и распределения между производителями и потребителями туристских услуг. Обладая всеми признаками рынка, туристский рынок характеризуется целостностью, структурированностью, взаимозависимостью и связанностью с внешней средой, иерархичностью, целенаправленностью поведения субъектов отношений в сфере туризма, самоорганизацией.

Мировой туристский рынок — явление уникальное по масштабам и темпам своего развития, поскольку современные люди, вовлеченные в туристское движение во всем его разнообразии, легко преодолевают и пространство, и время. Положительное влияние на рост международных туристских обменов оказало развитие транспорта, повышение его комфортабельности при доступных ценах, а кроме того, развитие средств коммуникации и информации, рост индустрии развлечений. В конце XX — начале XXI века туризм стал глобально интернациональным.

В разрезе мирового туристского рынка мировое пространство подразделяют на *макрорегионы*, каждый из которых как социально-территориальный феномен представляет собой группу стран (*мезорегионы*), составляющих определенную целостность относительно устойчивых экономико-географических, демо-графических и социокультурных особенностей. Согласно классификации **ЮНВТО** в мире выделяют **шесть туристских макрорегионов**:

- 1) Азиатско-Тихоокеанский — страны Восточной и Юго-Восточной Азии, Австралия и Океания;
- 2) Американский — страны Северной (Канада, США), Центральной, Южной Америки и Вест-Индии (страны Карибского бассейна);
- 3) Антарктида;

- 4) Африканский — страны Африки, кроме Египта и Ливии,
- 5) Ближне-Восточный — страны Западной и Юго-Восточной Азии, Египет и Ливия;
- 6) Европейский — страны Западной, Северной, Центральной, Южной и Восточной Европы, включая все страны СНГ и Балтии, а также государства Средиземноморья (Израиль, Кипр, Турция).

(Подробнее классификацию ЮНВТО макро- и мезорегионов см. в Приложении 2.)

Практически все макрорегионы включены в туристский обмен, в экономически развитых странах туристский рынок, начав формироваться одновременно с капитализацией экономики, находится на высоком уровне, развивающиеся страны все активнее включаются в международную туристскую деятельность, осознавая важность туристской отрасли для национальной экономики.

На мировом туристском рынке наиболее привлекательным регионом для туристов как была, так и остается Европа, имеющая уникальные исторически сложившиеся культурные центры, развитые города, интересные с культурно-познавательной точки зрения, к тому же Европа обладает наиболее совершенными туристско-рекреационными ресурсами, которые стали доступнее для туристов благодаря процессам интеграции: в конце XX в. произошел переход от «Европы-стран» к «Европе-региону». Интенсивному туристскому обмену внутри самого Европейского макрорегиона способствует большое количество государств на относительно малой по площади территории; превосходная сеть наземных транспортных коммуникаций, упрощение формальностей въезда и выезда, введение единой валюты — евро.

Долгое время вторую позицию в количестве прибытий занимали США, которых затем «потеснили» Ближне-Восточный регион и Африка, для стран которых туризм стал приоритетной отраслью экономики.

Мировой туристский рынок функционирует в соответствии с международными нормативно-правовыми актами и соглашениями, законодательством своей страны в сфере туризма, и руководствуется принципами, определенными Всеобщей декларацией прав человека, Международной Манильской декларацией (1980), которая определила права на отдых, свободу путешествия в туризме в качестве важнейшего элемента в развитии человеческой личности, а также Гаагской декларации по туризму (1989), провозгласившей десять принципов туризма, согласно которым туризм должен стать массовым, свободным и безопасным. Туристы должны соблюдать традиции, правила, обычаи, принимающая сторона должна обеспечить свободный доступ к ресурсам и безопасность туристов на своей территории (о Международных организациях в сфере туризма и их роли в развитии мирового туризма подробнее речь пойдет в параграфе 2.4).

Основными **индикаторами состояния туристского рынка** в стране являются:

- туристские ресурсы;
- международные туристские потоки (количество прибытий и убытий в каждой стране);
- туристские перевозки;
- гостиничные предприятия;
- специализированные средства размещения;
- общественное питание; производство товаров для туризма;
- платные услуги в сфере туризма;
- цены на туристские услуги;
- финансы туристской сферы;
- инвестиции в сфере туризма;
- организация деятельности туристских фирм;
- труд и заработная плата в сфере туризма.

Одними из основных факторов (помимо естественных природно-климатических, экологических и демографических), влияющих на развитие туризма, являются:

- политические факторы. Стабильная политическая обстановка в стране — необходимое условие функционирования туристского бизнеса. Кроме того, для развития туризма в той или иной стране важен тип международных отношений, сложившийся с другими государствами; состояние торгового и платежного баланса данной страны и ее партнеров; международная обстановка в мире или отдельно взятом регионе;
- экономические факторы. Рост доходов населения в экономически развитых странах позволяет населению этих стран больше тратить денег на путешествия. Анализ доходов туристов из ряда европейских стран позволил выявить, что в туристском потоке почти всех стран по материальному положению преобладают представители среднего класса.

Структура туристского рынка предполагает разделение туризма по типам, т.е. выделяют *внутренний*, *въездной* и *выездной* туризм. Типы туризма могут по-разному сочетаться, образуя следующие категории туризма: в пределах страны; национальный (т.е. объединение внутреннего туризма и выездного); международный. Помимо этого, существует такое понятие, как дифференциация туристского рынка, т.е. разделение рынка на различные сегменты спроса на туристский продукт, обусловленные единичными признаками потребления, свойственными каждому конкретному сегменту, обобщенными параметрами которого являются:

- вид туристской деятельности по отношению к стране;
- организация туризма;
- продолжительность и протяженность поездок;

- активность передвижения по маршруту;
- социальный уровень потребителей;
- возраст туристов;
- цели туризма;
- виды путешествий и т.д.

Показатель статистики **международных туристских потоков**, т.е. количество прибытий (отбытий), которое исчисляется числом зарегистрированных туристов, прибывших в страну (выбывших из нее) за определенный период времени (обычно за календарный год) и продолжительность пребывания в стране с туристскими целями наравне со статистикой **туристских расходов и доходов** являются одними из ключевыми показателями состояния туристского рынка страны.

Всемирный финансово-экономический кризис 2008–2009 гг. безусловно негативно отразился и на состоянии туристского рынка: в мировом масштабе отмечалось снижение активности туристских потоков из группы стран-лидеров выездного туризма (Япония, США), смена потребительских предпочтений на малозатратные направления и снижение требований к качеству туристских услуг. По мере выхода из кризиса положение стабилизировалось, и почти все регионы мира в 2011 г. продемонстрировали существенный рост объемов туризма. Среди регионов Картина международных туристских прибытий за 2011–2012 гг. сложилась следующая (табл. 2.2 и 2.3).

Если в 1950 г. число туристов во всем мире составляло 25 млн человек, а оборот туристской индустрии – 2,1 млрд долл. США, то, согласно данным Всемирной туристской организации при ООН (ЮНВТО) в 2012 г. число международных туристских прибытий составило 1,035 млрд человек.

Самый посещаемый регион Европа увеличил показатели на 3%, что ниже, чем в 2011 (6%), однако общее количество прибытий составило 535 млн человек, что на 17 млн человек больше, нежели в 2011г. Число прибытий в Азиатско-Тихоокеанском регионе показало рост в 6% (15 млн человек) и составило 233 млн человек; Юго-Восточная Азия – рост на 9%, Северная Азия +6%, Юго-Восточная Азия и Океания по +4% роста числа прибытий. В Американском регионе число прибытий в процентном выражении возросло на 6% возросло (6 млн человек) и общее количество прибытий составило 162 млн человек. Африканский регион на 6% восстановил темпы роста после спада в 2011, общее число прибытий составило 52 млн человек, по сравнению с минусовым показателем в 9% в 2011г. поднялись показатели в Северной Африке (+9%), страны южнее Сахары продемонстрировали аналогичный рост (+9%).

Наиболее посещаемыми странами в 2012 г. стали: Франция (79 млн человек); Испания (53,6 млн), США (46,1 млн), Италия (37,1 млн).

Таблица 2.2

Международные туристские прибытия по (суб-) регионам мира за 2000—2011 гг.

Субрегион	Прибытия по годам, млн						Доля су- брегиона в 2011 г.	Изменение к предыдущему году, %	
	2000	2005	2009	2010	2011	2009/2008		2010/2009	2011/2010
	Мир	674,0	797,0	881,0	939,0	980,0		100,0	-3,8
Развитые экономики	417,0	453,0	474,0	498,0	522,0	53,2	-4,3	5,1	4,7
Растущие экономики	256,0	344,0	407,0	440,0	458,0	46,8	-3,2	8,2	4,1
С разбивкой по регионам									
Европа	385,1	438,8	461,1	474,6	502,3	51,2	-4,9	2,9	5,8
Северная Европа	43,7	57,3	57,8	58,2	61,4	6,3	-5,1	0,5	5,5
Западная Европа	139,7	141,7	148,5	153,8	158,1	16,1	-3,0	3,6	2,8
Центр/Восточная Европа	69,3	87,5	90,2	93,6	101,0	10,3	-9,9	3,7	7,9
Южн./Средизем Европа	132,5	152,3	164,5	169,0	181,8	18,5	-3,5	2,8	7,8
— из которых ЕС — 27	323,6	349,2	353,9	362,5	381,9	39,0	-4,6	2,4	5,4
Азия и Тихоокеанский регион	110,1	153,6	181,1	204,5	217,1	22,1	-1,6	12,9	6,1
Северо-Вост. Азия	58,3	85,9	98,0	111,6	115,6	11,8	-2,9	13,3	3,8
Юго-Вост. Азия	36,1	48,5	62,1	69,9	77,1	7,9	0,5	12,5	10,4
Океания	9,6	11,0	10,9	11,6	11,7	1,2	-1,8	6,1	0,8
Южная Азия	6,1	8,1	10,1	11,5	12,4	1,3	-1,5	14,0	8,0
Америка	128,2	133,3	140,7	149,7	156,0	15,9	-4,9	6,4	4,2
Северная Америка	91,5	89,9	92,1	98,2	101,0	10,3	-5,7	6,5	2,9
Карибы	17,1	18,8	19,5	20,0	20,7	2,1	-2,7	2,6	3,6
Центральная Америка	4,3	6,3	7,6	7,9	8,3	0,8	-7,4	3,9	4,8
Южная Америка	15,3	18,3	21,4	23,6	26,0	2,6	-2,3	10,0	10,1
Африка	26,2	35,0	46,1	50,0	50,0	5,1	3,5	8,4	0,2
Северная Африка	10,2	13,9	17,6	18,7	169,0	1,7	2,5	6,5	-9,9
Африка Южнее Сахары	16,0	21,0	28,5	31,2	33,2	3,4	4,1	9,6	6,2
Ближний Восток	24,1	36,3	52,1	59,9	54,8	5,6	-4,6	14,9	-8,4

Источник: UNWTO.

**Изменение международных туристских прибытий
по регионам мира в 2008–2012 гг., %**

Регион	Год				
	2008	2009	2010	2011	2012
В целом по миру	2,1	–3,8	6,5	4,4	3–4
Европа	0,5	–4,9	2,9	5,8	3,0
Азия и Тихоокеанский регион	1,1	–1,6	12,9	6,1	6,0
Америка	2,7	–4,9	6,4	4,2	4,0
Африка	3,1	3,5	8,4	0,2	6,0
Ближний Восток (по субрегионам)	19,8	–4,6	14,9	–8,4	От 0 до 5,0

Источник: UNWTO

В туристских направлениях стран с развитой и формирующейся экономикой наблюдаются интенсивные темпы роста. В 2012 году в ряде более высокоразвитых туристских направлений добились внушительных результатов: Соединенные Штаты Америки (+11%), Франция (+7%), Германия (+6%), Великобритания (+5%) и Гонконг (Китай) (+14%). К числу других турнаправлений с развитой экономикой, показавших быстрые темпы роста (10% и более), относятся Швеция (+17%), Япония (+33%), Республика Корея (+14%) и Финляндия (+16%). Положительную динамику также продемонстрировали Испания и Италия. Среди стран с формирующейся экономикой наиболее высокие темпы роста были зарегистрированы в Таиланде (+25%), Индии (+22%), Польше (+13%), Южной Африке (+18%), Египте (+14%), Вьетнаме (+18%) и Украине (+13%).

В настоящее время более половины мирового туристского рынка занимает Европа (51%), а Южная Америка заняла лидирующие позиции среди субрегионов (+10%).

Всемирный экономический фонд (ВЭФ) провел исследование по выявлению **лидеров стран туристского рынка 2012**, учитывая самые разнообразные факторы – от культурного наследия и национальных традиций до развития связи, медицины, транспорта. **Мировыми лидерами** в секторе путешествий и туризм признаны Швейцария, Германия и Австрия. За ними следуют Испания, Великобритания, Соединенные Штаты Америки, Франция, Канада, Швеция. Замыкает топ-10 Сингапур. Эксперты отмечают, что Франция ухудшила свое положение, спустившись с третьего на седьмое место, в то время как Испания, напротив, поднялась с восьмой на четвертую позицию, значительно улучшили показатели Великобритания, поднявшаяся на две позиции вверх с седьмого места, и Канада, которая заняла восьмое место, поднявшись в рейтинге на одну строчку. Среди стран группы БРИК вперед выдвинулась только Индия, которая переместилась на восемь позиций. В этой категории в число вос-

ходящих звезд вошли: Панама, которая поднялась с 56-й позиции на 37-ю, и Филиппины — с 94 на 82. Россия заняла в рейтинге лишь 59-е место.

ЮНВТО прогнозирует, что в **2013 г. число международных туристских прибытий** возрастет на 3–4%, что совпадает с долгосрочным прогнозом до 2020 г.: в среднем +3,8% в год. По ожидаемым показателям перспективы роста имеет в первую очередь Азиатско-Тихоокеанский регион (+5–6%), далее следуют Африка (+4%), Американский регион (+3–4%), Европа (+2–3%), положение на Ближнем Востоке зависит от политической ситуации, при положительном раскладе возможен рост прибытий до 5%.

2.2. Туристский рынок России: проблемы и перспективы

Россия — огромная по территории евразийская страна, но на мировом туристском рынке она входит в состав Европейского региона на мезорегиональном уровне. Процесс вхождения страны в мировой туристский рынок начался еще в СССР в 1980-е гг., во времена перестройки. Несмотря на то, что в СССР функционировали две крупные туристские организации, специализирующиеся на выездном и въездном международном туризме в государственном масштабе, — Государственное акционерное общество (ГАО) по иностранному туризму в СССР «Интурист», образованное в 1929 г. и Бюро международного молодежного туризма «Спутник», созданное в 1958 г. под эгидой ЦК ВЛКСМ, — выезд советских граждан за рубеж был строго лимитирован и связан с выполнением многих формальностей. Иностранцы туристы пребывали в СССР в составе организованных туристских групп, и хоть им предлагалось большое количество маршрутов, «открытыми» для посещения было не более 150 городов страны, поездки в СССР были дорогими — с целью увеличения валютных поступлений в казну стоимость путевки для иностранцев была в десять раз дороже, чем аналогичная для жителя СССР. При этом следует отметить, что в СССР развивался внутренний социальный туризм, а туристические путевки советских граждан (в том числе и за границу) в большей мере оплачивались профсоюзами, что определяло государственное обеспечение всех существующих объектов туристской отрасли.

Снятие ограничений на выезд за границу в первую очередь активизировало деятельность по выездному туризму. Спрос рождает предложение — и на российском рынке помимо государственных возникли коммерческие организации, ориентированные на международный туризм. Активизировался и въездной туризм, поскольку падение так называемого «железного занавеса» способствовало притоку иностранных туристов, проявляющих интерес к СССР и в частности к России. О высоких темпах развития туристской отрасли в то время можно судить по ежегодному приросту от деятельности туристских организаций, который достигал 15%.

После распада СССР в 1991 г. туристская инфраструктура оказалась в упадке: на ее долю приходилось менее 1% мирового туристического потока. К тому же Россия потеряла значительную часть туристической инфраструктуры, так как многие признанные советские курорты оказались за пределами России на территории отделившихся государств. Отрасль международного туризма, долгое время находившаяся в стороне от нововведений, переживала тяжелые времена: не хватало опытных специалистов, знаний современных технологий и специфики деятельности отрасли в рыночных условиях.

На мировом рынке к российским туроператорам-первопроходцам относились с настороженностью, часто работали с ними по 100-процентной предоплате. Рентабельность отрасли сохранялась на уровне 4–5%, но туристский рынок все же развивался, и активно: например, в 1995 г. за границу отправились свыше 21 млн россиян, востребованным в силу сложившегося в стране дефицита товаров стал такой вид туризма, как шоп-туры, на долю которых из России приходилось около 60% выездов. Основными направлениями тех лет были Кипр, Турция, Испания, Италия, Китай, Польша, Финляндия, Объединенные Арабские Эмираты, Греция, Египет.

В 1996 году обозначился резкий спад — число выезжающих уменьшилось до 12,3 млн человек, а в кризисный 1998 г. до 10,6 млн. Сокращение выездного туристского потока эксперты-аналитики связывают не только с экономическим кризисом, который ознаменовался повышением цен на транспорт и другие услуги, востребованные в туризме, уменьшением реальных доходов наиболее платежеспособной части населения, составлявшей основной туристский контингент, но и с падением так называемого «отложенного спроса», сформировавшегося в советский период.

В ноябре 1996 года был принят **Федеральный закон № 132-ФЗ** «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», в котором отмечалось, что «государство, признавая туристскую деятельность одной из приоритетных отраслей экономики Российской Федерации, содействует туристской деятельности и создает благоприятные условия для ее развития; определяет и поддерживает приоритетные направления туристской деятельности; формирует представление о Российской Федерации как стране, благоприятной для туризма; осуществляет поддержку и защиту российских туристов, туроператоров, турагентов и их объединений».

В дальнейшем в Закон № 132-ФЗ вносились изменения и дополнения, на сегодняшний день он реализуется в редакции от 03. 05. 2012 г. с изменениями, внесенными Федеральным законом № 47-ФЗ. В ст. 3 Закона № 132-ФЗ отмечено, что туристский бизнес является одной из приоритетных отраслей экономики России. В свою очередь лица, осуществляющие туристскую (туроператорскую и турагентскую) деятельность, наряду с другими субъектами оказания услуг в сфере туризма, а также объектами и средствами предпринимательской деятельности (объекты познавательного и спортивного назначения, учреждения отдыха и оздоровления детей,

средства размещения, средства транспорта и др.), являются составной частью туристской индустрии (ст. 1 Закона № 132-ФЗ).

Туроператорскую деятельность на территории Российской Федерации в соответствии со ст. 4 Закона № 132-ФЗ «вправе осуществлять только зарегистрированные на территории Российской Федерации юридические лица, имеющие финансовое обеспечение, и сведения о которых внесены в Единый федеральный реестр туроператоров». В развитие Закона № 132-ФЗ был издан Приказ Ростуризма от 23.03.2012 № «О создании Единого федерального реестра туроператоров в РФ». Согласно данным Ростуризма, на начало января 2013 года в Едином Федеральном реестре было зарегистрировано 4685 туристских компаний, что на 0,7% меньше, чем в 2012 г. (4718), из них имеющих нижнюю границу финансового обеспечения в 500 тыс. рублей — 4634 туроператора (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Количество туроператоров России с финансовым обеспечением от 100 и более млн руб до 500 тыс. руб. (2013 г.)

Количество туроператоров	Размер финансового обеспечения
26	100 млн руб. и более
12	60 млн руб.
1 898	30 млн руб.
276	10 млн руб
18	1 млн 500 тыс. руб. — 550 тыс. руб
2 404	500 тыс. руб

По данным Ростуризма.

Из общего числа туроператоров, включенных в Единый реестр, внутренним туризмом занимаются примерно 1800 компаний (42%), а международным въездным и выездным туризмом — 2796 (14% — въездным, 44% — выездным), еще 580 туристических компаний осуществляют только прием иностранных туристов в России.

Лидерами рейтинга крупнейших российских туристических компаний за 2011 год, подготовленного аналитической службой Ассоциации туроператоров России (АТОР) на основе данных, предоставленных самими компаниями, стали Холдинг «ОТI Россия» (туроператоры Coral Travel и Sunmar) с годовым оборотом 29,49 млрд рублей (обслужили 1 млн туристов), компания «Библио Глобус» — 15,84 млрд рублей и 515 тыс. туристов и TUI Russia & CIS — 15,36 млрд рублей (514 тыс. туристов). Также в первую десятку туристских компаний вошли (по убыванию) компании «Приморское агентство авиационных компаний» («Всероссийская сеть „Билетур“»), «Трансаэро тур», «Южный крест», «Клуб путешественный „Крылья“», «Академсервис», Ras Group, KMP Group. Также по экспертной оценке АТОР, в неофициальном рейтинге за 2011 г. первое место по коли-

честву отправленных туристов принадлежит компании «Пегас туристик», которая продала от 1,5 до 2,5 млн турпакетов. На втором месте — Tez Tour, третья за «ОТТ Россия». Всего компании, участвующие в рейтинге, отправили в 2011 г. за границу в общей сложности более 3,1 млн туристов, прирост по сравнению с 2010 г. составил 14%, их общая валовая выручка по сравнению с 2010 г. выросла на 21%. Самая низкая стоимость турпакета по итогам года у компании «ИнтАэр» (23,8 тысяч рублей), самая высокая — у «Трансаэро Турс Центр» (47,3 тыс. рублей).

Десятка лидеров въездного туризма за 2011 год приняла почти 699 тысяч туристов. Всего, по оценке аналитической службы АТОР, с учетом не вошедших в рейтинг компаний, крупнейшие российские туроператоры обслужили в 2011 г. более 10 млн человек (это и туристы, выезжавшие за границу, и отдохавшие в России, и иностранные туристы). Совокупная валовая выручка туроператорского рынка приближается к 200 млрд рублей.

По рейтингу АТОР среди крупнейших розничных сетей в сфере туризма в 2011 году первые места заняли сети Global Travel (744 тыс. туристов), Сеть «Магазин горящих путевок» (409,8 тыс. туристов), «Горячие туры» (315 тыс. туристов). Все три ведущие сети объединяют примерно равное число агентств — от 536 до 582.

В 2013 г. пополнили число лидеров на российском рынке туроператоров **группа компаний «ОТТ Россия»**, в которую входят турфирмы десяти стран (**A-class Travel, Sunmar Tour, Blue Sky, Coral Travel**), холдинг работает с самыми надежными перевозчиками и популярными отелями (обслужили около 1 млн туристов), а также **«Анекс Тур»** (премия **«Лидер туриндустрии»**), **туроператор НТК «Интурист»** и др.¹

Ретроспективная картина выездного и въездного туризма позволяет проследить общие тенденции, характерные для российского туристского рынка, и отметить сдвиги, происшедшие на рынке с начала XXI в.

К 2000 году уровень числа выезжающих стабилизировался на отметке 11—12 млн человек в год, а в 2000 г. туристский поток вновь увеличился и достиг уровня 18,4 млн человек, впоследствии этот показатель увеличивался с каждым годом. В 2009 году число выезжающих из России туристов в связи с кризисом вновь сократилась, однако уже в 2010 г. туристский поток вырос на 42,7%, и стал наблюдаться рост выездного туризма: в период с 2000 г. по 2011 г. этот показатель вырос в 2,81 раза (4485 тыс. человек в 2000 г. до 12 605,1 тыс. человек в 2010 г.) (рис. 2.1, табл. 2.5).

Данные свидетельствуют, что дисбаланс между выездными и въездными потоками в России был разительным, положение несколько изменилось к 2008 г., но мировой финансовый кризис опять снизил въездной поток, который и в 2010 г. не достиг докризисного показателя (табл. 2.6).

¹ РИА Новости — URL: <http://ria.ru/society/20120313/593609854.html#ixzz2fXnppN5T>;

URL: <http://www.timenews24.ru/turoperatory-rossii-2013/>

Таблица 2.5

Показатели, характеризующие российский туристский рынок в 1988—2011 гг., тыс. чел.

Показатель	Год	1988	1998	2008	2009	2010	2011	Изменение в 2011 к 2008, %
Выездной поток		2 423,3	11 711,1	36 537,52	34 276,26	39 323,03	43 725,78	119,7
Въездной поток		6 894,7	15 805,2	23 676,14	21 338,65	22 281,22	24 932,06	105,3
Туристский оборот		9 318	2 751,3	60 213,66	55 614,91	61 604,25	68 657,84	114
Доля въездного туризма, %		74	57	39	38	36,2	36,3	—

По данным Росстата.

Таблица 2.6

Показатели въездных потоков в Российскую Федерацию в 2003—2010 гг., тыс. чел.

Год	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Всего туристов	22 514	22 051	22 176	22 452	22 892	23 676	21 339	22 086
Цели по- ездок:	служебная	2 568	2 723	3 226	3 234	3 270	3 880	4 346
	туризм	3 152	2 861	2 385	2 433	2 213	2 295	2 154
остальное	16 794	16 467	16 565	16 785	17 409	17 269	15 358	15 587

По данным Росстата.

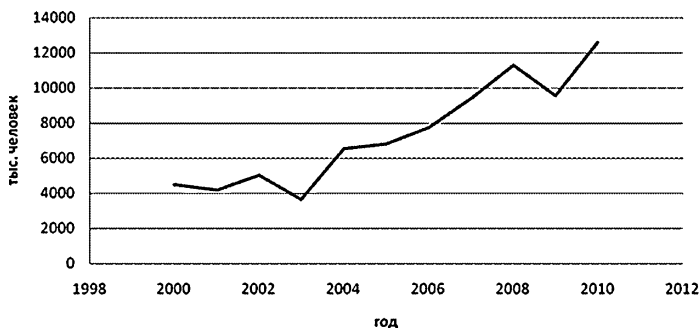


Рис. 2.1. Динамика выезда российских граждан за границу с целью туризма 2000–2010 гг. (По данным Росстата)

В общей сложности с 2008 по 2012 гг. число зарубежных туристов, посещающих Россию, выросло на 50%. По данным ЮНВТО в 2012 г. Россия заняла 15-е место в мире по приему иностранных граждан, наибольшая активность отмечена у туристов из Германии, Китая и США, а также туристов из Великобритании и приграничной Финляндии. В настоящее время распределение туристических потоков в России имеет следующую картину (табл. 2.7 и 2.8).

Таблица 2.7

Выезд российских туристов за границу в 2010–2012 гг. (тыс. поездок)

№	Страна	2010 г.	2011 г.	2012 г.
1	Турция	2 368	2 682	2 516
2	Египет	2 198	1 453	1 907
3	Китай	1 440	1 502	1 329
4	Таиланд	264	780	885
5	Испания	411	645	792
6	Германия	471	702	713
7	Греция	387	612	690
8	Италия	451	572	571
9	ОАЭ	287	395	549
10	Финляндия	709	912	512
11	Кипр	234	324	405
12	Болгария	263	340	389
13	Чехия	267	367	380
14	Франция	223	267	299
15	Австрия	136	191	219
16	Израиль	185	226	219
17	Тунис	180	145	207
18	Швейцария	121	149	177

Окончание

№	Страна	2010 г.	2011 г.	2012 г.
19	Великобритания	120	154	164
20	США	86	112	134
21	Хорватия	99	106	109
	Весь мир	12 600	14 500	15 332

По данным Ростуризма.

Таблица 2.8

Въезд иностранных туристов в Россию в 2012 г. (тыс. поездок)

№	Страна	2012	2011	2010	2009	2008
1	Германия	375,3	346,6	347,2	333,9	332,8
2	Китай	343,4	234,1	158,1	115,9	127,2
3	Сша	179,8	169,8	162,4	183,2	185,9
4	Великобритания	135,9	128,5	126,5	150,9	142,0
5	Финляндия	120,3	133,6	139,2	149,9	141,0
6	Италия	118,7	125,0	123,0	113,5	143,5
7	Франция	99,6	94,9	94,3	94,2	103,2
8	Израиль	86,0	75,5	58,7	46,5	32,7
9	Испания	70,3	100,8	86,7	95,1	105,7
10	Южная корея	48,4	47,0	42,6	35,2	47,3
11	Япония	44,7	38,0	42,2	39,3	44,4
12	Канада	36,3	34,9	31,5	43,6	44,2
13	Австралия	33,0	24,8	21,2	22,4	26,1
14	Нидерланды	32,5	37,9	34,9	31,9	35,4
15	Латвия	32,1	33,5	33,8	33,9	66,8
16	Польша	30,1	29,9	25,6	26,4	32,9
17	Швейцария	28,8	26,3	23,9	26,2	23,8
18	Австрия	28,1	28,0	28,3	31,4	24,8
19	Эстония	27,4	31,3	34,6	34,0	45,7
20	Бразилия	27,2	23,0	15,1	10,6	16,1
21	Индия	26,6	12,6	9,6	8,6	6,8
22	Швеция	23,9	27,4	22,1	28,3	24,9
23	Литва	21,1	22,1	22,8	33,6	58,4
24	Норвегия	20,6	23,3	22,5	27,9	34,3
25	Бельгия	18,6	17,8	17,0	17,2	18,8
26	Гонконг	17,0	15,1	10,0	6,2	—
27	Дания	16,7	17,5	16,2	15,1	19,7
28	Греция	14,5	17,1	18,1	23,4	23,0
29	Иран	14,0	13,9	12,3	9,5	7,9
30	Мексика	13,2	14,2	11,7	8,0	—
	Всего въехало с целью туризма	2570,5	2336,0	2133,9	2100,6	2295,1

По данным Ростуризма.

Следует обратить внимание на то, что абсолютные значения туристских потоков в настоящих условиях трудно поддаются точному учету, но если говорить о таком сегменте туристского рынка, как непосредственный обмен туристами между странами Европейского Союза и Российской Федерацией, то, согласно данным Росстата, за 2012 г. по сравнению с 2011 г. показатели въезда из стран ЕС в Россию увеличились на 9% и составили 6 069 931 поездок. Наибольшее количество прибытий в Российскую Федерацию было совершено гражданами Финляндии — 1 375 614, Польши — 1 190 003, Германии — 671 676. Отмечено увеличение потока туристов из Великобритании и Италии. Количество поездок, совершенных российскими гражданами в страны ЕС, в 2012 г. увеличилось на 15% и составило 16 284 597. Европейскими странами-лидерами по выезду россиян стали Финляндия — 5 118 780, Эстония — 1 825 923, Польша — 1 385 363. По количеству прибытий на внутреннем туристском рынке по-прежнему наиболее популярными направлениями для зарубежных туристов остаются Москва и Санкт-Петербург, общая динамика роста международных прибытий отмечена на уровне 10% — 13% по сравнению с 2011 г., в числе стран с наибольшим въездным потоком — Германия, Франция, США, Турция, Китай, увеличился приток туристов из Японии и Великобритании, а также из Израиля и Бразилия, чьи граждане могут посещать Россию без виз. В структуре въездного потока из стран дальнего зарубежья доля иностранных граждан, указавших «туризм» в качестве цели своей поездки в Москву, составила 34,2%, а на долю бизнес-туристов пришлось 39,2%. В общей сложности в 2013 году столица планирует принять не менее 5,5 млн туристов.

Однако дисбаланс между въездным и выездным туристскими потоками по-прежнему остается одной из проблем российского туристского рынка: по данным Росстата, в 2011 году поток российских туристов за рубеж вырос на 15% по сравнению с 2010 годом и составил 14,5 млн поездок, в 2012 г. за рубеж при общем количестве выездов в 47 млн человек с туристскими целями выехали 15,3 млн россиян (увеличение по сравнению с 2001 г. на 11%), в Россию же с целью туризма въехало почти в шесть раз меньше — около 2,6 млн иностранцев. Однако, по прогнозам Ростуризма, въездной и выездной турпотоки к концу 2013 г. не останутся на прежних позициях, а вырастут приблизительно на 9—10% каждый. На фоне кризиса в Евросоюзе стоит ожидать снижения числа туристов из европейских стран, поэтому особенно важен подход к работе с туристами из Китая, поскольку турпотоки в Россию из КНР стабильно высокий и постоянно растет. Так, за последний год он вырос в среднем на 45—46%.

Конечно, количество россиян, ежегодно выезжающих за рубеж, намного проигрывает развитым странам, но эти цифры растут, если сравнивать Россию со странами БРИКС, то в процентном соотношении из России за рубеж выезжает гораздо больше граждан, чем из Индии, Бразилии или Китая.

Если со статистикой въездного и выездного туризма на туристском рынке России дело обстоит достаточно благополучно, то подсчитать точный доход, который приносит индустрия туризма в государственную казну в настоящее время проблематично. На данный момент статистическому учету подлежат в основном данные о въезде и выезде и размещения в гостиницах, но эти далеки от реальных масштабов туризма в России. В целях устранения этого пробела руководство Ростуризма предполагает введение специальной статистической схемы, подразумевающей сателлитные счета и отдельный код для туризма в Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД). Суть этого нововведения в том, что в Ростуризме из всех существующих видов деятельности собрали группу услуг, которые имеют отношение к туризму — транспорт, общественное питание, услуги по размещению, продаже сувенирной продукции, билетов в музеи или театры и т.д.. На уровне субъектов Российской Федерации должно быть определено, какой примерно процент из всех оказанных услуг такого рода потребили туристы. Таким образом, государство получит цифру примерного объема доходов от туристов, которые путешествуют по России. «В Европе одна ночевка вне дома уже считается туризмом, и, если подходить с этой точки зрения, мы, когда ездим в Подмоскowie или к друзьям на море, также занимаемся внутренним туризмом, однако это никак не учитывается. Новая система позволит получить более объективную картину доходов сферы», — отмечают в пресс-центре Ростуризма. Действительно, в данный момент статистика по внутреннему туризму не отображает истинного положения вещей — хотя бы потому, что собирают ее достаточно небрежно. Новая система никаких проблем российским туристским организациям принести не должна, разве что если банки, на которые будет возложено ведение сателлитных счетов для учета доходов туризма, начнут брать дополнительный процент за обслуживание турфирм. Однако, по мнению экспертов, — это маловероятно¹.

Эффективное управление национальным туристским продуктом в России и рост возможностей его продвижения на мировой рынок находится в сфере балансирования въездного и выездного туризма, поскольку именно в этой сфере сконцентрированы все условия для роста национального туристского потенциала и формируется устойчивая критериальная база оценки российского туризма.

Анализируя ситуацию в России, можно отметить, что для нее, как и для многих европейских стран, характерны тенденции старения общества, урбанизации, высокого уровня образования и деловой активности, большого количества праздничных дней, повышенного интереса россиян к жизни людей в других странах. Все эти объективные факторы обеспечивают хорошие перспективы для выездного туризма. Однако, безусловно, сдерживающим фактором для развития выездного туризма является низкий уровень жизни основной массы населения страны.

¹ Внутренний туризм подвергнут статистике (03.09.2013). [Электронный ресурс] URL : news.turizm.ru>russia/43282/other.html

Контингент туристов, выезжающих на отдых за рубеж, это так называемый средний класс, который, по данным Росстата, на сегодня в России составляет 17% или 25 млн человек, еще 10% — это растущий средний класс, из них 15 млн семей имеют годовой доход 20 тыс. долл. США и выше, всего выехать за границу могут себе позволить 7%. Отпускной бюджет российских туристов в среднем из расчета на члена семьи в 2012 г. составил 24,736 руб., что на 15% выше аналогичного показателя 2011 г. (темп роста составил 2%).

Среди предпочтений по видам туризма в 2012 г. у россиян стабильно лидировал пляжный отдых (около 35%), зимние горнолыжные курорты выбрали для отдыха около 20% выезжающих, в категории состоятельных туристов проявился интерес к «азартным направлениям» (Лас-Вегас и Атлантик-Сити в США, Монте-Карло в Монако и пр.). Кроме того у небольшой части россиян, в частности жителей столицы и крупных городов стали популярны различные тематические туры: кулинарные или пивные, спортивные и цветочные. Отмечен спрос на паломнические туры, как за рубеж (Израиль и Саудовская Аравия), так по святым местам в России.

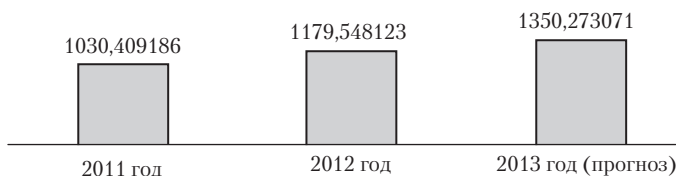
В 2012 году у россиян по-прежнему самыми популярными зарубежными странами для летнего отдыха были Турция — отмечен выезд 2,5 млн человек — и Египет — 1,5 млн человек, однако из-за политических событий в стране летом 2013 г. отмечено резкое снижение спроса и полное прекращение бронирования туров в этом направлении. Также в число наиболее выбираемых направлений вошли Китай, Таиланд, Испания и Италия. Из стран, в которые отмечены повторные посещения, пик в 2012 г. пришелся на Черногорию и Хорватию, несмотря на то, что последняя ввела визовый режим. Кроме того, многие россияне по-прежнему выбирают для отдыха страны Прибалтики, Украину (Крым) и Белоруссию.

Предпочтения российских туристов при выборе направления во многом определяются уровнем дохода, среди так называемых VIP-направлений у состоятельных российских туристов наиболее популярны Франция и Италия. Во Франции россияне предпочитают летом отдыхать на Лазурном берегу, а зимой в Куршевеле (также отмечен сезонный выезд на Австрийские Альпы), в Италии выбирают Рим, Милан, Флоренцию и остров Сардинию. На третьем месте — швейцарские города Цюрих, Женева, Гштадт и Сант-Мориц, на четвертом — Лондон, на пятом — США (в основном востребован пляжный отдых).

Именно категория состоятельных туристов из России активно «подпитывает» экономику иностранных государств: по разным данным, в 2012 г. россияне потратили в процессе отдыха за рубежом от 32 до 43 млрд долларов США. В Великобритании россияне оставляют в среднем 1136 фунтов, тогда как туристы из других стран не более 500 фунтов, в Испании среднестатистический россиянин тратит 1400 евро (против в средних 900), в Германии каждый россиянин в день в среднем тратит 411 евро (против

средних 196 евро). С другой стороны — российские туристы, путешествующие по экономным «пакетным» программам, не склонны к излишним тратам. В общей сложности российские туристы в 2011 г. потратили за рубежом 33 млрд долларов США, что на 6 млрд больше, чем в 2010 г.

В настоящее время Россия находится в состоянии высокой конкурентной борьбы со странами Западной Европы (Франция, Италия, Испания), Прибалтикой, Польшей, Чехией, Венгрией, Словакией за потребителя. Помимо того, что эти страны имеют ряд географических преимуществ, что делает перелет дешевле, в них существует упрощенный визовый режим. Однако объем российского рынка туризма и сервисов для путешественников поступательно увеличивается на протяжении всего последнего десятилетия, в 2011 году он составил 1030,4 млрд руб., в 2012—1179,5 млрд руб., т.е. его объем по сравнению с 2011 г. увеличился на 14% (или на 149 млрд руб.), превысив 1 трлн рублей (около 1,7% ВВП РФ). При сохранении текущих темпов роста в 2013 году рынок туристских услуг достигнет 1,35 трлн руб.¹ (рис. 2.2).



Источник: J'son & Partners Consulting, Федеральная служба государственной статистики

Рис. 2.2. Объем рынка туризма РФ (2011—2013гг.), млрд руб.

Соотношение видов услуг на российском туристском рынке в 2012 году следующее:

- авиационные пассажироперевозки — 53%;
- средства размещения — 24%;
- железнодорожные пассажироперевозки — 10%;
- прочие платные туристские услуги (питание туристов, экскурсионные услуги, услуги гидов-переводчиков и другие целевые услуги) — 24%.

В структуре туристского продукта отмечены определенные диспропорции: в доходах от его реализации 40% приходится на транспорт, 32% — на услуги за размещение и питание. Туроператорские, турагентские услуги составляют 9—10%, экскурсионное обслуживание и дополнительные услуги — 10% (включая лечебно-оздоровительные — 3%). На покупку сувениров и других товаров приходится 8%. Эта усредненная статистика показывает,

¹ Источник: J'son & Partners Consulting, Федеральная служба государственной статистики. URL: http://web.json.ru/files/news/2013-03-14_MW_Tourism.pdf

что перевозчик забирает основные средства и что повысить заинтересованность местного сообщества можно только путем увеличения объема услуг на территории, ликвидируя эту диспропорцию.

Объем рынка коллективных средств размещения за 2011 и 2012 гг. в денежном выражении составил 244 и 279 млрд руб. соответственно т.е. по сравнению с 2011 г. рынок в 2012 вырос на 14,21%¹. Основная доля выручки (более 70%) пришлось на гостиницы, 30% пришлось на доходы санаторно-курортных организаций. Внушительные темпы роста также были обусловлены в основном стремительным увеличением выручки предприятий гостиничного бизнеса. Это связано с целым рядом факторов:

- вводом в эксплуатацию новых гостиниц, в том числе входящих в такие сети как: Carlson Rezidor Hotel Group, InterContinental Hotel Group, Marriott International Inc. и, соответственно, ростом номерного фонда. Только в 2012 году в России было введено в эксплуатацию семь таких гостиниц: Courtyard Moscow Paveletskaya (Marriott International Inc.), Ibis Samara и Mercure Arbat (Accor Hotels), Domina Prestige St. Petersburg Hotel (Domina Hotel Group), InterContinental Moscow Tverskaya (InterContinental Hotel Group), Park Inn by Radisson Odintsovo Greater Moscow и Radisson Blu Resort & Congress Centre (Carlson Rezidor Hotel Group)²;
- увеличением средней стоимости номера (ADR) и дохода на номер (RevPAR);
- усилиями со стороны государства по стимулированию спроса и предложения в рамках ФЦП «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации»³.

Следует отметить, что, несмотря на постоянное увеличение количества номеров, величина загрузки российских гостиниц (Occ)⁴ уже более 10 лет остается неизменной — около 70%. Однако можно констатировать практически непрерывную положительную динамику средней стоимости номера (ADR) и дохода на номер (RevPar). По результатам исследований международной системы бронирования Hotels.com, в 2011 году стоимость гостиничного номера в Москве в среднем выросла на 9% и составила 229 долл. США в сутки. По стоимости проживания в гостинице рейтинга крупных городов мира Москва занимает шестое место.

Рынок коллективных средств размещения имеет высокий потенциал дальнейшего развития. В качестве одного из наиболее перспективных

¹ Федеральная служба государственной статистики <http://www.gks.ru/>

² «Эксперт Юг» № 48–50 (239) (03 декабря 2012 г.) Одолеть межсезонье. URL : <http://expert.ru>

³ Федеральная адресная инвестиционная программа России. URL : <http://faip.economy.gov.ru>

⁴ Occupancy rate — плотность заселенности (число людей, фактически пребывающих в помещениях или зданиях).

направлений развития можно выделить увеличение загрузки номерного фонда путем внедрения в гостиницах современных технологий управления номерным фондом, контроля качества и *развитием каналов дистрибуции*. Высокая активность в этом направлении уже наблюдается со стороны таких компаний, как Expedia, HRS, Booking.com, Ostrovok.ru.

По прогнозу международного консалтингового агентства PWC (Price Waterhouse Coopers), самый явный скачок показателя по RevPAR в 2013 г. ожидается у отелей Санкт-Петербурга (рост на 7,3%), они же покажут рост по заполняемости (+2,0%). Однако показатель доходности на номер здесь прогнозируется на уровне всего 55,06 евро (для сравнения, это лишь четверть от ожидаемого RevPAR в гостиницах Парижа).

В 2013 году по прогнозам J`son & Partners Consulting положительная динамика российского туристского рынка сохранится и его объем увеличится еще на 17% до 326 млрд руб. Поступательное движение российского рынка обусловлено следующими причинами:

- относительно благоприятной экономической конъюнктуры;
- существенными инвестициями в отрасль со стороны государства, направленных, в частности, на формирование регионального бренда туристского региона и его продвижение за пределами Российской Федерации;
- высокой активностью в России ведущих мировых игроков туристского рынка, при этом постоянный рост уровня конкуренции будет способствовать улучшению качества и изменению схем сбыта туристских услуг. Наиболее заметными изменениями могут стать:
- увеличение доли оффлайн-¹ и онлайн-агентов, предоставляющих полный спектр туристских услуг;
- расширение ассортимента специализированных агентств, предлагающих клиентам перевозки на всех доступных видах транспорта, бронирование отелей, заказ такси, автомобилей, трансферов, специального обслуживания, страховку, билеты на развлекательные и спортивные мероприятия и прочие услуги;
- расширение спектра услуг, предлагаемых на веб-сайтах поставщиков (авиакомпаний, железнодорожных перевозчиков, гостиниц и т.п.), предложение набора дополнительных сервисов одновременно с покупкой «основной» услуги, например, при покупке авиа- и (или) железнодорожного билета — размещение в гостинице, трансфер и страхование;
- инвестиции (как со стороны поставщиков, так и со стороны агентов) в создание, развитие и продвижение мобильных каналов продаж: сайты, адаптированные для мобильных устройств и мобильные приложения;

¹ Оффлайн (оффлайн) (англ. *offline*, «отключенный от сети») — термин, обычно применяющийся к чему-то, не относящемуся к Интернету — в противоположность «онлайну».

- активное вовлечение в потребление туристских услуг социальных сетей с предложением проектов, специализирующихся на целевых продуктах под узкие сегменты аудитории (групповые поездки для сообществ, индивидуальные туры и т.п.).

Другой тренд на российском рынке туристских услуг — повышение уровня использования IT-технологий, онлайн-продаж и прочих Интернет-сервисов. Здесь можно выделить два основных направления: внедрение современных информационных систем поставщиками услуг (наибольший потенциал — в сегменте «средства размещения») и развитие каналов дистрибуции (наибольший потенциал — мобильные каналы продаж). В области дистрибуции туристских услуг в сети Интернет (по агентской схеме) примечательны такие проекты, как OneTwoTrip, Anywayanyday, OZON.travel, Oktogo и Ostrovok.ru, являющиеся наглядным примером успешного использования информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). Из поставщиков туристских услуг наиболее заметны ОАО «ФПК» и ОАО «РЖД», внедряющие и популяризирующие железнодорожный билет и увеличившие долю продаваемых электронных билетов в 2012 году в два раза (с 7% до 15%). Кроме того, можно отметить высокую активность на традиционном (оффлайн) рынке дистрибуции сервисов для путешественников, где активно начали работать крупные сети мобильного ритейла (в частности, «Связной» и «Евросеть»), а также ФГУП «Почта России».

Рынок туристских услуг движется в сторону большей прозрачности и доступности для конечного потребителя. По мнению J'son & Partners Consulting и Федеральной службы государственной статистики, рост доли туристских услуг, оформляемых в сети Интернет, можно признать наиболее заметным трендом на российском рынке в 2012 году. Структура спроса изменяется, смещаясь в сторону самостоятельного оформления туристских услуг в сети Интернет путешественниками (как с помощью стационарных компьютеров, так и с помощью мобильных устройств).

Одним из позитивных факторов развития российского туристского рынка является активизация такого направления, как событийный туризм. Понятно, что найти событийный повод, подобный Бразильскому или Венецианскому карнавалу, который будет интересен на мировом туристическом рынке и куда бы съезжаются тысячи туристов, не так-то легко, однако Москве удалось некоторые события культурной жизни превратить в популярный турпродукт: это и аэросалон МАКС в г. Жуковском, и Международный Военно-музыкальный фестиваль «Спасская Башня» на Красной площади в Москве, и Московский международный кинофестиваль, и Чемпионат мира по супербайку на автодроме Moscow Race Way и др. Удача последних лет — Фестиваль исторических реконструкций «Времена и эпохи» в музее-заповеднике «Коломенское»: в 2012 г. — 195 тыс. посетителей, 1291 участник из 31 города России и 13 зарубежных стран и Универсиада в Казани 2013, собравшая туристов со всего мира.

Увеличению въездного туристского потока в предстоящие годы будут способствовать Олимпиада в Сочи (2014) и Чемпионат мира по футболу (2018). Также в направлении привлечения отечественных и зарубежных туристов будут проведены мероприятиями федерального и регионального масштаба — Международные соревнования по гонкам на собачьих упряжках в Карелии (Этап Кубка Мира), и «Фестиваль ледовых скульптур» (Мурманская область), и Небесная ярмарка Урала (фестиваль воздухоплавания в Пермском крае), и Всероссийский театралный фестиваль «Дни Островского в Костроме», и даже Чемпионат хип-хоп культуры «Энерджи» (Челябинская область).

Обобщая итоги современного состояния туристского рынка России, можно говорить о том, что Россия закрепила свое присутствие на мировом рынке туристских услуг, однако о значительных подвижках пока говорить рано, поскольку на сегодня доля туризма в российском ВВП составляет лишь 3,4% (с учетом смежных отраслей — 6,7%). По данным ЮНВТО, по затратам на индустрию туризма на душу населения Россия находится лишь на 91-м месте среди 139 стран, принимающих туристов, а по уровню государственной поддержки — на 122-м. Затраты на привлечение одного туриста в нашей стране в 10 раз ниже среднемирового показателя. По аналитическим данным WTTC, в 2012 г. туристский экспорт в объеме от общего экспорта в Россию составил 3,1% (при среднем мировом 16%), инвестиции в туристскую отрасль от общего объема инвестиций — 2,7% (при общемировом — 8,1%). Занятость населения в индустрии туризма России составила 1,4% (общемировой показатель 5,4%).

Вместе с тем, опять-таки в соответствии с оценкой ЮНВТО, Российская Федерация занимает **15-е место в мировом кластере по посещаемости иностранными туристами**, и на сегодня **глобальная доля российского туристского рынка составляет 2,5–2,6%**. Предпосылками положительной динамики рынка являются рост платежеспособности населения и последовательное развитие туристской инфраструктуры, рост уровня проникновения дистанционных банковских услуг, Интернета и Интернет-сервисов в нашей стране.

Подробнее положение и проблемы туристской отрасли в России будут рассмотрены в последующих главах учебника.

2.3. Индустрия туризма как отрасль национальной экономики

Исходя из утверждения, что туризм — это отношения воспроизводства по поводу использования свободного времени людей, ясно, что именно туризм становится средством и возможностью потребления в целях своего развития всех накопленных человеком культурно-исторических ценностей и рекреационных ресурсов. В этом, по-видимому, одна из основных причин вливания в последние десятилетия в туризм гигантских финан-

совых ресурсов под контролем ведущих мировых транснациональных компаний в области гостиничного и ресторанного бизнеса, транспорта, развлечений и т.д.

Отсюда следует вывод, указывающий на то, что под воздействием структурных изменений в мировой экономике, нарастания мировых туристских потоков туризм трансформируется в одну из лидирующих отраслей экономики в мире. Можно с полным основанием утверждать, что отнесение сферы туризма к обособленной отрасли народного хозяйства представляет не только научный или теоретический интерес, это важный вопрос экономической политики и хозяйственной практики, поскольку развитие отрасли — это налоги, занятость, рабочие места, инфраструктурные инвестиции и т.п.

Туризм, будучи экспортоориентированной сферой, привлекателен для инвестиций именно тем, что проявляет бо льшую стабильность по сравнению с другими отраслями в условиях неустойчивой ситуации на мировых рынках. При всемирной тенденции к усилению мер по охране окружающей среды особенно ценно, что в отличие от многих других отраслей экономики туризм не приводит к истощению природных ресурсов, а наоборот лишь способствует появлению новых туристских дестинаций, что развивает инфраструктуру регионов в целом. Эти факторы вписываются во всемирную концепцию устойчивого развития туризма, включающую качественно новое развитие туризма, непосредственно связанное с защитой окружающей среды на комплексной взаимозависимой основе. К тому же повышенное внимание к сохранению и умножению природных богатств создает условия для появления новых туристских продуктов как на уровне индивидуального туризма, связанного с экологическими интересами, так и массового туризма.

На значимом в истории туризма Уругвайском раунде стран, подписавших Генеральное соглашение по торговле и тарифам, было разработано **определение туризма** как совокупности, системы, структуры, отрасли, которая включает в себя следующие признаки или виды деятельности и услуги:

- деятельность туристских организаций — туроператоров и турагентов;
- большинство услуг пассажирского транспорта, включая аренду автомобилей и использование транспорта для экскурсий;
- средства размещения и питания;
- рекреационные, культурные, спортивные и другие развлекательные услуги;
- дополнительные и вспомогательные услуги, такие как, услуги гидов, организация конгрессов, страхование, связанные с туризмом финансовые услуги — кредитные карточки, туристские чеки и вспомогательные службы, медицинское обслуживание, торговля

товарами туристского назначения и для использования туристами (беспошлинная торговля, магазины в туристских центрах).

Выделение туристской сферы деятельности в отдельную отрасль экономики обосновывается наличием:

- достаточно представительной совокупности самостоятельных в экономическом отношении организаций, располагающих специализированной материально-технической базой и специализирующихся на производстве и реализации туристских услуг и товаров;
- устойчивых и специфических экономических связей этой совокупности с другими отраслями национальной экономики;
- определенного органа хозяйственного управления или иного органа, объединяющего тем или иным образом предприятия или организации по их отраслевой принадлежности или координирующего их хозяйственную деятельность, как, например, ассоциация, союз, соглашение о тарифах и т.п.

Экономическое значение туризма выражается в том, что он является одной из высокодоходных и динамичных народнохозяйственных отраслей, источником валютных поступлений в казну государства, создает новые рабочие места, т.е. способствует росту доходов населения, выступает инициатором совершенствования туристской инфраструктуры региона, вносит свой вклад в охрану окружающей среды. Помимо этого туризм активизирует крупный бизнес, поскольку при умелом управлении характеризуется быстрой окупаемостью инвестиций, и предоставляет широкие возможности для развития малого и среднего бизнеса.

Для современного развития экономики характерно не столько развитие обособленных отраслей, сколько функционирование различных межотраслевых комплексов. По-видимому, и к туризму следует подходить как к крупному самостоятельному межотраслевому хозяйственному комплексу национальной экономики, поскольку сфера туризма, объединяя различные отрасли, лежит не в привычной вертикальной плоскости, а охватывает некое горизонтальное пространство, включая предприятия и организации разной отраслевой принадлежности.

Международный туризм расценивается как одно из важных направлений международного сотрудничества и служит укреплению межгосударственных связей на основе развития туристских отношений между народами разных стран, но кроме этого он играет роль стимулятора внутренней и мировой торговли и является значимым источником финансовых поступлений в бюджет страны.

Выделяют несколько *функций международного туризма* — экономическую, рекреационную и гуманитарную, в процессе осуществления которых и происходит воздействие туризма на экономику страны, причем это воздействие проявляется в двух видах — прямом и косвенном. *Прямое влияние туризма на экономику страны* — это количественный показатель, характе-

ризирующий объем туристских расходов на покупку услуг и товаров в ходе поездки, за вычетом объема импортируемых товаров и услуг, необходимых для полного обеспечения потребностей туристов. Упрощенно этот процесс выглядит следующим образом: туристы выступают в роли покупателей, предъявляющих спрос на туристские продукты. Спрос на путешествия турист реализует, оплачивая туристские работы, услуги и товары и таким образом приносит доход индустрии туризма. *Косвенное влияние туризма* проявляется как вклад туристской отрасли в другие отрасли экономики по мере циркуляции туристских расходов в стране. В данном случае очевиден так называемый **мультипликативный эффект туризма**, т.е. способность благодаря инициации спроса вызывать необходимость развития многих удовлетворяющих этот спрос производств на территориях, посещаемых туристами.

Исторически сложилось так, что с середины XX в. понятие «**туризм**» оказалось неразрывно связанным не только с понятием «рынок», но и с понятием «**индустрия**». Если первоначально индустрия (лат. *industria* — деятельность, усердие) трактовалась исключительно как сфера деятельности, сектор экономики, включающий в себя промышленное производство и сбыт товаров какого-то рода, то по мере причисления к категории товара услуг, а значит и сопряженных с услугами секторов производства, понятие индустрии расширилось и в настоящее время соотносится с самыми различными сферами деятельности, в том числе и с туризмом, поскольку туризм имеет индустриальную форму и представляет собой собирательную отрасль или межвидовую деятельность, уровень развития которой определяет состояние целого ряда отраслей.

Туристская сфера является сегодня частью народнохозяйственного комплекса, одной из составляющих экономической системы, привлекая к себе возрастающие объемы материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Межотраслевые связи туризма настолько тесно переплетены, что очень сложно оценить вклад той или иной подотрасли в туризм.

Весь комплекс факторов, влияющих на развитие туристской отрасли можно разбить на две группы:

- 1) факторы, действующие вне зависимости от деятельности организаций индустрии туризма (политические, экономические, социально-демографические, культурные);
- 2) факторы, способствующие развитию туризма, активно используемые турорганизациями в своей деятельности. Например, дальнейшая сегментация туристского рынка ведет к появлению нового турпродукта, учитывающего интересы группы потребителей, которая ранее не была вовлечена в туризм, а, следовательно, и к расширению туристского пространства. Строительство новых объектов туризма с высоким техническим уровнем, повышение квалификации персонала, развитие профессионально-квалифи-

кационной структуры, а также техническое совершенствование материальной базы на основе внедрения достижений и результатов научно-технического прогресса, включая реализацию целевых программ повышения культуры и качества обслуживания, рациональное использование имеющихся материальных ресурсов, объектов и маршрутов (сокращение несезонного периода, введение скидок и льгот, повышение комфортности и т.д.) способствуют созданию современных, перспективных интересных туристских продуктов, с помощью которых туристские организации смогут завоевывать новых потребителей и удерживать уже имеющихся.

Для оценки уровня развития туристской отрасли и ее места в национальной экономике обычно рассматривают следующие основные индикаторы развития туризма:

- объем международных туристских потоков;
- объем туристских перевозок (по видам пассажирского транспорта);
- деятельность туристских фирм и заработную плату в сфере туризма;
- количество и статус гостиничных предприятий и специализированных средства размещения;
- количество предприятий общественного питания, непосредственно связанных с туристским бизнесом;
- производство товаров для туризма;
- платные услуги в сфере туризма;
- цены на туристские услуги;
- финансы и инвестиции в сфере туризма.

Специфика **туристской индустрии** заключается в том, что она представляет собой сложную систему с разнообразными экономическими связями, объединяет большое число отраслей, функции которых заключаются в удовлетворении растущего спроса на различные виды туризма и отдыха.

Таким образом, можно сказать, что на сегодняшний день индустрия туризма включает совокупность результатов деятельности организаций, занимающихся туристским бизнесом (туроператоры и турагентства), гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта (авиационного, железнодорожного, автомобильного, круизных судов), объектов культурно-познавательного, оздоровительного, спортивного, делового и иного назначения, а также организаций, предоставляющих целевые услуги (питание туристов, экскурсионные услуги, услуги гидов-переводчиков и другие).

Развитие инфраструктурной составляющей индустрии туризма, а именно строительство дорог, гостиничных и курортных комплексов, обустройство новых рекреационных территорий требует больших инвестиций, которые могут финансироваться из разных источников. В развитии индустрии туризма принимают участие государственные структуры, частные физические и юридические лица (отечественные и зарубежные), международные организации и т.д.

Рост объемов производства услуг в индустрии туризма способствует развитию других отраслей национальной экономики. В них разворачивается инвестиционная деятельность, создаются новые рабочие места, расширяется торговый оборот и, следовательно, увеличивается поступление валюты и налогов. Собранные таким образом средства могут быть направлены на дальнейшее финансирование инфраструктуры индустрии туризма, а также на развитие системы подготовки персонала для сферы туристских услуг.

Глобализация, информатизация, развитие транспортных средств в мире за последние десятилетия придали туризму стремительную динамику развития: невзирая на все природные и социальные коллизии, которые неизбежно затрагивают туристские мировые потоки, объемы их продолжают неуклонно нарастать. Значительный рост масштабов туризма в современном мире объясняется следующими причинами:

- существованием прямой зависимости роста туризма с ростом доходов и уровнем жизни населения. Как правило, чем более благополучная страна, чем стабильнее ее социально-экономическое положение в мире, тем выше доля населения, которая вливается в мировые туристские потоки, генерируя их рост;
- туризм является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей мирового хозяйства, он составляет значительную часть мирового валового национального продукта, привлекает в среднем около 7% мировых инвестиций, создает большое количество новых рабочих мест, является важной статьёй налоговых поступлений во многих странах;
- развитие туристского сектора оказывает прямой экономический эффект на все ключевые секторы экономики, все стороны жизни общества. Туризм является одним из эффективных средств структурной перестройки экономики и смены приоритетов общественного развития;
- туризм направлен главным образом на решение определенных социальных задач:
 - предоставление прежде всего нематериальных благ потребителю в виде услуг;
 - формирование общеобразовательного, культурного, социального уровня населения; расширение межнациональных, межгосударственных, межэтнических, межличностных отношений;
 - обеспечение отдыха, восстановления жизненных сил, здоровья потребителей;
 - согласование интересов отдельных групп населения с долговременными интересами общества, в том числе сохранение благоприятной экологической, социальной, культурной среды;
- наличие исключительной устойчивости туризма к воздействию неблагоприятных экономических факторов на протяжении своего исторического развития.

Безусловно, финансово-экономические кризисы в мировом масштабе снижают туристскую активность, как это случилось во время глобального финансово-экономического кризиса 2008—2009 гг., но туризм для городского населения планеты (так называемого «среднего класса»), составляющего основную массу туристов, давно из осознанной потребности в отдыхе превратился в жизненную необходимость. Современному человеку, ведущему интенсивную деловую жизнь, требуется релаксация, которую в полной мере способен обеспечить туризм. Именно этот факт является одной из основных причин «непопулярности» туризма, а следовательно, и сохранения отрасли как одной из составляющей национальной экономики.

Инновации в индустрии туризма главным образом направлены на формирование нового туристского продукта и маркетинговую деятельность, а также применение новых методов управления и активное использование современных информационных технологий, что существенно влияет на уменьшение цены туристского продукта. Для дальнейшего продвижения своей страны на международном туристском рынке государственные и региональные органы государства очень большое внимание уделяют рекламной деятельности. Широкая рекламная кампания туристских возможностей страны способствует росту количества иностранных и отечественных туристов, а, следовательно, и росту поступлений в экономику страны. Данные ЮНВТО показывают, что для дополнительного привлечения одного иностранного туриста, обеспечивающего поступление в экономику страны в среднем 1000 евро, государства затрачивают от 3 до 10 евро на некоммерческую рекламу туристского продукта. Средний бюджет на некоммерческую рекламу туристских услуг, выделяемый в европейских странах, составляет около 32 млн евро в год. Большинство государств мира, осознавая важность туризма для «подпитывания» национальной экономики, вкладывают значительные средства в продвижение национального туристского продукта с учетом специфики основных направляющих и принимающих рынков, так, Испания, к примеру, с целью увеличения въездного потока ежегодно из государственного бюджета тратит около 113,3 млн евро, 80% которых — это маркетинговые расходы. Бюджет Франции на развитие туризма составляет 91,28 млн евро, а Бразилии — 59,8 млн евро, почти 90% которых идет на продвижение турпродукта.

По данным ЮНВТО туристский сектор составляет более 6% от мирового ВВП, 9% от общего объема экспорта, в 2011 г., по данным Барометра международного туризма ЮНВТО (UNVTO World Tourism Barometer — WTTC), **поступления от международного туризма** впервые перешли рубеж в 1 трлн долл. США.

Обратимся к статистике состояния мировой индустрии туризма в последние годы. Согласно данным Барометра международного туризма ЮНВТО, ситуация в области поступлений от международного туризма в настоящее время продолжает восстанавливаться после потерь кризис-

ного 2009 г. Начиная с 2011 года, даже несмотря на неравномерное восстановление экономики, отмечен здоровый спрос на международный туризм на многих рынках. Это положительная тенденция, особенно для стран, сталкивающихся с финансовым давлением и слабым местным потреблением, где международный туризм, являясь основным экспортным продуктом, увеличивает свою стратегическую роль в плане балансирования внешнего дефицита и стимулирования создания рабочих мест. Продолжается восстановление уровня доходов, получаемых от туризма, после потерь во время кризисного 2009 года и получения новых рекордных сумм поступлений от международного туризма.

По данным Барометра международного туризма ЮНВТО, **доходы от международного туризма** в 2012 г. возросли по сравнению с 2011 г. на 4% и достигли **1,075 трлн долл. США** (1,042 млрд долл. США и 749 млрд евро в 2011 г.), а включая дополнительные поступления от международных пассажирских перевозок в размере 219 млрд долл. США **общая сумма экспортных поступлений составила 1,3 трлн долл. США**. Это подтверждает тесную взаимосвязь между обоими показателями, несмотря на то, что темпы роста поступлений растут несколько медленнее, чем темпы роста прибытий во времена экономических ограничений, и еще раз демонстрирует **способность индустрии туризма к быстрому восстановлению от экономических потрясений**.

Статистика свидетельствует, что в 2012 году по регионам самые высокие **темпы роста поступлений** (+7%) были зафиксированы в Американском регионе (+5.7%), за ним следуют Азиатско-Тихоокеанский регион (+6%), Африка (+5%) и Европа (+2%). Отрицательные показатели по-прежнему сохраняются на Ближнем Востоке (-2%), хотя Саудовская Аравия, Оман и Объединенные Арабские Эмираты сохранили свои позиции, однако судя по политическим событиям в этом регионе ситуация будет только ухудшаться. Среди регионов наибольшая **доля поступлений от международного туризма в абсолютных числах** отмечена в Европе (+43% или 457 млрд долл. США/356 млрд евро), на втором месте по доходам Азиатско-Тихоокеанский регион (+30%, или 323 млрд долл. США/251 млрд евро), далее – Американский регион (+20%, или 215 млрд долл. США/167 млрд евро). На Ближнем Востоке (+ 4%) общая сумма поступлений от туризма составила 47 млрд долл. США (36 млрд евро) и в Африке (+ 3%) – 34 млрд долл. США (26 млрд евро).

Безусловно, что свой весомый вклад в доход от туризма вносят гостиницы, для эффективности работы которых самым существенным является такой индикатор, как RevPAR (см. параграф 2.1). По прогнозу PWC, ожидается, что в 2013 г. рост RevPAR замедлится во всех ключевых городах Европы, однако при этом увеличение показателя продемонстрируют отели Санкт-Петербурга (прогноз роста RevPAR в евро 7,3%) и Москвы (+5,2%), за ними следуют отели Парижа (рост на 5, 0%), Франкфурта

(3,5%), Берлина (3,2%) и Дублина (3,1%). **Самая высокая заполняемость гостиниц ожидается в Париже, Эдинбурге и Лондоне.** Рейтинг возглавляет Париж с 79, 1%, а лучший рост предположительно продемонстрируют Барселона (+2,7% к загрузке), Петербург (+2,0%), Брюссель (+1,6%), Франкфурт (+1,2%), Дублин и Берлин (по +1%).

Сочетание загрузки и высоких цен в отелях опять выведут в лидеры доходности по RevPAR Париж (211,17 евро выручки, рост 5% по сравнению с 2012), Женева (161,80 евро), Лондон (134,21 евро), Цюрих (131,53 евро) и Москву (103,54 евро). **Самыми дорогими отелями в 2013 г. отметятся Париж и Женева.** Судя по показателю ADR¹, в лидерах окажутся Париж (267,11 евро за номер) и Женева (253,85 евро). На следующих строчках «рейтинга дороговизны» PWC Цюрих и Лондон, Москва на пятом месте. Самым дешевым из 19 крупнейших туристических городов Европы останется Прага, где типовой гостиничный номер будет стоить почти на 200 евро дешевле, чем во французской столице.

К доходам, которые приносит туризм в национальные бюджеты, можно причислить и экспортную выручку от перевозок иностранных пассажиров, последняя по подсчетам в 2012 г. составила 196 млрд долл. США, приведя общую сумму доходов к 1,2 трлн долл. США, или в среднем 3,4 млрд долл. США в день. В результате на международный туризм (поездки и пассажирский транспорт) в настоящее время приходится 30% мировых экспортных услуг и 6% от всего экспорта товаров и услуг. В этом разрезе также отмечен рост количества транспортных предприятий и фирм, ориентированных на доходы от сдачи в прокат туристам средств транспорта (автомобилей, автобусов, катеров и даже легкомоторной авиации).

По данным ЮНВТО, за первую половину 2012 г. из направляющих рынков промышленно развитых стран о самом большом объеме **туристских расходов** сообщили Германия, Австралия, Норвегия, Бельгия и Канада. **Лидером** мирового рейтинга (Тор-10) по расходам была Германия (84 млрд долл. США, рост +6%), далее идут США (79 млрд долл. США, +9% роста, второе место в рейтинге), а Канада продемонстрировала рост на 7%. Заметный рост туристских расходов отмечен и у России: +15% и седьмое место в рейтинге.

В таких странах, как Австралия, Италия и Франция, наблюдался очень незначительный рост расходов туристов за границей. В Великобритании в 2011 г. было отмечено сокращение расходов на 2% в связи с нестабильностью фунта стерлингов, но в 2012 отмечен рост на 5%. В Японии как следствие природных катаклизмов и трагедии на Фукусиме также наблюдался спад в 11,2%, в 2011 г. страна опустилась на восьмое место в тор-10, однако за первые 6 месяцев 2012 г. общие расходы японских туристов за рубежом выросли на 8%, что говорит о восстановлении этого важного рынка.

¹ ADR — (англ. *Average Daily Rate*) статистический показатель средней стоимости проданного гостиничного номера в день.

Активный рост явственно проявился и в странах БРИК (Бразилии, России, Индии, Китая): в Китае (3-е место в рейтинге) расходы на международный туризм возросли на 18 млрд долл. США (+30%) и достигли 73 млрд долл. США, в Бразилии рост затрат составил 5 млрд долл. США (+30%) и достиг 21 млрд долл. США, в Индии затраты увеличились на 3 млрд долл. США, составив сумму в 14 млрд долл. США. Неожиданные темпы роста расходов на путешествия продемонстрировали такие страны, как Венесуэла (+31%), Польша (+19%), Филиппины (+17%), Малайзия (+15%), Саудовская Аравия (+14%), Бельгия (+13%), Норвегия и Аргентина (+12% в каждой), Швейцария и Индонезия (+10% в каждой). С другой стороны — во Франции (–7%) и Италии (–2%) было зарегистрировано сокращение затрат на туризм.

Таким образом, в 2012 г. доля международного туризма (путешествия и пассажирские перевозки) составила 30% мирового экспорта услуг и 6% от общего объема экспорта товаров и услуг. Туризм как экспортная категория занимает **пятое место** в мире после экспорта топлива, химикатов, продуктов питания и автомобильной промышленности, и в то же время — первое место во многих развивающихся странах.

К обслуживанию огромного количества путешествующих привлекается большая армия специалистов, работающих в различных областях, что и составляет суть инфраструктуры индустрии туризма. Это один из наиболее позитивных факторов, дающих положительный эффект обществу от туризма. Во многих странах мира именно за счет туризма создаются новые рабочие места, поддерживается высокий уровень жизни населения, формируются условия для дальнейшего улучшения платежного баланса страны. В 2011 г. в сфере туризма с учетом занятых в смежных отраслях работало более 225 млн человек (8,7% от общей занятости). В 2012 г. ожидается рост количества занятых в сфере туристских услуг еще на 2%, что составит 260 млн рабочих мест. По прогнозу ЮНВТО к 2020 г. занятость в сфере туристских услуг составит около 328 млн рабочих мест, или одно из каждых десяти рабочих мест на планете (табл. 2.9, рис. 2.3).

Таблица 2.9

Занятость в системе туризма (2011 г.)

Страна	Тыс. человек	% от общей занятости
Германия	952,2	2,7
Канада	825,5	6,2
Мексика	738,2	3,2
Испания	708,8	6,0
Великобритания	616,4	2,4
Франция	428,7	2,0
Австралия	347,4	4,5
Португалия	197,1	4,4
Нидерланды	168,0	2,6
Финляндия	58,0	2,9

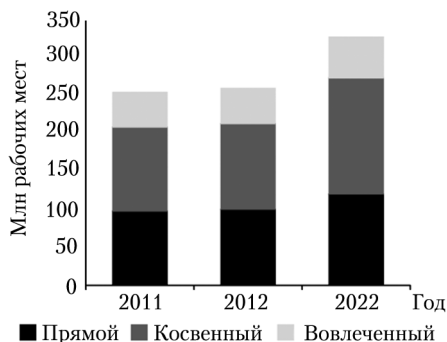


Рис. 2.3. Динамика роста рабочих мест в туристской индустрии

Являясь сложной социально-экономической системой, туризм подвержен влиянию со стороны многочисленных факторов, роль которых в каждый момент может быть различной как по силе, так и по продолжительности воздействия на развитие туризма. К основным факторам, определяющим будущее индустрии туризма, следует отнести внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные), т.е. отраслевые факторы, в числе которых наиболее проявляет себя рост конкуренции на рынке туристского спроса, появление все большего числа стран с амбициозными экспансивными планами привлечения туристов на фоне достижения пика насыщения некоторых форм и видов туризма, предлагаемых туристскими центрами и странами (например, на рынке пляжного отдыха). Отсюда и бурный рост конкуренции на рынке туристских услуг, борьба за рынки сбыта национального туристского продукта, однако конкурентные преимущества организации зависят от возможности использования целого ряда факторов: доступа к дешевым ресурсам; национального стимулирования инвестиций; преодоления торговых и иных барьеров, умелой маркетинговой стратегии продвижения туристского продукта, включая и имиджевую составляющую страны. Поскольку в современных условиях туристская индустрия становится все более интернациональной (почти в каждой стране работают одни и те же компании-конкуренты), то и достижение конкурентных преимуществ возможно при наличии глобальных объединений, идея формирования которых начала активно пропагандироваться в США с середины 80-х гг. XX в. Исследования, проведенные университетами и фирмами по управленческому консультированию США, характеризовали глобальное объединение как верное средство завоевания главных иностранных рынков и повышения конкурентоспособности транснациональных компаний Америки, которые, воплощая теорию в практику, продемонстрировали в этом направлении значительные достижения и денежные вливания в национальную экономику.

Термин «глобальный» означает, что фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные границы и национальные различия между потребителями. Глобализация позволяет фирмам осуществлять экономию на масштабе производства за счет стандартизации товаров, использовать преимущества мирового маркетинга. Глобальный рынок — это межнациональный рынок, спрос на котором можно удовлетворить предложением одного базового товара, поддерживая этот спрос инструментами продаж и маркетинга. Основная идея глобализации заключается в определении общих характеристик рынков и целевых групп потребителей, не зависящих от особенностей отдельных стран. Для процесса глобализации бизнеса характерно:

- исчезновение национальных и региональных предпочтений, постепенное выравнивание потребностей и запросов потребителей;
- экономия на масштабе производства за счет стандартизации производимой продукции или услуг;
- использование преимуществ мирового маркетинга.

Дж. Стапфорд — профессор международного бизнеса в Лондонской школе бизнеса, так охарактеризовал преимущества глобальных объединений: «это сильные позиции на всех важнейших для корпорации рынках, наличие глобальной системы информации, адаптивность и сбалансированность с потребностями системы поставок».

Глобальные объединения образуются путем слияний, приобретений и поглощений организаций. Во многих европейских странах (Великобритания, Германия, Франция, Испания) происходит глобальный дележ рынка путем приобретения компаний. Для индустрии туризма, как и для других отраслей, характерен выход процесса концентрации предприятий за пределы национальных границ путем создания транснациональных корпораций.

Экспансия глобальных компаний на национальные туристские рынки и расширение процесса концентрации туристских учреждений за пределы национальных границ путем создания транснациональных туристских корпораций стала очевидным фактом, реагировать на который местные туристские учреждения могут по-разному. Можно прекратить туристскую деятельность и не конкурировать в тех сферах, где нет возможности поступательного развития, другой путь связан с поиском наиболее эффективных организационных форм сотрудничества с известными на мировом туристском рынке туристскими учреждениями путем объединения, слияний, приобретений и поглощений туристских организаций. (Такое положение характерно для гостиничного комплекса, о тенденциях развития мирового гостиничного комплекса — *гостиничных цепях, франчайзинге* и других новациях говорилось в главе 1).

Таким образом, процессы глобализации приводят к тому, что туристские учреждения в рамках эффективного развития мирового туризма

с целью повышения эффективности туристской деятельности наряду с использованием имеющихся факторов производства туристских продуктов или услуг уделяют особое внимание:

- формированию известной торговой марки туристского учреждения, поддержанию его имиджа, завоеванию признания у потребителей туристских услуг путем повышения перечня и качества услуг;
- обеспечению прочных позиций туристского учреждения в ценовой конкуренции в глобальном масштабе;
- активизации деятельности в деле продвижения туристской продукции на рынок и постоянному совершенствованию туристской продукции;
- использованию современных достижений в стратегическом, финансовом, инновационном менеджменте, маркетинге, PR-технологиях и т.д.

К основным направлениям, которые будут способствовать росту доходности в туристской отрасли, можно отнести:

- увеличение количества повторных посещений (80% туристов повторно и неоднократно возвращаются в Париж, 77% процентов туристов, посетивших Великобританию, приезжают туда снова);
- более равномерное распределение туристских потоков, нивелирование сезонности, вызванное тенденцией к «дробности» отпусков;
- появление инновационных туристских продуктов (фермерский туризм, различные направления экологического туризма);
- активизацию онлайн-туризма на фоне растущего объема специализированной туристской информации в сети Интернет и умения туристов пользоваться современными информационными технологиями.

По мнению авторитетных экспертов ЮНВТО, мировая индустрия туризма входит в период постоянно увеличивающегося объема путешествий и экскурсий, усиливающейся конкуренции среди регионов и стран пребывания. По прогнозу ЮНВТО, в 2020 г. число международных туристских прибытий составит 1,56 млрд человек, из которых 1,18 млрд будут путешествовать в пределах своих регионов (имеются в виду Европа, Америка, Африка и др.), и только 377 млн человек будут совершать дальние путешествия в другие регионы мира. Однако в целом в течение рассматриваемого периода дальние поездки в другие регионы мира будут расти быстрее, чем путешествия внутри своих регионов. Соотношение между внутрирегиональными и межрегиональными путешествиями изменятся от 82:18 в 1995 г. до 76:24 в 2020 г. При этом ожидается следующее распределение туристов по регионам: лидирующее место будет оставаться за Европой — 717 млн туристов, второе место займет Восточная Азия, т.е. Тихоокеанский регион — 397 млн туристов, третья займет Америка — 282 млн туристов, за ней последуют (в порядке убывания) Африка, Ближний Восток и Южная Азия.

Что касается такой важной составляющей туристского рынка, как **гостиничная индустрия**, то в Европейском регионе за 2012 четыре города добились удвоения RevPAR в евро: Санкт-Петербург (14%), Дублин (13%), Прага (13,1%) и Москва (12,9%). Близки к лидерами оказались Берлин (9,6%) и Париж (9%). В целом неуклонный рост показателя вот уже 10 лет демонстрируют девять городов Европы: Амстердам, Берлин, Брюссель, Эдинбург, Франкфурт, Лондон, Москва, Париж и Вена, при этом снижение RevPAR зафиксировано в Лиссабоне (–6,5%), Мадриде и Цюрихе (по –5,5%)¹.

По прогнозу крупнейшего международного консалтингового агентства PWC (Pricewaterhouse Coopers), гостиничной индустрии Европы предстоит пережить сложные времена: недавний лидер – Лондон после трех рекордных послеолимпийского гостиничного бума потеряет в сравнении с 2012 г. примерно 7,9% от RevPA и далее следуют Мадрид –5,8%, Амстердам –3,2%, Цюрих –1,3%, Брюссель –1,2%, Рим –1,1% и Женева –0,3%.

Следует отметить, что подобные спады периодически переживает гостиничный бизнес во всем мире, но периоды кризиса гостиницы переносят легче, поскольку у них существуют антикризисные модели выживания, предполагающие внедрение новых гибких систем скидок, организацию различных культурных мероприятий, разработку новых оригинальных проектов, которые позволят сохранить достаточно высокий уровень заполняемости отеля.

Исходя из анализа существующего состояния мирового туристского рынка, ЮНВТО прогнозирует следующую картину распределения туристских потоков в текущем десятилетии XXI в. (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Самые популярные туристские направления к 2020 г., млн человек

Страна	Въезд туристов
1. Китай	137,1
2. США	102,4
3. Франция	93,3
4. Испания	71,0
5. Тихоокеанский регион	53,9
6. Италия	52,9
7. Великобритания	52,9
8. Мексика	48,9
9. Россия	47,1
10. Чехия	44,0

¹ RevPAR (Revenue per available room per day) – аналитический расчетный показатель, отражающий уровень доходности одного гостиничного номера.

С целью увеличения международных туристских прибытий мировая туристская общественность в лице ЮНВТО сформулировала следующие основные задачи, стоящие перед странами в ближайшее десятилетие:

- повышение общей ответственности и роли координации со стороны правительств стран, делающих ставку на развитие туризма;
- обеспечение мер безопасности и своевременного обеспечения туристов необходимой информацией;
- повышение роли государственной политики в сфере туризма;
- усиление роли государственно-частных партнерств;
- необходимость государственных вложений в развитие туризма, прежде всего в продвижение туристского продукта и развитие туристской инфраструктуры.

Исходя из общих задач, стоящих перед участниками мирового туристского рынка, основными факторами, которые будут определять рост туристической активности в ближайшее десятилетие, станут:

- расширение мирового туристического ареала;
- процессы мировой глобализации и интеграции, которые создают объективные предпосылки роста делового и образовательного туризма, вовлекает в свою орбиту все новые слои населения;
- глобальная информатизация общества, которая облегчает и ускоряет удовлетворение разнообразных туристических потребностей в кратчайшее время;
- рост доходов населения промышленно развитых стран в сочетании с расширением индустрии, в том числе туристской;
- упрощение визового режима и сопутствующих формальностей;
- совершенствование всех видов транспорта и удешевление стоимости поездок;
- обогащение видов и форм туризма, в том числе экологического, автомобильного, экстремального и др.;
- акцент на пробуждении интереса туристов к познанию культуры малознакомой страны и все более разнообразных видов социального общения для утоления «сенсорного голода» современного человека.

В настоящее время наблюдаются общие тенденции изменения спроса: поляризация туристских предпочтений — укрепление позиций массового туризма в развитых туристских странах и увеличение спроса на индивидуальный или специализированный туристский продукт; переход от пассивного отдыха к активному; экологизация мышления потребителей; дробление отпуска и, соответственно уменьшение дисбаланса в сезонных туристских потоках.

Мировой туристский рынок в начале XXI в. характеризуется постоянно растущим уровнем конкуренции между странами как внутри своего региона, так и за его пределами. Усиление конкуренции как на рынке

туристского спроса, так и на рынке туристского предложения, подвигает туристские организации к поиску и продвижению новационных туристских продуктов, к развитию новых видов туризма. Это требует со стороны стран, развивающих туризм, постоянных активных действий, направленных на выделение приоритетных видов туристского продукта и создание условий для достижения приемлемого соотношения их цены и качества.

Прогнозируются дальнейшие **сегментация туристского рынка и дифференциация предложения туристского продукта**. Сегментирование туристского спроса предполагает учет индивидуальных предпочтений различных категорий потребителей и появление нового туристского продукта, учитывающего интересы группы потребителей, которая ранее не была вовлечена в туризм. Как правило, сегментация туристского рынка осуществляется не по одному, а по нескольким критериям, что позволяет более точно учесть различные запросы и мотивы потребителей при создании новой туристской услуги. Сегментация — верный путь к расширению туристского пространства. Так, с целью привлечения в страну туристов, Финляндия разрабатывают новые туры и маршруты, ориентированные конкретно на жителей России. В последнее время все популярнее становятся туры в Финляндию с посещением хоккейных матчей. Во время Чемпионата мира по хоккею 2013 многие экскурсионные туры были рассчитаны именно на болельщиков из России.

Дифференциация туристского продукта будет способствовать все более широкому охвату туристского потока с разными материальными возможностями и потребностями. Наиболее перспективными видами туризма к 2020 году предполагаются приключенческий, экологический, культурно-познавательный, тематический, а также круизы. К этим направлениям можно добавить и тенденцию переориентации принимающей страны на потребности потенциальных обеспеченных туристов, в качестве примера можно привести остров Майорку (Испания), власти которого ради привлечения туристов из мусульманских стран и Китая готовы пожертвовать частью европейских туристов, поскольку в качестве ориентира властями выбрана модель Лас-Вегаса, Сан-Тропе и Майами, в которых запрещен алкоголь.

Дальнейшее развитие туристского рынка невозможно без строительства новых и реконструкции существующих объектов туризма с учетом последних достижений науки и техники; повышения культуры и качества обслуживания на основе индустриализации, технологизации и компьютеризации туристской индустрии; рационального использования имеющихся материальных ресурсов; применения современных технологий обслуживания туристов. Индустрия туризма является одним из ярких примеров внедрения, развития и активного использования ИКТ (инфокоммуникационных технологий) в мире. Бронировать билеты, выбирать и оплачивать номер в отеле в любом городе по всему миру в любое время в любом месте при помощи мобильного устройства, с использованием электронных способов

оплаты становится привычным для путешественников любых возрастов с широким диапазоном уровня доходов.

Развитие туризма в большой степени зависит от информированности туристов о возможных местах отдыха и путешествий. Развитие средств массовой информации и их возможностей позволило туристским организациям пропагандировать как туризм в целом, так и отдельные туристские продукты или услуги. С каждым годом **информация в мире туризма становится все более ценным товаром**, и туристские организации для управления туристскими потоками активно используют сеть Интернет, которая при высокой степени компьютеризации современного общества стала для потенциальных туристов одним из основных источников информации при выборе направления путешествия. Помимо туристских организаций, продвигающих свой туристический продукт, в глобальной Сети функционируют *независимые порталы*, роль которых в создании имиджа страны трудно переоценить. Они специализируются на предоставлении туристам цельной и достоверной информации, помогающей при выборе направления путешествия. В качестве примера можно привести ставший одним из крупнейших туристических порталов в Европе созданный в Нидерландах (2005) и управляющийся компанией ZooverInternational B. V. туристский портал ZOOVER. Это один из самых емких европейских туристских порталов по охвату систематизированной информацией: на портале размещены каталоги стран по территориальным признакам, классифицированных по определенным группам, и подробная информация о гостиничных предприятиях в разных странах мира, портал имеет рубрику отзывов туристов о путешествиях, и на их основе формирует свои рейтинги гостиниц. В настоящее время портал доступен в 25 странах мира — в 2012 г. число пользователей составило более 185 млн человек.

В настоящее время еще одной тенденцией современного рынка является весьма агрессивное рекламное воздействие на потребителя при продвижении своего туристского продукта на внешних рынках, умело выстроенная политика маркетинговых акций, которые, доказав свою эффективность в развитых странах, могут стать в развивающихся странах XXI в. одним из самых действенных инструментов привлечения новых туристов. При этом даже если индустрия туризма в этих странах развивается преимущественно усилиями частного бизнеса (малые семейные предприятия), сами государства, понимая прибыльность туризма для страны в целом, будут активно заниматься продвижением туристского бренда страны на международном уровне.

На развитие туризма влияют и **социально-демографические факторы**, значительно расширяющих число потенциальных потребителей туристских услуг. Так, например, рост численности населения, в особенности городского, которое отличается высоким уровнем образования, стремлением к профессиональному росту, мобильностью, высокими требованиями

к комфорту и качеству жизни, привело к появлению одной из перспективных растущих целевых групп туристского рынка, для которой одним из приоритетных средств восстановления и поддержания трудоспособности является именно туризм. Во всем мире наблюдается тенденция дробления отпуска, что приводит к росту непродолжительных поездок, следовательно, при дефиците времени туристы будут искать продукт, дающий максимум удовольствий в минимальный отрезок времени, на первый план мотивации выдвигается резкая смена обстановки, стремление получить максимум впечатлений в минимальный отрезок времени. В настоящее время ряд крупных европейских туристских компаний рассматривает данные группы туристов как потенциал развития рынка, создавая для них специализированный туристский продукт, учитывающий их потребительские предпочтения.

Важным для проведения стратегической политики развития туризма является учет демографических тенденций, происходящих в мире. В настоящее время статистика говорит о постоянном росте доли населения пожилого возраста в странах с развитой экономикой, в то время как численность населения трудоспособного возраста переживает стагнацию. Результатом этого является растущий спрос на туристский продукт, предназначенный для так называемого зрелого сегмента туристского рынка и в последнее десятилетие привлекательной категорией для туризма стал «третий возраст», т.е. пенсионеры. Улучшение качества жизни, развитие системы здравоохранения привело к увеличению средней продолжительности жизни и удельного веса пожилых людей, сохраняющих активность и располагающих практически неограниченным свободным временем и относительно высокой покупательной способностью. Учитывая важность данной группы потребителей, ЮНВТО посвятила одну из своих конференций вопросам развития туризма для «лиц третьего возраста», в ходе которой был разработан ряд рекомендаций для работников туристской индустрии, а именно: в программах для данной группы туристов предусмотреть дополнительные меры безопасности; медицинское обслуживание; диетическое питание; культурные мероприятия; прогулки; соответствующие возрасту физические нагрузки; предоставление ясной и четкой информации об организации отдыха.

Значительное влияние на туристский рынок оказывают внешнеэкономическая деятельность государств, процессы интеграции и глобализации во всех отраслях мировой экономики. Это способствует росту деловой активности населения планеты и появлению различных новых видов *делового туризма*, причем к этой группе потребителей следует отнести и делающих карьеру материально независимых женщин, путешествующих с деловыми целями. Туристские организации пытаются учесть особые требования данной группы потребителей (в некоторых отелях выделяют специальные этажи для обслуживания женской клиентуры, — например, отель «Нью-Отани» в Токио).

И наконец, не следует умалять роль имиджа страны, который является одним из факторов мотивации, побуждающей туриста к путешествию. В числе мотивов, влияющих на формирование туристских потребностей (природные факторы, развитость туристской инфраструктуры в стране прибытия и т.п.) следует учитывать мотивы, которые лежат в психологической плоскости. За рубежом чаще всего выезжают люди неконсервативные, именно те, кого притягивает новизна впечатлений и не страшит неизвестность, которая присутствует в любой поездке. Однако даже та категория туристов, которая предпочитает с каждой поездкой осваивать все новые страны, при выборе туристского направления выбирает для тура страну с положительным туристским имиджем.

Мировая практика свидетельствует, что задача создания образа страны, благоприятной для посещения, является исключительно государственной задачей, поскольку частный бизнес по определению не может проводить некоммерческую имиджевую рекламную кампанию своей страны, поскольку продвигает и продает только свой собственный продукт.

По определению ЮНВТО, **имидж** страны складывается из совокупности эмоциональных и рациональных представлений людей, вытекающих из сопоставления всех признаков страны, собственного опыта и слухов, влияющих на создание определенного образа.

Эксперты, исследующие тенденции потребительского спроса, отмечают, что туристский имидж в представлении потребителей претерпевает изменения в большей степени из-за таких параметров, как **уровень сервиса** и **экологическое состояние** страны (курорта — если речь идет о пляжном отдыхе). Понятие сервиса в представлении туристов не ограничивается лишь гостиничным обслуживанием, так, например, российские туристы обращают внимание и на *отношение к россиянам вообще, приветливость, доброжелательность жителей и присущие им традиции гостеприимства*.

Еще в Глобальном этическом кодексе туризма, принятом членами ЮНВТО (1999), было отмечено, что развитие туристской деятельности требует повышенной безопасности. В последнее время в связи с обострившейся политической обстановкой на Ближнем Востоке, природными и техногенными катастрофами а Тихоокеанском регионе не последнее место в потребительских предпочтениях стала занимать именно такая позиция, как **безопасность** предлагаемого туристского продукта, в значительной степени определяемая миролюбием страны в целом. С 2007 г. Международная группа экспертов под эгидой Института экономики и мира (The Institute for Economics and Peace) Сиднейского университета (Австралия) составляет **рейтинг миролюбия стран**, в основе которого лежит расчет *глобального индекса миролюбия*, определяемый с учетом статистических данных международных организаций (ООН, Всемирный Банк, Transparency International и др.) по 22 отдельным показателям, сгруппированным в несколько категорий: внутренние и внешние конфликты, безопасность и стабильность обще-

ства, уровень милитаризации и др. (табл. 2.11). Логично предположить, что в последующие годы будет наблюдаться увеличение въездного потока туристов в страны, получившие высокое место в рейтинге миролюбия.

Таблица 2.11

Рейтинг миролюбия стран мира (2013)

Место в рейтинге	Страна	Индекс миролюбия
1	Исландия	1,162
2	Дания	1,207
3	Новая Зеландия	1,237
4	Австралия	1,250
5	Швейцария	1,272
6	Япония	1,293
7	Финляндия	1,297
8	Канада	1,306
9	Швеция	1,319
10	Бельгия	1,339
11	Норвегия	1,359
12	Ирландия	1,370
13	Словения	1,374
14	Чехия	1,404
15	Германия	1,431
16	Австралия	1,438
...
155	Россия	3,060
...

Обнадеживающим фактором дальнейшего развития туристского рынка расценивается такое значимое событие, как официальное признание мировыми лидерами стран Группы двадцати (G20) важности путешествий и туризма как движущей силы роста и восстановления экономики. Впервые в Декларации лидеров G20, принятой летом 2012 г. (Лос-Кабос, Мексика) отмечено, что их страны взяли на себя обязательство «разрабатывать инициативы для облегчения поездок, что будет способствовать созданию рабочих мест, обеспечению достойной работы, сокращению масштабов бедности и обеспечению глобального экономического роста». Представленное на встрече министров G20 исследование, проведенное руководством ЮНВТО и ВСПТ, показало, что страны Группы двадцати могли бы к 2015 г. увеличить число посещающих их международных туристов дополнительно на 122 млн человек, получить дополнительно 206 млрд долл. США поступлений от экспорта туризма и создать более 5 млн дополнительных рабочих мест за счет упрощения визовых процедур и въезд-

ных формальностей. Выводы исследования говорят о том, что из 656 млн международных туристов, которые посетили страны G20 в 2011 г., около 110 млн потребовалось получение виз, в то время как многие другие миллионы туристов отказались от путешествия в связи со стоимостью, временем ожидания и трудностями визовой процедуры. Упрощение получения виз для этих туристов, многие из которых являются выходцами из наиболее быстро растущих направляющих рынков мира, таких как страны БРИКС, могло бы стимулировать спрос, расходы и, в конечном счете, способствовать созданию миллионов новых рабочих мест в экономиках стран Группы двадцати.

Исследования ЮНВТО свидетельствуют, что тенденции роста туристической индустрии будут сохраняться и в дальнейшем, поскольку современное состояние мировой индустрии туризма в странах с благоприятной обстановкой и устойчивым экономическим потенциалом характеризуется внедрением высоких технологий, эффективным функционированием крупных транспортных корпораций, гостиничных цепей и предприятий питания. С полным основанием можно утверждать, что индустрия туризма останется одной из наиболее динамично развивающихся сфер на мировом рынке.

2.4. Международные туристские организации

Туризм — не только экономика, но и уникальная сфера отношений, обладающая позитивным социальным эффектом в мировом масштабе. Рост значения туризма после окончания Второй мировой войны, его влияние на развитие многих государств привели к тому, что созданная в 1945 г. Организация Объединенных Наций (ООН) начинает заниматься широким кругом проблем международного туризма, ее специализированные органы, другие международные организации стали все больше внимания уделять этой быстро развивающейся сфере международного сотрудничества, этому «феномену XX века».

Для популяризации туризма в 1954 г. была создана Международная федерация журналистов и писателей по туризму (ФИЖЕТ), учредителями которой были 20 стран. В 1958 г. в Париже оформилась Европейская ассоциация воздушного туризма (АЕТА), а в середине 1950-х гг. был создан Международный туристский альянс (АИТ), объединивший в своем составе большое количество автоклубов, туринг-клубов и других организаций. В 1963 г. в Риме состоялась первая Всемирная конференция по туризму. На этом форуме было представлено 87 государств, пять специализированных учреждений, семь межведомственных и 14 неправительственных организаций. Основная работа на Конференции была проведена в комитете по формальностям и комитете по развитию. На этих заседаниях был обсужден широкий спектр проблем, связанных с туризмом, были приняты

рекомендации, направленные на его ускоренное развитие. Было официально принято определение таких понятий, как «турист», «экскурсant», «временный посетитель», что сыграло позитивную роль в налаживании сопоставимой статистики туризма. Одним из решений Конференции было требование о присоединении государств к существующим правовым нормам международных договоров, регулирующих международный туризм. Поднимались на Конференции и вопросы, связанные с необходимостью содействия развивающимся странам в области туризма, при этом последним предлагалось в качестве приоритетных претворять в жизнь проекты, касающиеся развития въездного туризма в этих странах. Проблемы визового контроля занимали одно из важных мест на Конференции, было рекомендовано правительствам путем соглашений или односторонних действий увеличить до максимума количество стран, гражданам которых разрешен безвизовый въезд. Виза должна была выдаваться бесплатно и, по возможности, на взаимной основе, предлагалось упростить формальности, требуемые для выдачи виз. В Риме также прозвучала информация о наличии у ЮНЕСКО программ развития институтов по подготовке персонала, обеспечивающего совершенствование туризма, а также поддержки музеев, художественных галерей, восстановления памятников и исторических мест. 1967 г. был провозглашен ООН годом туризма, потому что «туризм является одной из основных и желательных сторон деятельности человека, заслуживающей одобрения и поощрения со стороны всех народов и правительств».

В настоящее время в мире существует приблизительно 70 международных организаций, в той или иной степени занимающиеся проблемами развития туризма. важный политический ресурс, который должен быть использован государством в интересах улучшения его внешнеполитического имиджа, укрепления авторитета на международной арене. Готовность государственной власти идти на сотрудничество с международными институтами в интересах утверждения открытости и доверия в международных отношениях, создание внутри страны безопасных условий пребывания иностранных туристов, стимулирование предпринимательской активности в сфере туризма и т.п. — все это элементы внутренней и внешней политики государств, обеспечивающие повышение не только их туристской привлекательности, но и политического престижа на международной арене.

Всемирная туристская организация (ЮНВТО)

Всемирная организация по туризму **ЮНВТО** (World Tourism Organization — UNWTO) — учреждение Организации Объединенных наций — ведущая международная организация в сфере туризма. Первоначально организация была создана в 1925 г. и официально именовалась как Международный конгресс официальных туристических

ассоциаций (МКФФА) в Гааге. После Второй мировой войны была переименована в Международный союз официальных туристических организаций (МСОТО) со штаб-квартирой в Женеве. К тому моменту в нее входили 109 национальных туристических организаций и 88 ассоциированных членов. В 1967 г. Союз был преобразован в межправительственный орган, сотрудничающий с другими международными организациями ВОЗ, ЮНЕСКО и др. В 1969 г. Генеральная ассамблея ООН приняла резолюцию, в которой признавалась роль, которую преобразованный Международный союз официальных туристических организаций должен играть в сфере туризма. В 1974 г. Международный союз был преобразован во Всемирную Туристическую Организацию (ВТО). Первая генеральная ассамблея ВТО прошла в Мадриде в мае 1975. Секретариат разместился в Мадриде по приглашению испанского правительства. 27 сентября был принят устав Организации, а в 1980 г. впервые отметили Всемирный День туризма, который теперь проходит ежегодно под разными девизами.

В 2003 году ВТО получила статус специализированного учреждения Организации Объединенных Наций. В декабре 2005 года Генеральная ассамблея ВТО утвердила новое сокращенное название своей организации для отличия от своего тезки — Всемирной Торговой Организации. В новом варианте добавилось сокращение ООН (UN — Организация Объединенных Наций (United Nations)). В итоге новой аббревиатурой стало — ЮНВТО (UNWTO).

На сегодня в состав ЮНВТО входит 155 стран, 7 территорий и более 400 ассоциированных членов, представляющих предприятия частного сектора, учебные заведения, туристические ассоциации и местные туристические администрации.

Главный офис ЮНВТО находится в Мадриде (Испания), и каждые два года здесь проводятся сессии высшего органа ВТО — Генеральной Ассамблеи, в промежутках между сессиями Генеральной ассамблеи работает исполком Генеральной ассамблеи ЮНВТО. Официальные языки Всемирной туристической организации — русский, английский, французский и испанский.

В рамках ЮНВТО функционирует шесть региональных комиссий: комиссия по Европе, Африке, Америке, Южной Азии, Ближнему Востоку, Восточной Азии и району Тихого океана, а также Международный высший учебный центр по туризму. Россия входит в Комиссию ЮНВТО по Европе (КЕВ). Фактически с первого момента своего вхождения в систему ООН и позиционирования себя как официального межправительственного органа Всемирная туристская организация сделала ставку на политический характер взаимодействия государств в сфере туризма, справедливо поставив вопрос об обусловленности развития международного туризма политикой и одновременно о его значительном вкладе в дело мира и стабилизации международных отношений.

Устав ЮНВТО является открытым и предусматривает три категории членства: действительные, ассоциированные и присоединившиеся члены. Статус действительного члена доступен для всех суверенных государств. Статус ассоциированного члена предоставляется территориям или группам территорий, не являющимися ответственными за осуществление своих внешних сношений. Статус присоединившихся членов предоставляется международным организациям, как межправительственным, так и неправительственным, имеющим специальные интересы в туризме, а также коммерческим организациям и ассоциациям, осуществляющих деятельность в области туризма.

Как специализированное учреждение ООН в сфере туризма ЮНВТО выполняет двойственную функцию: во-первых, она действует в соответствии с программными установками ООН по обеспечению устойчивого развития (в экономической, социальной, культурной и гуманитарной сферах), преодолению бедности, обеспечению мира во всем мире; во-вторых, — решает свои специфические задачи по налаживанию международного сотрудничества в сфере туризма, формированию его правовой базы, обеспечению доступности и безопасности туризма, экологического благополучия, унификации качества предоставляемых туристских услуг и т.п.

Всемирная Туристическая Организация приняла большое количество программных деклараций в области международного туризма, в том числе:

- Манильскую декларацию по мировому туризму (10 октября 1980 г.);
- Гаагскую декларацию по туризму (на Межпарламентской конференции по туризму, проходившей в Гааге 10—14 апреля 1989 г.);
- **Хартию туризма** — международный нормативно-правовой акт, одобренный резолюцией Генеральной ассамблеи ВТО, и Кодекс поведения туриста (22 сентября 1985 г. в Софии (Болгария));
- Глобальный этический кодекс туризма, принят Генеральной ассамблей Всемирной туристской организации (1999 г.);
- Амманскую декларацию об укреплении мира через развитие туризма (11 ноября 2000 г.) и т.д.

В Мадриде 11 июня 2013 г. в развитие Рекомендаций ЮНВТО по туризму, доступному для всех (2005) и в контексте трехстороннего соглашения, подписанного между ЮНВТО, Фондом ONCE и Европейской Ассоциацией по доступному туризму (ENAT), была подготовлена обновленная версия указанного документа для представления на рассмотрение 20-й сессии Генеральной ассамблеи ЮНВТО в целях его утверждения.

В сотрудничестве с теми же партнерами и Испанским фондом ACS, ЮНВТО также завершает подготовку Руководства «**Туризм, доступный для всех**», которое должно быть опубликовано в конце 2013 года. Это Руководство призвано служить новым инструментом оказания помощи участникам туристского процесса в том, чтобы сделать их туристические направления, объекты и услуги еще более доступными.

Согласно Уставу **основными целями ЮНВТО** являются:

- ускорение и расширение содействия развитию туризму (международного и внутреннего), взаимопониманию, здоровью и процветанию людей повсюду в мире;
- помощь людям в получении доступа к образованию и культуре посещаемых стран во время путешествий;
- улучшение стандартов проживания и пребывания в менее развитых районах мира посредством помощи в обеспечении необходимой материально-технической базы для иностранного туризма и развития транспортных путей, соединяющих с данными регионами;
- расширение возможностей стран, принимающих туристов, и тем самым увеличение вклада в развитие их экономики;
- координация туристских интересов стран — членов ЮНВТО;
- содействие в установлении постоянных взаимоотношений между различными объединениями туроператоров.

ВТО занимается разработкой единой стратегии развития индустрии туризма, включающей:

- планирование развития индустрии туризма;
- анализ проблем и государственной политики, связанной с географическим распределением туризма и отдыха в странах — членах ЮНВТО;
- разработку национальных и региональных планов использования земли;
- анализ взаимосвязей развития индустрии туризма и регионального планирования с учетом увязки различных потребностей в ресурсах и интересов всего человечества в целом;
- учет экологических последствий развития индустрии туризма;
- учет социальных последствий туризма;
- разработку общей стратегии и программных мер по осуществлению планов развития туризма.

Большое внимание ЮНВТО уделяет методам разработки и общей стратегии планов устойчивого развития туризма в различных странах и регионах, нормативно-правовой базе туристской деятельности, политике, связанной с эффективным использованием туристской инфраструктуры, с правом собственности на землю и имущество в зонах отдыха, созданием национальных парков и заповедников и т.д.

В рамках Программы развития ООН осуществляется финансирование различных проектов помощи развивающимся странам в расширении международного туризма по следующим направлениям:

- укрепление организационной структуры национальных управлений по туризму;
- оценка туристских возможностей для реализации в будущем;

- подготовка персонала по обслуживанию туристов и гостиничному обслуживанию;
- планирование развития туризма;
- исследование туристского рынка;
- реклама и содействие туризму;
- технико-экономическое обоснование строительства гостиниц;
- развитие зимних видов спорта и культурного туризма;
- сохранение исторических памятников;
- молодежный туризм;
- социальное влияние туризма;
- развитие и управление центрами отдыха для групп населения с низким и средним уровнями доходов.

В основном деятельность ЮНВТО концентрируется на информативном продвижении туризма, расширении его значимости и преимуществ, а также создании новой материально-технической базы. Организация стремится упорядочить деятельность различных стран по развитию туризма путем разработки и введения определенных принципов в области международного туризма. ЮНВТО также разрабатывает международные документы и следит за их соблюдением, участвует в разрешении проблем международных туристских разногласий.

ЮНВТО выступает в качестве организации по обмену информацией и последних достижений в области науки, связи, информационных технологий. Одна из важнейших задач ЮНВТО — исследования по изучению статистики международного туризма, применение новых методов измерения, прогнозирования, маркетинга для последующего их использования национальными туристскими организациями в своей деятельности. Данная исследовательская работа ведет к получению более точной и реальной статистической информации по всем регионам мира и, как правило, ЮНВТО представляет регулярный отчет о состоянии мирового туризма, в котором анализируются сильные и слабые стороны развития туристской индустрии в каждом отдельном регионе мира.

ЮНВТО содействует развитию мирового туризма путем воздействия на правительства отдельных стран по упрощению визовых и прочих формальностей при въезде и в процессе пребывания туристов в данных странах.

Международные неправительственные организации (универсального характера)

Всемирная Федерация Ассоциаций туристских Агентств (UFTAA/ FUAAV, ФУААВ) — международная туристская организация, объединяющая в качестве действительных членов национальные туристские ассоциации и организации, в качестве ассоциированных членов — туристские агентства, гостиницы, транспортные предприятия, учебные заведения.

Организация создана в 1966 г. в результате слияния Международной ассоциации туристских агентств (ФИАВ), существовавшей с 1919 г., и образованной в 1964 г. Всемирной организацией ассоциаций туристских агентств (УОТАА). ФУААВ объединяет 80 национальных ассоциаций и организаций и около 1400 индивидуальных членов, представляющих более 80 стран мира, к их числу относятся Американское общество турагентств (АСТА), Ассоциация британских турагентств (АБТА), Ассоциация немецких бюро путешествий, Союз ассоциаций туристских бюро северных стран, фирма «Томас Кук и сын» и др.

Основными целями и задачами ФУААВ являются создание и укрепление национальных ассоциаций турагентств, оказание им юридической, финансовой, профессиональной и материально-технической помощи, защита профессиональных интересов всех туристских агентств, объединенных в национальных ассоциациях; укрепление престижа туристских агентств, максимальная поддержка престижа всех категорий профессий туристского агента на международном уровне в экономической, юридической и социальной областях. а также Практическая деятельность Федерации заключается в координации деятельности рабочих групп с другими международными организациями по таким вопросам как автоматизация, гостиничное хозяйство, транспорт, профессиональная подготовка, юридическая поддержка, страхование туристов, а также снабжение информацией национальных ассоциаций по всем профессиональным вопросам; создание национальных ассоциаций туристических агентств в тех странах, где их еще нет; урегулирование разногласий, которые могут возникнуть между национальными ассоциациями и туристскими агентствами разных стран.

ФУААВ ранее находилась в Брюсселе, в настоящее время Генеральный секретариат находится в княжестве дес Кастанланс (Монако).

Официальные языки — английский, французский, испанский.

Руководящие органы — Генеральная ассамблея, созываемая ежегодно, Совет директоров и Исполнительный комитет. Имеет консультационный статус при NGO/ECOSOC ООН и является аффилированным членом ЮНВТО.

Международная Ассоциация по экскурсионному обслуживанию и турам (ИСТА) — международная туристская организация, членами которой являются фирмы и организации, занимающиеся экскурсионным обслуживанием. Создана в 1953 г.

ИСТА ежегодно публикует «Тарифный справочник по турам и экскурсионному обслуживанию», содержащий программы и цены туров, организуемых членами Ассоциации.

Альянс объединяет в настоящее время более 140 организаций с общим количеством около 60 млн членов из 84 стран мира.

Секретариат находится в Лиссабоне (Португалия).

Официальный язык — английский.

Руководящие органы — Генеральная ассамблея, созываемая ежегодно и Совет директоров.

Международные неправительственные организации (специализированного характера)

Международный туристский альянс (АИТ) — международная туристская организация, действительными членами которой являются национальные автомобильные ассоциации и туристские клубы, объединяющие индивидуальных членов или национальные федерации, состоящие из ассоциаций туристов. Создана в 1919 г.

Первоначальное название Международного туристского альянса было «Международная лига туристских ассоциаций», в числе основателей Лиги были две российские организации: «Русский клуб путешественников» и «Русский союз».

Цель АИТ — развитие всех видов международного туризма и, в первую очередь, автотуризма. Члены объединения занимаются организацией семинаров и совещаний по проблемам совершенствования обслуживания автотуристов, упрощения таможенных формальностей, благоустройством дорог и автотрасс, оказанием юридической помощи и страхованием. Альянс публикует различного рода справочную информацию, в том числе: о деятельности клубов-членов; справочники-перечни услуг, предоставляемые клубами иностранным туристам; схемы автомобильных дорог и т.д.

Альянс в настоящее время объединяет более 140 организаций с общим количеством около 60 млн членов из 84 стран мира.

Секретариат находится в Женеве (Швейцария).

Официальные языки — английский, французский, немецкий, испанский.

Руководящие органы — Генеральная ассамблея, созываемая ежегодно, и Руководящий комитет.

Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA) — всемирная организация международных авиаперевозчиков, основанная в 1919 г. и реорганизованная по окончании второй мировой войны в 1945 г. IATA представляет собой профессиональную ассоциацию авиационных компаний, осуществляющих международные рейсы. Главная ее функция — упорядочение международного коммерческого авиационного сообщения, введение единых для всех членов правил и процедур и установление согласованных тарифов на пассажирские авиаперевозки на международных маршрутах.

Высший орган IATA — ежегодная Генеральная ассамблея, на которой выбирается президент и исполнительный комитет. Цель IATA — реализация политики международной организации гражданской авиации (ICAO).

IATA — это содействие перемещению людей, почты и грузов из одной точки мира в другую, используя различные комбинации маршрутов воздушной сети. Резолюции, принятые на транспортных конференциях IATA, касаются билетов, путевых листов, документов на багаж и других подобных бумаг. Эти резолюции унифицируют и координируют процедуры расче-

тов и позволяют ускорить бронирование и связь между авиакомпаниями. Организация также создала и проработала жесткий список тарифов и маршрутов. При ее содействии стало возможным соединение воздушных трасс многих частных авиакомпаний в единую систему.

Установление тарифов — одна из важнейших составляющих работы IATA. Необходимость согласования тарифов среди авиакомпаний — членов IATA — это одновременно и политика, и практика, так как все тарифы международных авиакомпаний контролируются правительствами стран — владельцев авиакомпаний. Каждая страна, являясь хозяйкой своего воздушного пространства, может запрещать или разрешать вторгаться на свою территорию, а также выдвигать те условия, которые ее устраивают.

Конференции IATA проводятся после того, как между правительствами стран — членов организации получены взаимовыгодные договоренности по установлению тех перевозчиков, которые в дальнейшем будут обслуживать их территории. Решения транспортных конференций IATA являются важными для правительств стран — членов IATA. Правила, установленные Ассоциацией, должны быть одобрены правительствами всех стран — участниц.

Членами IATA являются 259 авиакомпаний, совершающих международные полеты. На долю этих авиакомпаний приходится около 95% международного регулярного сообщения. Авиакомпания «Аэрофлот» является членом IATA с 1989 г., членами Ассоциации являются также российские авиакомпании «Трансаэро», «Пулково», «Домодедовские ПО», «Внуковские авиалинии» и др.

Для того, чтобы стать членом IATA и участником конференций, авиакомпаниям необходимо иметь сертификат, подтверждающий регулярность их перевозок, выдаваемый правительством, который подходит для членства в Международной организации гражданской авиации (ICAO). IATA является членом ICAO.

В ходе своей деятельности IATA условно делит всю территорию земного шара на три больших региона, или конференции, и пытается добиться установления согласованных тарифов на перевозки и единых стандартов сервиса как в рамках каждой конференции, так и между ними:

- 1) Северная и Южная Америка и часть Тихоокеанского региона к востоку от международной линии раздела дат;
- 2) Азия, Австралия и часть Тихоокеанского региона к западу от международной линии раздела дат;
- 3) Европа, Африка и Ближний Восток.

Турагентства участвуют в деятельности IATA через ее специальное отделение — Международную организацию агентов авиакомпаний (International Airlines Travel Agents Network — IATAN). Каждому турагентству, прошедшему процедуру аккредитации и соответствующему определенным требованиям, присваивается номер, служащий своего рода

визитной карточкой при осуществлении расчетов с авиакомпанией и другими участниками туриндустрии.

IATAN следит за соблюдением правил и стандартов деятельности, единых требований к финансовому положению турфирм, продающих авиабилеты на международные авиарейсы, и выполняет функции связующего звена между турагентствами и авиакомпаниями — членами IATA.

Международная организация гражданской авиации (ИКАО) учреждена Чикагской конвенцией в 1944 г., работает под эгидой ООН. Деятельность ИКАО основана на равенстве наций относительно деятельности индустрии воздушного транспорта. Главной задачей ИКАО является развитие и обеспечение безопасного, специализированного и экономически эффективного международного рынка авиaperевозок согласно международным стандартам и нормам.

Организация ставит перед собой следующие цели:

- обеспечивать безопасность и контролировать рост и развитие международной гражданской авиации во всем мире;
- поддерживать и поощрять процессы создания и использования воздушных средств транспорта с учетом охраны окружающей среды;
- поддерживать и поощрять создание воздушных коридоров, аэропортов и необходимых условий для нужд международной гражданской авиации;
- выполнять на высшем уровне требования пассажиров к авиатранспорту: безопасность, качество обслуживания, регулярность полетов, экономичность;
- поощрять экономические меры по предотвращению необоснованных соперничеств между авиакомпаниями разных стран;
- избегать дискриминации между странами — членами ИКАО;
- пропагандировать безопасность полетов;
- способствовать развитию международной гражданской авиации.

Членами ИКАО являются 183 государства (в том числе и Россия).

ИКАО работает в тесном контакте с такими организациями как:

- Международный информационный союз;
- Всемирная метеорологическая организация;
- Международный союз электрических сообщений (коммуникаций);
- Всемирный почтовый союз;
- Всемирная организация здравоохранения;
- Международная морская организация.

Международная Ассоциация деловых поездок — International Business Travel Association (ИВТА) — была основана в 1974 г. Она объединяет 13 национальных ассоциаций из стран Европы, Северной Америки и Австралии. При этом членами ИВТА являются не только сами национальные ассоциации деловых поездок Австралии, Австралии, Великобритании, Дании, Франции, Финляндии, Испании, Канады, Люксембурга,

Нидерландов, Норвегии, Швеции и США, но и их члены. Помимо национальных ассоциаций, членство в IBTA открыто и для поставщиков услуг (авиакомпаний, железнодорожных перевозчиков, гостиниц, автотранспортных компаний, туроператоров, карточных платежных систем, глобальных систем бронирования, специализированной прессы, обладающих высокой профессиональной репутацией). В результате такой интеграции сформировалась структура, насчитывающая в настоящее время более 4000 организаций — как поставщиков, так и потребителей услуг сферы деловых поездок во всем мире.

Ассоциация имеет два вида членства: прямое и ассоциированное. При этом потребители услуг относятся к категории прямых членов, а поставщики услуг — к категории членов ассоциированных. Среди ассоциированных членов IBTA такие известные организации, как American Airlines, British Airways, Lufthansa, Swissair, Accor International Hotels, Marriott Hotels, Avis Rent-A-Car Systems, Hertz Europa, American Express, Visa International, Amadeus, BVI Americas, Carlson Wagonlit Travel и другие.

За тридцать лет существования IBTA превратилась в уникальную организацию, обладающую опытом, ресурсами и знаниями, необходимыми для выработки решений разнообразных проблем, с которыми сталкивается индустрия MICE, что позволяет ей успешно выполнять свою миссию — обеспечивать своих членов информацией о состоянии рынка, тенденциях его развития, новых технологиях. Ассоциацией разрабатываются и осуществляются разнообразные образовательные программы в целях повышения профессионализма своих членов и соблюдения ими этических норм ведения бизнеса.

Кроме того, IBTA занимается разработкой стандартов предоставления информации для потребителей сферы деловых поездок. Необходимость разработки таких стандартов продиктована тем, что в современных условиях потребителям сложно получить полную и достоверную информацию, необходимую для планирования поездок, так как источники информации разрознены, принципы их построения не унифицированы. В связи с этим крайне необходимо создать универсальный формат, который бы максимально упростил обмен информацией между поставщиками и потребителями услуг, облегчая тем самым последним процесс принятия решений. При этом выигрывают все: потребители получают доступный и надежный источник необходимой им информации, поставщики снижают расходы на создание баз данных, а IBTA обеспечивает беспрепятственный обмен информацией между поставщиками и потребителями услуг отрасли деловых поездок во всем мире.

Ассоциация специалистов по организации корпоративных поездок — Association of Corporate Travel Executives (ACTE) насчитывает в своих рядах свыше 2400 специалистов в области организации деловых поездок и поставщиков необходимых для этого услуг из 29 стран мира. ACTE содей-

ствует установлению контактов между представителями всех направлений, существующих в сфере деловых поездок, обмену идеями между ними, совершенствованию профессиональных знаний специалистов, предоставляя им уникальные информационные ресурсы.

В отличие от ИВТА АСТЕ считает своими равноправными членами как потребителей, так и поставщиков услуг в сфере деловых поездок. Ассоциация концентрирует свои усилия на развитии тесного взаимодействия между всеми ее членами с целью создания своего рода сообщества профессионалов, понимающих и уважающих точку зрения своих партнеров по бизнесу, что ведет к более продуктивному взаимодействию между ними.

Членами АСТЕ являются как организаторы корпоративных мероприятий и поездок, так и представители авиакомпаний, гостиниц, турфирм, компаний по аренде автомобилей, компьютерных систем резервирования, специалисты в области страхования, налогообложения, профессионального образования, а также журналисты, представляющие деловую прессу.

Ассоциацией разработан этический кодекс, требующий соблюдения ее членами высочайших стандартов в этике взаимоотношений и честности при совершении сделок. При приеме новых членов Ассоциация обращает особое внимание на их приверженность этим принципам. Член АСТЕ, нарушающий ее этические принципы, может быть подвергнут санкциям в соответствии с ее Уставом. Важнейшее требование кодекса — к достоверности информации. Члены Ассоциации должны предоставлять только точную и правдивую информацию о необходимых или оказываемых ими услугах. В кодексе также содержатся требования к сохранности конфиденциальной информации, соблюдению установленных властями законов и правил, о недопущении действий, наносящих вред законным интересам Ассоциации или ее членов. АСТЕ, славящаяся высоким профессионализмом своих членов, на сегодняшний день является наиболее энергично развивающейся ассоциацией в сфере деловых поездок.

Развитие конгрессной деятельности в мире потребовало создания в 1963 г. **Международной ассоциации конгрессов и собраний (ИССА)** со штаб-квартирой в Амстердаме. В настоящее время ИССА охватывает 80 стран мира и представляет собой наиболее глобальное объединение в данной сфере деятельности. В настоящее время в мире на регулярной основе, ежегодно проходят более 10 тыс. форумов продолжительностью от двух-трех до шести и более дней. В них участвуют от 10 до 50 тыс. и больше человек. ИССА контролирует примерно 80% таких встреч. База данных ИССА насчитывает 2727 компаний-инициаторов деловых встреч, активность 609 из них не выходит за национальные рамки, 2118 действуют на международном уровне.

Во многих странах активно работают в сфере деловых поездок также национальные ассоциации. К наиболее влиятельным и крупным ассоциациям данного вида относятся национальные ассоциации США,

Великобритании и Ирландии. Задача подобных ассоциаций — создание для своих членов насыщенного информационного поля, которое они смогут использовать в своей повседневной практике, в рамках которого можно обмениваться знаниями и делиться своими ноу-хау.

Международные региональные организации

Азиатско-Тихоокеанская туристская ассоциация (ПАТА) — неправительственная международная туристская организация, в которую входят более 2200 членов из 34 стран, представляющих национальные правительственные туристские организации, транспортные и гостиничные ассоциации, туристские фирмы, а также другие организации, связанные с индустрией туризма. Основана в 1951 г.

Основной целью ПАТА является содействие развитию туризма в Тихоокеанском регионе. Члены организации обмениваются идеями, разрешают возникающие проблемы, принимают участие в работе над будущим туризма в Азиатском и Тихоокеанском регионах. Со дня основания Ассоциация стала важным источником точной и своевременной информации для своих членов по маркетингу, исследованиям, разработкам, образованию и другим видам деятельности, связанным с туризмом. Работа ПАТА и ее долгосрочные планы проверяются и оцениваются на ежегодных конференциях Ассоциации.

Организационные комитеты по менеджменту, маркетингу, разработке и исследованиям реализуют действующие программы Ассоциации. Издательское отделение публикует множество отчетов, материалов исследований и периодических изданий. Основное издание — «Тихоокеанские туристские новости» — ежемесячный журнал с тремя региональными изданиями, выходящими общим тиражом 58 тыс. экземпляров. Среди печатного материала 80% составляют аналитические цифровые данные и фотографии.

Маркетинговые усилия ПАТА направлены на индивидуальных туристов, путешествующих внутри региона. Комитет также старается совершенствовать маркетинговую деятельность по развитию привлекательности отдельных туристских направлений.

Исследовательская работа ПАТА находит отражение на ежегодных конференциях по исследованиям туризма, а также в публикациях ежегодных статистических отчетов по Тихоокеанскому региону.

Секретариат ПАТА находится в Сан-Франциско (США). Основные офисы по обслуживанию Азиатского региона — в Сингапуре, Тихоокеанского региона — в Сиднее, Американско-Европейской части — в Сан-Франциско.

Официальный язык — английский.

Конференция туристских организаций Латинской Америки (КОТАЛ) — региональная туристская организация стран Латинской

Америки, объединяющая более 900 латиноамериканских туристских, транспортных, гостиничных предприятий, а также более 350 туристских предприятия Азии, Африки, Европы. Основана в 1957 г.

Основная задача — объединение деятельности всех туристских предприятий и национальных ассоциаций в целях развития туристской индустрии Латинской Америки.

Секретариат КОТАЛ находится в Буэнос-Айресе (Аргентина).

Официальные языки — испанский, английский.

Руководящие органы — Генеральная ассамблея, созываемая ежегодно, и Совет директоров.

Международные профсоюзные и молодежные организации

Международное Бюро социального туризма (БИТС) — неправительственная международная туристская организация, действительными членами которой являются международные и национальные организации, деятельность которых посвящена социальному туризму. Создано в 1963 г.

Целью БИТС является содействие развитию социального туризма в международном масштабе.

Под **социальном туризмом** подразумевается туризм с участием общественных слоев населения со скромными доходами.

Секретариат БИТС находится в Брюсселе (Бельгия).

Официальный язык — французский.

Руководящие органы — Генеральная ассамблея, созываемая один раз в два года, и Административный совет.

Международное бюро по молодежному туризму и обменов (БИТЕЖ) — специализированный орган Всемирной федерации демократической молодежи (ВФДМ). Основано в 1960 г.

БИТЕЖ — ассоциация организаций и бюро путешествий, которые занимаются молодежным туризмом и обменов, как среди членских организаций ВФДМ, так и среди других организаций, заинтересованных в активной форме интернационального воспитания молодого поколения.

БИТЕЖ — объединяет около 40 молодежных туристских организаций многих стран.

Основная задача БИТЕЖ — создание условий для молодежного туризма и обменов, развития контрактов между членами БИТЕЖ и организациями, деятельность которых направлена на достижение международного взаимопонимания и дружбы между молодежью.

Штаб-квартира БИТЕЖ находится в Будапеште (Венгрия).

Официальные языки — английский, французский, русский.

Руководящие органы — Генеральная конференция, созываемая один раз в два-три года, и Совет.

Рабочие органы — Координационный транспортный центр БИТЕЖ и постоянные рабочие комиссии.

Российские туристские предприятия также активно сотрудничают с такими международными организациями, как Международная федерация туроператоров (ИФТО), Всемирная ассоциация туристских агентов (ВАТА), Международная авиатранспортная ассоциация (ИАТА), Международная гостиничная ассоциация (МГА), Международная ассоциация экспертов по туризму (АИЕСТ), Международная ассоциация по профессиональному обучению в области туризма (АМФОРТ), Международный институт унификации частного права, Европейская туристская комиссия (ЕТК), Объединение европейских туристских фирм-оптовиков (ГОЕТО). Членство в международных туристских организациях позволяет российским туристским предприятиям проводить наиболее эффективную маркетинговую политику своего турпродукта на внешнем рынке, расширять круг потенциальных контрагентов, обмениваться опытом ведения туристской деятельности с иностранными туристскими предприятиями.

2.5. Организация управления туристским комплексом за рубежом

Рассматривая систему туризма как множество взаимодействующих элементов вместе с отношениями между ними, необходимо учитывать целостный характер такого «множества», взаимозависимость и взаимообусловленность свойств элементов. Система туризма — это комплекс природных, историко-культурных, политических, экономических, социальных, личностных компонентов, которые находятся в специфическом системном отношении в связи с использованием человеком его свободного времени для получения конкретного для каждого из элементов результата. В специализированной литературе по туризму нет единого определения понятия «туристский комплекс», в отечественной практике под **туристским комплексом** понимают и локальное объединение туристских организаций (туроператор — турагент), и **инфраструктурные объекты туристской индустрии**: специализированные организации отдыха и туризма, гостиницы, организации сопряженных с туризмом отраслей (транспорт, общественное питание, местная промышленность). Это более расширенное определение представляется соответствующим многоаспектности, свойственной туризму как явлению и, следовательно, пониманию механизмов, которыми регулируется развитие туристской индустрии.

Формирование туристского комплекса страны — процесс длительный, он непосредственно связан с социально-экономическим развитием хозяйствующих субъектов туристской индустрии в условиях существенных изменений внешней среды. Состояние туристского комплекса на макроуровне в первую очередь зависит от степени развитости туристского региона, статуса непосредственно туристских организаций, а также от качества и уровня обеспечения эффективности взаимодействия всех элементов

системы туристской инфраструктуры. В условиях рыночной экономики и глобализации национальных рынков туристских услуг состояние туристского комплекса в значительной степени определяется и состоянием системы управления туристским предпринимательством, и степенью развитости инженерной, туристской, транспортной инфраструктуры, и состоянием средств размещения, учреждений оздоровления и отдыха для всех целевых групп туристов, и согласованностью работы всех смежных с туризмом отраслей. Однако в современных условиях управление туристским комплексом не может определяться исключительно внутренними условиями страны, поскольку рынок предопределяет и сложную систему конкурентных отношений с аналогичными комплексами в мировом масштабе. Исходя из этого целью текущего и перспективного управления туристским комплексом в мировом масштабе является перевод туризма на качественно новый уровень развития, повышение экономической эффективности отрасли и, прежде всего, — создание и успешное продвижение конкурентоспособного национального туристского продукта.

Формирование **национального туристского продукта** включает в себя, во-первых, рациональное использование имеющихся природных, климатических, культурных и историко-архитектурных ресурсов, привлекаемых и используемых в туристской деятельности; во-вторых, развитие туристской и сопутствующей инфраструктур; в-третьих, организацию эффективного управления деятельностью туристских предприятий, выраженного в создании, продвижении и реализации конкретных туристских продуктов, направленных на привлечение туристов из других стран и регионов мира.

Место и роль конкретного государства на мировом туристском рынке напрямую зависят от национальной туристской политики, в формировании и реализации которой принимают участие органы исполнительной и законодательной власти, государственные и частные организации в сфере туризма, непосредственно заинтересованные в эффективной отдаче от своей деятельности. Исходя, опять-таки, из конечной цели — успешного продвижения на мировом рынке конкурентоспособного национального туристского продукта — национальная туристская политика заключается в проведении комплекса мер и мероприятий внешнеполитического, экономического, социально-правового и иного характера, направленных на создание благоприятных условий для развития конкурентоспособной туристской отрасли и эффективного использования туристских ресурсов. При формировании национальной туристской политики становятся определяющими такие характерные для каждой отдельно взятой страны специфические условия, как:

- природные условия страны (географическое положение, климат, рельеф, флора, фауна), воздействующие на туристскую политику в зависимости от их наличия или отсутствия, рационального или нерационального использования в целях туризма;

- транспортные условия, определяющие доступность объектов туристского интереса;
- социальные, экономические, правовые условия развития туризма;
- туристские ресурсы как возможный источник факторного дохода и, соответственно, средство развития туристской инфраструктуры.

Из приведенных в предыдущих параграфах определений туризма следует четкий вывод: туризм, будучи феноменом национальной экономики, не может реализовываться исключительно через центральные структуры, даже самые демократичные, поскольку он по своей природе связан с конкретным ресурсом, природно-географическим фактором, региональными особенностями. Однако и частнопредпринимательский сектор, какими бы финансовыми возможностями он ни обладал, не в состоянии в полном объеме покрыть потребности в крупных инвестициях для развития курортных, гостиничных, туристских предприятий и всей инфраструктуры туристского комплекса. В экономически развитых странах по обе стороны океана, начиная с послевоенного времени, сформировался действенный механизм управления туристским комплексом, основанный на принципах «долевого участия» всех заинтересованных сторон. Кроме того, во всех странах существуют организации, подчиненные, как правило, министерствам, которые принимают участие в реализации туристской политики и чья деятельность в значительной мере обеспечивает рост туристских потоков в страну (например, в Великобритании — это BTA (British Tourist Authority), в Австрии — Turespana, в Норвегии — NORTRA и т.д.). В сферу их деятельности входят такие вопросы, как организация и проведение рекламных мероприятий, распространение за рубежом информации о туристских возможностях страны, координация работы своих представительств за границей, а также оказание помощи туроператорам в организации работы на внешних рынках.

Анализируя роль государства в организации и развитии туристской деятельности в различных странах, можно выделить **три типа моделей государственного участия в регулировании туризма** как важной составляющей национальных экономик.

Первая модель предполагает отсутствие центральной государственной туристской администрации, все вопросы решаются на местах на основе принципов рыночной «самоорганизации». Правительственные органы принимают такую модель в тех случаях, когда туризм для национальной экономики не является одной из основных статей дохода, либо когда субъекты туристского рынка сознательны и занимают сильные позиции, т.е. способны решать свои проблемы без государственного участия.

Подобная модель управления туристским комплексом принята в США после того, как в 1997 г. была ликвидирована государственная структура,

ведавшая туризмом. Руководство страны решилось на этот шаг по ряду причин:

- необходимость сокращения затратных статей федерального бюджета;
- наличие прочных позиций США на международном рынке туризма;
- привлекательность страны для зарубежных туристов, не требующая дополнительной рекламы;
- наличие в индустрии туризма сильных частных компаний, способных на мощные самостоятельные рекламные акции в интересах всего национального рынка.

Вторая модель предусматривает наличие сильного и авторитетного центрального органа — министерства, контролирующего деятельность всех предприятий отрасли в стране. Для ее реализации требуются определенные условия, а именно: значительные финансовые вложения в индустрию туризма. В частности, в рекламную и маркетинговую деятельность, инвестирование в туристскую инфраструктуру и т.п. Можно в качестве иллюстрации привести пример Египетской государственной турадминистрации, которая для продвижения туристского продукта на первом этапе (начало XXI в.) затратила на рекламную кампанию своей страны в Италии около 3 млн долл. США. Эффект от этой акции превзошел все ожидания. Данная модель организации управления туристской индустрией принята, кроме Египта в Турции, Тунисе и ряде других странах, для которых туризм является одним из основных источников валютных поступлений в бюджет.

Третья модель преобладает в развитых европейских государствах, поэтому она получила условное название «европейской» (табл. 2.12). В странах, где принята такая модель, вопросы развития туристской деятельности в стране решаются в «недрах» какого-либо многоотраслевого министерства на уровне соответствующего отраслевого подразделения. Чаще всего это министерство с «экономическим уклоном». При этом подразделение данного министерства, ведающее вопросами туризма, осуществляет свою деятельность в двух направлениях: решает или регламентирует общие вопросы государственного регулирования (разработка нормативно-правовой базы, координация деятельности региональной представительной и исполнительной власти, международное сотрудничество на межгосударственном уровне, сбор и обработка статистической информации и т.п.) и направляет и координирует маркетинговую деятельность, (участие в выставках и международных объединениях в туристской сфере, управление туристскими представительствами своей страны за рубежом и т.п.).

Целесообразно рассмотреть европейскую модель подробнее, так как она представляется наиболее приемлемой для России.

Таблица 2.12

Характеристика организации управления в ряде европейских стран

Уровень управления	Характеристика	Страна			
		Франция	Испания	Великобритания	Италия
Государственный	Название ведомства	Министерство транспорта и общественных работ	Министерство экономики	Министерство культуры, зрелищ и спорта	Министерство производственной деятельности
	Подразделение в министерстве, осуществляющие координацию туристской деятельности	Госсекретариат по вопросам туризма и Управление туризма	Госсекретариат, Центральная дирекция по туризму, Paradores, институт туризма Turespasa	ВТА	Департамент по туризму
	Организация, осуществляющая маркетинговую политику.	Maison de la France (до 2009 г.), далее Atout France — Агентство туристического развития Франции.	Turespasa	ВТА	ENIT
Региональный	Финансирование из госбюджета:	60%	100%	68%	100%
	Страны, в которых имеются представительства	26	21	26	16
	Название органов	Делегаты, подчиняющиеся префектам	Органы местной власти	Tourist Boards в Англии, Шотландии и Уэльсе	Местные органы власти

В настоящее время Западная Европа является одним из наиболее развитым в плане международного туризма регионом. Интеграция стран Западной Европы осуществлялась в несколько этапов, главной вехой было создание в 1992–1993 гг. Европейского Союза (ЕС) на принципах Европейских сообществ. Главными достижениями интеграции стали создание общеевропейского рынка, (завершившееся в 2002 г. переходом на единую западноевропейскую валюту евро), стандартизированной системы законов, действующих во всех странах ЕС и обеспечивающих гарантии свободного движения людей, товаров, капитала и услуг, отмена паспортного контроля в пределах Шенгенской зоны, что безусловно позитивно отразилось на функционировании туристских комплексов как в странах — членах ЕС, так и в других европейских государствах. В ЕС входят 28 государств, однако несмотря на то, что ЕС — международное образование, в определенных областях решения принимаются независимыми наднациональными институтами, а в других — осуществляются посредством переговоров между государствами — членами ЕС.

Туристская политика стран Европейского Союза была изначально нацелена на достижение сбалансированного развития туризма в странах-участницах — исходя из этого и с целью обеспечения роста въездного туризма в этих странах были определены приоритетные направления совместных мероприятий, в числе которых:

- упрощение полицейского и таможенного контроля на границах;
- повышение безопасности туристов и защита их от недобросовестной рекламы;
- информирование об их социальных правах;
- гармонизация налоговой политики в разных странах;
- взаимное признание уровня квалификации и дипломов профессиональной подготовки;
- гармонизация страхования туристов и их автотранспорта;
- распределение отпускных периодов для снятия нагрузки на туристскую индустрию в пиковые сезоны;
- содействие развитию туризма в экономически слабых странах ЕС, имеющих туристский потенциал.

Однако Европейская региональная политика в сфере туризма внутри Еврорезоны оставляет широкий простор действиям каждой из стран-участниц ЕС, оставляя за собой роль координатора туристского рынка всего Европейского региона в целом.

Страны — члены ЕС оказывают значимую финансовую помощь туристскому сектору. Государственные дотации проявляются в разных формах, в том числе предоставлением налоговых льгот на туристскую деятельность. Европейский союз инвестирует туризм с помощью Европейского фонда регионального развития (EFRD), предпочтение при присуждении грантов EFRD отдает тем туристским проектам, которые развивают при-

оритетные на сегодня виды туризма (сельский, экологический, детский, и т.п.) и активно пропагандируют историческое и культурное наследие региона. Также немалую финансовую помощь в развитии туризма оказывает и Европейский инвестиционный банк.

Кроме того, ЕС активно работает в направлении дальнейшего совершенствования общеевропейской инфраструктуры, участвуя в развитии трансъевропейских сетей (*TEN*), таких как Евротоннель, Мон-Сенисский, тоннель Бреннер, мост через Мессинский залив и др., что в свою очередь стимулирует и развитие туристской инфраструктуры.

Центральная государственная турадминистрация в развитых европейских странах работает в тесном взаимодействии с местными властями и частным бизнесом. Такая схема работы оказалась весьма продуктивной с точки зрения нахождения форм конструктивного сотрудничества и взаимодействия административных органов различных уровней государственного и регионального управления, а также для привлечения к выполнению государственных задач финансовых средств частного сектора к решению актуальных задач развития национальной экономики. Следствием такой политики явилось появление смешанных по форме собственности (государственно-частных) институтов в области регулирования туристской деятельности.

Варианты реализации третьей модели управления туристским сектором подробнее рассмотрим на примере четырех европейских стран — Франции, Испании, Италии и Великобритании, — на долю которых приходится по данным Всемирной туристской организации около 1/3 мировых туристских прибытий, и кратко остановимся на системах управления туристским комплексом в других европейских странах. Каждая из стран Западной Европы имеет собственную систему управления в сфере туризма, сложившуюся в результате присущих стране особенностей национальной модели развития. Правительства современных европейских государств понимают, что туристский крупный бизнес, особенно международный, способен защитить себя сам, но продвижение на мировой рынок национального туристского продукта и создание, укрепление позитивного туристского имиджа страны в международном масштабе невозможно без активного участия государства.

Во **Франции** организация управления туризмом представляет собой стройную и эффективную систему, в которую входят: Министерство транспорта и обустройства, Государственный секретариат по туризму, Региональный комитет по туризму, объединяющий 22 региона страны (*Comite Regional de Tourisme, CRT*), а также комитеты по туризму (100 департаментов) и коммуны (36 тыс.). Данные органы курируют вопросы управления и регулирования отрасли, инвестирования и международных отношений в сфере туризма. Кроме того, существует еще целый ряд органов, участвующих в управлении туризмом «с правом совещательного

голоса»: Национальный наблюдательный совет по туризму (маркетинговые исследования и статистика в туризме), Национальное агентство по отпускным поездкам (социальный туризм), Национальный комитет по процветанию Франции (вопросы экологии и озеленения городов).

На региональном уровне действуют представители центральной исполнительной власти, решающие вопросы развития туристской сферы и подчиняющиеся непосредственно префектам. Деятельность данных представителей направлена на координацию местных и национальных инициатив, так как полномочия местных властей в области туризма достаточно велики.

Продвижением образа Франции как туристского центра на международном рынке до 2009 г. занималась ассоциация Maison de la France (Национальный Дом Франции), возникшая в 1987 г. в результате соглашения о партнерстве между местными администрациями, туристическими фирмами, гостиницами, администрациями объектов экскурсионного показа. В мае 2009 г. ассоциация слилась с агентством ODIT France, и стала единой структурой **Atout France – Агентством туристического развития Франции**. Агентство насчитывает более 800 членов, 35 его представительств работают на всех пяти континентах в 29 странах мира. Руководящий орган ассоциации – Международный консультативный совет, состоящий из 27 человек (1/3 – чиновники из госаппарата, а 2/3 – представители частного бизнеса). Деятельность ассоциации на 60% финансируется из госбюджета. В настоящее время организация Atout France занимает ведущее место в управлении развития туризма во Франции, направлениями его деятельности являются:

- адаптация новых туристских проектов в национальных масштабах;
- проведение мониторинга, анализа и перспективного планирования развития туризма;
- исследование туристского спроса в разных странах;
- наблюдение за информированием туристов о новых туристских продуктах;
- составление рекомендаций для туристских организаций в области создания и продвижения новых туристских продуктов;
- проведение обучения для специалистов отрасли, проведение «технических дней» (передача ноу-хау) и т.д.

Основными тематическими направлениями национального туристского продукта Франции являются:

- «Побережье» – пляжный туризм на курортах Франции;
- «Горы» – зимний туризм, горнолыжные туристские дестинации;
- «Природа» – экологический туризм по заповедникам страны;
- «Культура и наследие» – экскурсионный туризм по достопримечательным местам и музеям страны;
- «Города Франции» – познавательный туризм, посещение замков, небольших провинциальных городков и т.п.;

- «Искусство жить» — винодельческий и ресторанный туризм;
- «Религиозный туризм» — знакомство с многочисленными соборами и монастырями Франции.

Кроме того во Франции отмечено приоритетное развитие таких видов туризма, как молодежный туризм, бизнес-туризм и туризм для людей с ограниченными возможностями.

Испания занимает одно из ведущих мест по популярности на мировом туристском рынке. Вопросами туризма в Испании ведает Государственный секретариат по торговле, туризму и малому бизнесу, подчиненный Министерству экономики. Кроме Госсекретариата Министерству подчиняются: Центральная дирекция по туризму (административные вопросы и выработка общих направлений государственной политики в сфере туризма); гостиничная цепь «Paradores» (83 гостиницы, размещенные в зданиях, представляющих историческую ценность); два выставочно-конгрессных центра (в Мадриде и Малаге) и Национальный институт туризма — «Turespasa».

Полномочия самого Министерства экономики невелики. Такие важные функции, как лицензирование, сертификация услуг, разработка стратегии развития туристической индустрии являются прерогативой местных властей. С целью координации их деятельности в стране создан Совет по развитию туризма, в состав которого входят представители государственных органов власти всех уровней и представители частного бизнеса. Решения Совета носят рекомендательный характер.

Испанский институт туризма «Turespasa» занимается привлечением иностранных туристов, осуществляя рекламную деятельность и продвижение испанских курортов за рубежом. Данная организация имеет широкую сеть информационных офисов в Испании и 29 представительств в 21 стране мира. Институт полностью финансируется из госбюджета.

При наличии развитой туристской инфраструктуры (в Испании насчитывается более 11,5 тыс. отелей, около двух тысяч гостиниц, относящихся к категории 4–5 звезд и больше число средств размещения для туристов со средними доходами, а также существует развитая сеть транспортных коммуникаций) за последние 10 лет доходы от туризма в Испании увеличились на 82%, это объясняется правительственной политикой Испании, направленной на введение туризма в основную отрасль экономики, дающую весьма значительные доходы в национальный бюджет на фоне спада в экономике страны, так и не оправившейся после мирового экономического кризиса 2008–2009 гг. Однако в настоящее время Совет министров Испании утвердил Национальный план всеобъемлющего развития туризма (PNIT), который охватывает период между 2012 и 2016 гг. и потребует инвестиций от 1600 до 1800 млн евро для расширения туризма, увеличения его рентабельности, создания рабочих мест, достижения ведущих ролей на международном рынке.

Италия имеет сложную территориальную структуру, что отражается и на состоянии туристских кластеров: сохраняется неоднородное развитие туризма на социально и экономически развитом севере страны и в отстающих районах к югу от Рима, включая острова Сицилию и Сардинию, однако на государственном уровне с 1980-х гг. принимаются усилия по выравниванию дисбаланса и развитию туристского кластера в слаборазвитых районах страны. Вопросами управления туризмом ведаёт Департамент по туризму, который входит в состав Министерства производственной деятельности. Основные функции Департамента сводятся к координации деятельности региональных турадминистраций, разработке нормативно-правовых отраслевых документов национального характера, исследованиям и обработке статистических данных, а также международной деятельности (межправительственные соглашения, взаимоотношения с международными организациями и Евросоюзом).

Полномочия местных турадминистраций в Италии также значительно расширены. Они ведают всеми вопросами лицензирования туристской деятельности на своей территории, осуществляют классификацию гостиниц, имеют право продвигать и рекламировать свои регионы внутри страны и за рубежом (рекламные мероприятия, участие в выставках и т.п.).

Следует отметить, что в Италии государственное регулирование в сфере туризма начало развиваться еще после Первой мировой войны, так, в 1920-е гг. одним из основных событий в сфере развития туризма стало образование ENIT (ЭНИТ) — Национального Управления по развитию индустрии туризма, основная задача которого изначально заключалась в привлечении туристов на итальянские горные курорты. В настоящее время организация носит название **Национального Агентства по Туризму**, ему принадлежит ведущая роль в представлении Италии на международном туристском рынке. Изначально ENIT, по инициативе в первую очередь Итальянского туристского клуба Touring Club Italiano, были предначертаны четыре основные миссии: развивать и продвигать культуру и туризм в Италии и за рубежом; собирать и составлять статистику; создавать информационные и туристические офисы, а также оказывать поддержку и развивать гостиничный бизнес. С 1960-х гг. в ENIT стали проводиться реформы, в результате которых основными целями и задачами организации стало развитие и продвижение в мире итальянского туристического продукта и содействие итальянским компаниям, желающим выйти на зарубежные рынки. Основными функциями ENIT в настоящее время являются рекламно-информационная работа, координация зарубежной деятельности местных турадминистраций, маркетинговые исследования, формирование привлекательного современного туристского имиджа страны, способствующего увеличению туристского спроса в Италию.

ENIT подчиняется Департаменту по туризму и полностью финансируется из госбюджета. В штате ENIT 200 человек, в том числе сотрудники

25 представительств в 20 странах (Московское представительство ЭНИТ открыто с 2001 г.).

В **Германии** вопросами въездного туризма занимается Национальный туристский комитет Министерства экономики. Представительства комитета функционируют в 25 странах мира. Главными задачами комитета являются продвижение национального туристского продукта, имеющего давние традиции по таким направлениям как курортный туризм, горнолыжный, и увеличение въездного потока в страну путем создания новых направлений туризма, основанных на национальной специфике (гастрономический туризм, в том числе пивные, колбасные фестивали, посещение винодельческих районов страны). Кроме того, на федеральном уровне функционирует Немецкий союз туристских бюро (DRV), представляющий интересы туристских бюро и туроператоров. В Германии на федеральном уровне защитой интересов частных туристских организаций гостиничного и ресторанного типа занимается Объединение немецких гостиничных и ресторанных хозяйств (DEHOGA), которое занимается профессиональными, экономическими, налоговыми и социально-политическими задачами, стоящими перед немецкими гостиничными и ресторанными структурами. Интересы предприятий представлены через объединения как в парламенте и правительстве, так и в управлениях, организациях и других объединениях. Объединение немецких гостиничных и ресторанных структур также занимается подготовкой специалистов, проводит научно-исследовательскую работу.

В **Австрии** туристскую отрасль курирует Министерство экономики. Маркетинговой деятельностью и рекламой туристских возможностей страны (известной горнолыжными курортами) занимается Австрийский туристский офис, который имеет представительства в 26 странах мира.

В **Швейцарии** вопросами въездного туризма, маркетинговыми и исследованиями, координацией деятельности туристских союзов страны, планированием дальнейшего продвижения новых туристских продуктов занимается Центральное ведомство по туризму (ЦВТ), имеющее более 20 представительств по всему миру. Кроме того функционируют гостиничное объединение (SHV) и Швейцарский союз хозяйственников (SWV). Швейцарское гостиничное объединение также занимается подготовкой и повышением квалификации специалистов для туристской отрасли, повсеместно представляет интересы гостиниц, издает каталоги и т.д. Существуют также туристские организации, обслуживающие отдельные цели путешествия и туристские потребности. Так, например, «Швейцарский конгресс» (совместное объединение) занимается планированием ведущего образа, координирует предложение, представляет интересы и прежде всего участвует в сбыте швейцарского предложения по организации и обслуживанию конгрессов.

В связи с регулярным проведением в Давосе Всемирного экономического форума и деловых неформальных встреч элиты мирового бизнеса,

к традиционным практикуемым видам туризма (горнолыжный, лечебно-оздоровительный) Швейцария приобрела имидж одного из ведущих направлений делового туризма.

Следует отметить, что в высокоразвитых странах Западной Европы — Швейцарии, Австрии, Франции, Германии — за послевоенные годы была создана мощная исследовательская база и система профессиональной подготовки в области экономики и туризма (например, в Швейцарии — Институт экономики туризма и транспорта при Высшей школе по экономике, праву и социальным наукам в г. Санкт-Галлене, исследовательский институт про проблемам свободного времени и туризма при Бернском университете; в Германии — Европейский институт туризма при университете г. Трира, факультет экономики Высшей школы г. Мюнхена, Институт по проблемам туризма в г. Штарнберге и др.) Наличие в отрасли квалифицированных специалистов на всех уровнях менеджмента безусловно повышает качество национального туристского продукта и положительно сказывается на туристском имидже страны.

По другую сторону Ла-Манша на родине зарождения международного туризма **Великобритания** сферу туризма возглавляет Министерство культуры, зрелищ и спорта, которому подчиняется орган, непосредственно курирующий туризм — «British Tourist Authority» (ВТА). ВТА занимается привлечением иностранных туристов в Великобританию и развитием внутреннего туризма, а также консультирует правительство и другие государственные учреждения по вопросам туризма. Являясь по своей организационно-правовой форме частнопредпринимательским институтом, ВТА — наряду с традиционной деятельностью на зарубежных рынках (распространение информации туристического содержания, реклама, участие в выставках) предоставляет платные консалтинговые и маркетинговые услуги, организует выставки и семинары, осуществляет различные проекты с участием иностранного капитала, издает и реализует путеводители, видеофильмы и другую рекламно-информационную продукцию. Во главе ВТА стоит совет директоров из пяти человек и президент. В штате организации около 300 человек, из которых примерно треть работает в Лондоне, а остальные за рубежом в 26 странах мира. Более чем на две трети (68%) ВТА финансируется из госбюджета.

На мировом туристском рынке Великобритания, которая является одним из зачинателей многих традиционных направлений туризма (круизного, всех видов культурно-познавательного туризма, разнообразного спортивного туризма и т.п.), котируется высоко, поскольку имеет отличную туристскую инфраструктуру. В числе множества видов национального туристского продукта, приносящих огромный доход, в настоящее время перспективное развитие отмечено у делового и образовательного туризма, имеющих давние традиции и сложившийся прекрасный имидж в мировом

масштабе. Ежегодно около 18,8 млрд фунтов стерлингов стране приносит организация конференций и съездов, в 9,3 млрд долл. США оценивается доход от проведения выставок и ярмарок. Сегмент поощрительных поездок эксперты туристического управления оценивают в 1,2 млрд фунтов стерлингов в год.

В сферу регулирования управления туризмом в Великобритании на государственном уровне включены такие важные вопросы, как:

- партнерство государственных органов и частного бизнеса, что дает возможность использовать все имеющиеся средства наиболее эффективно;
- повышение привлекательности британского бизнеса и туристского потенциала, особенно в ключевых странах мира;
- слаженная работа с Министерством иностранных дел для укрепления современного и открытого имиджа страны как внутри Великобритании, так и за рубежом и т.д.

Эффективность управления развитием туристского комплекса в современных условиях определяется не только долгосрочным планированием, но и способностью высшего и среднего уровня менеджмента анализировать конъюнктуру туристского рынка, предугадывать тренд, гибко реагировать на меняющуюся ситуацию, оперативно создавать новый продукт и использовать широкие возможности рекламы для его продвижения. Современный туристский комплекс не может функционировать без совершенствования управляющей подсистемы, внедрения новых информационных технологий, продвижения продукта маркетинговыми методами и освоения технологий доведения продукта до потребителя. Среди ведущих направлений развития туристского комплекса можно выделить:

- создание новых и развитие существующих туристских услуг и рынков, учитывающих состояние туристских (природных, культурных и исторических) ресурсов в странах пребывания туристов;
- широкое вовлечение местной общественности и муниципальных властей в планирование и развитие туристской деятельности, обеспечение ее безопасности;
- развитие связей между организаторами туризма и муниципальными структурами с целью достижения понимания потребностей каждого из них и поиска путей их удовлетворения;
- устранение визовых, налоговых, таможенных и других трудностей, которые могут препятствовать развитию туризма; при этом особое внимание будет уделено поддержанию цен на услуги в области туризма на уровнях, которые являются приемлемыми для туриста и выгодными для туристской индустрии;
- применение современных информационных технологий для рекламы новых брендов и повышения доверия потребителя к предоставляемой ему информации о туристских услугах, увеличение объема

- продаж посредством онлайн-технологий (бронирование туров, заказ билетов на транспорт и т.п.);
- инвестирование капитала в туристский бизнес с учетом проблем защиты окружающей среды (строительство, архитектура, антропогенные нагрузки);
 - осуществление более четкого маркетинга и выделение большего количества ресурсов для продвижения услуг, поиск определенных групп туристов и организация для них адресной информации по предлагаемым услугам;
 - повышение профессионального уровня сотрудников сферы индустрии туризма.

Тенденции развития туристской отрасли свидетельствуют о том, что в настоящее время в мировом масштабе все успешнее оперируют стратегические альянсы и глобальные объединения (транснациональные корпорации, имеющие подразделения в двух или более странах), реализующие единый принцип управления и общую стратегию развития для достижения наивысшего результата от своей деятельности. Они стремятся к расширению ареала своей деятельности, разрабатывают долгосрочные стратегии развития своих компаний, совершенствуют организационную структуру управления, принимают решения об инвестициях средств, используют рекреационные, инвестиционные и иные ресурсы в тех местах и направлениях, которые обещают перспективу долгосрочного роста и возможности извлечения прибыли из туристской деятельности. К их числу относятся ведущие транснациональные гостиничные цепи (ТГЦ), крупные туроператорские агентства, занимающие прочное место на мировом туристском рынке. Все большую активность в индустрии туризма и гостеприимства приобретает такая форма взаимодействия сильных компаний с более слабыми, как система франчайзинговых отношений (СФО), позволяющая не только регламентировать деятельность мелких предприятий, но и повысить культуру ведения туристского бизнеса. Более подробно управление и существующие организационные структуры в туристской индустрии будут рассмотрены ниже (в главе 8).

2.6. Организация управления туристским комплексом России

Россия — страна первая в мире по территории (17 098 200 кв. км), с населением в 143 млн человек, в составе России выделяются национально-государственные и административно-территориальные образования, в свою очередь состоящие из муниципальных округов — согласно Конституции в Российскую Федерацию входят 83 субъекта, в том числе 46 областей, два города федерального значения, 21 республика, девять краев, два города федерального значения, четыре автономных округа и одна автономная область. Указом Президента РФ от 13.05.2000 «О полномочном предста-

витеle Президента Российской Федерации в федеральном округе» были созданы семь федеральных округов — Центральный, Северо-Западный, Южный, Приволжский, Уральский, Сибирский и Дальневосточный, — затем президентским указом от 19.01.2010 количество округов было увеличено до восьми выделением Северо-Кавказского федерального округа из Южного федерального округа.

Соответственно, региональная политика, в том числе и в отрасли туризма, закономерно может разрабатываться и проводиться на уровне не только субъектов Федерации, но и федеральных округов, применительно к каждому из которых или их группе представляется правомерным применение термина «регион». Государственная региональная политика строится на принципах федерализма, в сочетании с социально-экономической самостоятельностью субъектов Российской Федерации и развитием форм местного самоуправления. Характерная особенность государственной региональной политики состоит в опоре на инициативу различных ветвей власти отдельных субъектов Российской Федерации, а также местного самоуправления и учете в интегрированной форме интересов всех участников экономической деятельности. Задача властных структур состоит в обеспечении согласованного проведения государственной региональной политики федеральными министерствами и ведомствами во взаимодействии с органами исполнительной власти в регионах.

В соответствии с новой социально-экономической парадигмой — концепцией устойчивого развития экономики страны Правительство РФ приняло Постановлением от 2 августа 2011 г. № 644 Федеральную целевую программу «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011—2018 годы)» и уполномочило Министерство экономического развития Российской Федерации и Министерство финансов Российской Федерации при формировании проекта федерального бюджета на соответствующий год и плановый период включать Программу в перечень федеральных целевых программ, подлежащих финансированию за счет средств федерального бюджета. Также Правительство России рекомендовало органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации при принятии региональных целевых программ на 2011—2018 гг. учитывать положения данной Программы. В этом документе сформулированы главные цели, которые сегодня стоят перед отраслью и всеми государственными органами власти, занимающимися развитием туризма. Так, к основным задачам относятся развитие туристско-рекреационного комплекса России, повышение качества туристских услуг, а также продвижение национального туристского продукта на мировом рынке. Среди важнейших задач стоит выделить и привлечение инвестиций в отрасль.

Главной целью государственной политики в области туризма является создание в России современного высокоэффективного и конкурентоспособного туристского комплекса, обеспечивающего широкие возможности

для удовлетворения российских и зарубежных потребителей в разнообразных туристских услугах, а также выработка стратегий туристской деятельности, определение направлений развития, оказание содействия развитию новых туристских дестинаций, в том числе путем финансирования перспективных туристских программ и организаций гостиничного и туристского комплекса в регионах.

По сложившейся традиции округа называют регионами, хотя определение понятия «регион» многозначно, его в том числе рассматривают как административно-территориальное образование, т.е. субъект Российской Федерации либо объединения нескольких субъектов, но наиболее приемлемой представляется классификация регионов, данная в работе известных отечественных экономистов-социологов А.С. Маршаловой и А.С. Новоселова которые выделяют:

- экономическое районирование на основе территориального разделения труда (крупные экономические зоны и районы, территориально-производственные комплексы, промышленные узлы);
- национально-государственное устройство в соответствии с конституцией страны (республика, край, область, город федерального значения, автономная область, автономный округ);
- административно-территориальное деление каждого субъекта Федерации (республика, край, область, административный район края и области, город, район города, поселок);
- районы реализации крупных региональных комплексных программ (сырьевых, экологических, туристских и т.д.)¹.

Исходя из этого, дадим следующее определение «региона». Регион — территориальное образование, имеющее четко очерченные административные границы, в пределах которых воспроизводятся социальные и экономические процессы обеспечения жизни населения, обусловленные местом региона в системе территориального и общественного разделения труда.

Данное определение характеризует регион и как административно очерченное пространство, и как обособленный социально-экономический комплекс, в котором складывается и реализуется совокупность процессов воспроизводства жизнеобеспечения данной территории.

Однако не любая территория может быть отнесена к туристскому региону. Для того чтобы называться туристской дестинацией, она должна отвечать следующим основным требованиям:

- 1) наличие необходимых для принятия туристов услуг (причем обязательно такого качества, которое клиент ожидает, приобретая предлагаемый ему туристский продукт). К ним относятся: доставка (транспорт) до региона и обратно, обеспечение условий для про-

¹ Маршалова А.А., Новоселов А.С. Основы теории регионального воспроизводства. — М.: Экономика, 1988.

живания (средства размещения) и питания (рестораны, кафе, бары) с соответствующим уровнем обслуживания;

- 2) наличие достопримечательностей, которые могли бы заинтересовать туристов. Именно они создают конкуренцию между туристскими регионами. Чем интересней место с точки зрения возможностей увидеть и узнать больше нового, тем больше оно посещается туристами;
- 3) наличие информационных систем, которые являются необходимым «инструментом» региона на туристском рынке. Прежде всего, это возможность доступа к информации систем компьютерного резервирования и бронирования Amadeus, Galileo, Sabre и других.

Таким образом, **туристский регион** — это территория, предлагающая определенный набор услуг, которые отвечают потребностям туриста и удовлетворяют его спрос на перевозку, ночевку, питание, развлечения и т.д.

Управление туристским комплексом реализуется в рамках организационной структуры, включающей три уровня: *макрэкономический, мезоэкономический и микроэкономический*.

По масштабам международного туризма, федеральному устройству и способу организации туристской отрасли для России наиболее приемлема третья модель управления, принятая в большинстве стран Западной Европы (см. выше, параграф 2.5). Для эффективного функционирования данной модели целесообразно государственное финансирование отрасли (по меньшей мере, частичное), что продиктовано необходимостью участия государства в повышении имиджа России как привлекательного туристского направления, что невозможно без наличия качественно нового национального туристского продукта.

Макрэкономический уровень управления. Общее руководство туристским комплексом осуществляет Правительство РФ.

При Президенте России создан Координационный совет по туризму, решения которого носят рекомендательный характер, а вся его деятельность осуществляется на общественных началах. В Государственной Думе существует Комитет по культуре и туризму с правом законодательной инициативы.

Центральные экономические ведомства страны выполняют важные функции, например, существенную роль в регулировании турбизнеса играют Министерство финансов Российской Федерации и Центральный Банк Российской Федерации, которые определяют порядок финансирования и кредитования туристской деятельности, издают нормативные документы по этим вопросам.

Функции, связанные с контролем соблюдения государственных интересов в области туристской деятельности, выполняют такие ведомства, как Государственный таможенный комитет РФ (ГТК РФ), Российское

агентство международного сотрудничества и развития (РАМСИР) и Министерство РФ по сотрудничеству с государствами-участниками СНГ.

Согласно Указу Президента РФ от 25.05.2012 № 636 «О структуре федеральных органов исполнительной власти» функции по выработке и реализации государственной политики в сфере туризма осуществляет **Министерство культуры Российской Федерации**.

Министерство культуры РФ функционирует во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями. Данное министерство осуществляет координацию и контроль деятельности подведомственного ему **Федерального агентства по туризму (Ростуризм)** (Постановление Правительства РФ в ред. от 19.06.2012 № 606).

В структуру Министерства культуры РФ входит Департамент туризма и региональной политики, включающий три отдела: Отдел туризма, Отдел планирования и координации специальных проектов и Отдел защиты государственной тайны и мобилизационной подготовки.

Федеральное агентство по туризму (Ростуризм) было образовано в соответствии с Указом Президента РФ от 18.11. 2004 № 1453 «О Федеральном агентстве по туризму и Федеральном агентстве по физической культуре и спорту» и является федеральным органом исполнительной власти.

На основании и в порядке установленных федеральными законами и актами Президента и Правительства Российской Федерации Ростуризм осуществляет следующие функции по управлению государственным имуществом и оказанию государственных услуг в установленной сфере деятельности:

- реализует приоритетные направления государственного регулирования туристской деятельности в Российской Федерации, осуществляет формирование и ведение единого федерального реестра туроператоров;
- информирует в установленном порядке туроператоров, турагентов и туристов об угрозе безопасности туристов в стране (месте) временного пребывания;
- осуществляет продвижение туристического продукта на внутреннем и мировом туристических рынках;
- в установленном законодательством Российской Федерации порядке размещает заказы и заключает государственные контракты, а также иные гражданско-правовые договоры на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг, проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ для государственных нужд в установленной сфере деятельности, а также для обеспечения нужд Агентства;

- осуществляет экономический анализ деятельности подведомственных государственных унитарных предприятий и утверждает экономические показатели их деятельности, проводит в подведомственных организациях проверки финансово-хозяйственной деятельности и использования имущественного комплекса;
- осуществляет функции государственного заказчика федеральных целевых, научно-технических и инновационных программ и проектов в установленной сфере деятельности;
- взаимодействует в установленном порядке с органами государственной власти иностранных государств и международными организациями, включая представление по поручению Правительства РФ, Министерства культуры РФ интересов Российской Федерации в международных организациях в установленной сфере деятельности;
- создает представительства за пределами Российской Федерации в сфере туризма;
- организует конгрессы, конференции, семинары, выставки и другие мероприятия в установленной сфере деятельности;
- реализует меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, направленные на их развитие, включая выполнение соответствующих ведомственных целевых программ, в установленной сфере деятельности;
- осуществляет иные функции по управлению государственным имуществом и оказанию государственных услуг в установленной сфере деятельности.

Либерализация туристской деятельности, увеличение в регионах количества организаций, включенных в туристскую деятельность, не означает отказ государства от контроля осуществления ими туристской деятельности. Усиление этого контроля направлено, прежде всего, на развитие туристской индустрии (а именно въездного туризма), повышение качества обслуживания туристов и на пополнение государственного бюджета за счет туристской деятельности.

Мезоэкономический уровень управления представлен прежде всего отраслевым министерством и ведомствами разных уровней. Органы управления туризмом субъектов Российской Федерации (республик, краев, округов, областей, автономных областей) в 2012 г. насчитывают более 85 подведомственных министерств, департаментов, комитетов, управлений и агентств, которые выполняют функции, связанные с контролем соблюдения государственных интересов в области туристской деятельности, курируют развитие отрасли на местах, занимаются всесторонним обеспечением эффективной туристской деятельности. Права местных органов власти в области туризма расширяются, что, несомненно, способствует включению многих предприятий и организаций в туристскую деятельность, обеспечи-

вая развитие гостинично-туристского комплекса и увеличение производства туристского продукта.

В рамках совершенствования отечественного законодательства в сфере туризма летом 2013 года Государственная Дума Российской Федерации приняла в первом чтении законопроект о внесении поправок в Федеральный закон о туризме (Закон № 132-ФЗ) в части разграничения полномочий федеральной власти, властных структур субъектов Российской Федерации и местного самоуправления. В Пояснительной записке к законопроекту отмечается, что для развития туризма создана законодательная основа на всех уровнях власти: федеральном, региональном и муниципальном. Практически во всех субъектах Российской Федерации функционируют органы управления в сфере туризма. Вместе с тем принятие данного проекта федерального закона позволит упорядочить функции этих органов власти, более четко определить полномочия как органов государственной власти Российской Федерации в области государственного регулирования туристской деятельности, так и субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. Федеральной власти вручены полномочия по определению туристской политики, созданию условий для развития туристской индустрии, оказанию государственных услуг и управлению находящимся в федеральной собственности имуществом в сфере туризма, кроме того в перечень полномочий федеральных органов власти, регламентированных законопроектом, входят и полномочия по разработке и реализации региональных отраслевых программ, стратегий или концепций, проведение аккредитации организаций, осуществляющих классификацию объектов туристской индустрии, а также обеспечение безопасности туризма, защита прав и законных интересов российских туристов на территориях субъектов Российской Федерации. Не менее важными дополнениями является конкретизация прав и полномочий органов местного самоуправления в области туризма и туристской деятельности. Помимо этого, федеральным властям по-прежнему оставляется право ведения Единого реестра туроператоров России и контроль над деятельностью организации «Турпомощь». В тоже время, согласно поправкам, субъекты получают право разрабатывать и реализовывать программы по формированию отрасли на собственных территориях, а муниципальные образования выполняют аналогичные задачи на местном уровне. Так, например, последние должны создавать условия доступа туристов на соответствующие туристские объекты, создавать в пределах своих полномочий условия для развития на территориях муниципальных образований туристской индустрии, проводить мероприятия, способствующие продвижению и т.д. Администрации регионов и создаваемые ими органы имеют право: заключать договоры с зарубежными партнерами на реализацию и приобретение турпродукции за счет имеющихся валютных средств или на иной основе; участвовать в создании совместных с зарубежными партнерами культурных, туристских, физкультурно-оздоровительных центров и других организаций.

Еще одно новшество будет касаться гидов, экскурсоводов и гидов-переводчиков. Помимо профессиональной подготовки, которую они должны иметь в соответствии с действующим законодательством, новая поправка обязывает их также проходить аттестацию. В связи с этим изменяется и ст. 5 «Закона о туризме». В название статьи включается слово «аттестация», а сама статья дополнена третьей частью: «требования к экскурсоводам (гидам), гидам-переводчикам, а также к инструкторам — проводникам устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере туризма». По мнению инициаторов законопроекта, это позволит с 1 ноября 2013 г. создать единые требования к аттестации вышеуказанных профессий на всей территории Российской Федерации.

Функции органов местного самоуправления сводятся к следующему:

- сотрудничают с территориальными туристскими организациями в планировании и реализации местных программ развития социального туризма, осуществлении региональных и федеральных целевых программ в части, относящейся к данной местности;
- содействуют превращению местных объектов туризма в центры досуга и культурного обслуживания населения; вовлекают местные организации и хозяйствующие субъекты в расширение форм туристского обслуживания, включая колоритные и этнографические объекты показа; добиваются экономически устойчивого использования местных туристских ресурсов, освобождают в соответствии с законодательством объекты социального туризма от части местных налогов, в том числе налога на имущество, социально-культурную сферу, применяют льготное налогообложение на земельные ресурсы;
- содействуют восстановлению и сбережению культурного и природного наследия, улучшению и развитию местной инфраструктуры туризма, направлению на эти цели высвобождающихся средств, созданию привлекательного для туристов места.

Децентрализация в условиях рыночной экономики предполагает передачу права осуществления туристской деятельности любой организации независимо от формы собственности. Этот процесс сопровождается созданием различного рода ассоциаций, союзов и объединений. В настоящее время среди участников туристской деятельности, наряду с государственными организациями, действуют акционерные предприятия, ассоциации, концерны, консорциумы, создаются совместные предприятия (СП) с участием иностранных партнеров на территории России, осуществляется туристская деятельность российских предприятий за рубежом. В основу их работы положено законодательство по совместному предпринимательству и привлечению иностранного капитала, по валютному регулированию, по таможенному регулированию и ряд других законодательных актов.

Микроэкономический уровень управления туристского комплекса представлен организациями-исполнителями услуги и организациями-посредниками (подробнее о деятельности организаций туризма см. параграф 4.4).

В настоящее время большинство туристских организаций объединились в ассоциации по интересам. Эти неправительственные общественные объединения играют роль мощного туристского лобби на национальном уровне и представляют интересы их членов в международных туристских организациях. К ним относятся:

- *Российский союз туриндустрии (РСТ)* — создан в 1993 г. как Российская ассоциация туристских агентств (РАТА), но с 2002 г. носит новое название, что было продиктовано расширением экономических и правовых отношений, сложившихся в сфере туризма как межотраслевого хозяйственного комплекса, и фактическим составом членов союза, в 2012 г. в состав РСТ входит более тысячи организаций турбизнеса, в структуре РСТ 14 региональных отделений и представительства в Великобритании, Германии, Израиле, США и Канаде;
- *Ассоциация туроператоров России (АТОР)*, созданная в 2007 г. крупнейшими туроператорами страны (объединяет более 55 крупнейших компаний туроператоров из различных регионов России); а также:

Ассоциация туризма (АСТУР); Национальная туристская ассоциация (НТА); Российская ассоциация социального туризма (РАСТ); Туристско-спортивный союз России (ТССР); Московская ассоциация туристских агентств (МАТА); Российская гостиничная ассоциация (РГА), являющаяся с 2003 г. членом Международной ассоциации гостиниц и ресторанов (I & RA), и др.

Основными задачами данных ассоциаций являются:

- создание инфраструктуры спроса на туристскую продукцию по регионам России;
- влияние на разработку налогового и трудового законодательства в интересах туриндустрии;
- повышение качества приема и обслуживания иностранных и российских туристов;
- формирование новых туристских продуктов по развитию въездного, выездного и внутреннего туризма;
- внедрение международных стандартов обслуживания в туристскую индустрию России;
- формирование единого информационного пространства;
- создание агентской сети по продвижению качественного туристского продукта;
- содействие и консультационная помощь туристским организациям.

Децентрализация туристской деятельности, несмотря на положительное влияние на развитие туристского бизнеса, в некоторых случаях привела к появлению последствий, носящих негативный характер:

- отсутствие должной корпоративной культуры и рост численности персонала с низким профессиональным уровнем;
- ряд турфирм наносят прямой моральный и материальный ущерб государству и своим клиентам из-за недобросовестного выполнения своих обязательств, руководствуясь только узкоэгоистичными интересами в стремлении любым путем получить прибыль;
- часть или даже вся валютная выручка некоторых туристских организаций нередко оседает за границей.

Подобные деструктивные явления устранимы путем совершенствования законодательства в области туризма, в том числе ужесточением мер пресечения незаконной предпринимательской деятельности в сфере туризма, чему будет способствовать унификация законодательства субъектов Российской Федерации в сфере туризма. Эволюция в области законодательства в сфере туризма, внедрение новых ИТ-технологий управления, воздействие со стороны государственных органов различных уровней являются определяющим и в становлении организационно-экономического механизма управления отечественной сферой туризма.

Приоритетными направлениями государственного регулирования туристической деятельности являются поддержка и развитие внутреннего, въездного, социального и самодеятельного туризма с целью обеспечения пропорциональности развития территориальных и отраслевых народнохозяйственных комплексов, обоснования политики занятости, обеспечения роста бюджетных доходов и управления состоянием платежного баланса. На современном этапе задачами эффективного государственного регулирования в туристской отрасли страны являются:

- принятие решений по разработке организационно-экономической и социальной политики в области развития туризма и ее реализация на всех уровнях управления;
- создание условий для решения проблем социального, адресного туризма;
- обеспечение прямых бюджетных ассигнований на разработку и реализацию федеральных целевых программ развития туризма;
- содействие эффективному инвестированию в государственный и частный секторы, осуществляющие туристскую деятельность;
- разработка программ развития государственного и частного сектора в сфере туризма с учетом региональных особенностей туристского кластера;
- содействия кадровому обеспечению туристической деятельности;
- совершенствование стандартизации в туристической индустрии, сертификации туристического продукта;

- обеспечение постоянного контроля за ходом и направлением развития туризма, учитывая его перспективность как в экономике, так и в социальной жизни общества;
- содействие участию туристов, туроператоров, турагентов и их объединений в международных туристических программах; обеспечения картографической продукцией;
- содействие в продвижении национального туристского продукта на внутреннем и мировом туристских рынках путем и укрепления туристского имиджа России.

В области международного сотрудничества в сфере туризма Россия на сегодняшний день имеет более 50 межправительственных соглашений с зарубежными странами, что безусловно служит укреплению имиджа России как привлекательного туристского направления на мировом уровне.

Контрольные вопросы и задания

1. Приведите основные трактовки понятия «туризм».
2. Дайте определение национальному туристскому продукту.
3. Какими параметрами характеризуется туристский рынок?
4. Какие факторы воздействуют на функционирование туристского рынка?
5. На какие типы и категории подразделяется туризм?
6. Какие макрорегионы туристского рынка выделяет ЮНВТО?
7. Что такое «туристский поток» и какими показателями он определяется?
8. Охарактеризуйте страны-лидеры на мировом туристском рынке. В чем заключаются их преимущества?
9. Опишите основные тенденции и перспективные направления развития мирового туристского рынка.
10. Охарактеризуйте особенности становления туристского рынка в постсоветской России.
11. Дайте оценку современного состояния российского туристского рынка.
12. В чем заключаются основные функции международных туристских организаций?
13. Назовите и охарактеризуйте три основные модели управления туристским комплексом за рубежом.
14. Какие органы власти и организации осуществляют управление туристским комплексом России?

15. Перечислите российские общественные организации в сфере туризма и основные направления их деятельности.
16. Дайте определение туристскому региону.
17. Охарактеризуйте особенности управления туристским комплексом за рубежом.
18. В чем состоит государственная политика в туристской отрасли?

Тесты

1. Туристский рынок характеризуется:
 - а) целостностью, структурированностью, самоорганизацией;
 - б) взаимозависимостью и связанностью с внешней средой;
 - в) иерархичностью, целенаправленностью поведения субъектов отношений в сфере туризма;
 - г) все ответы верны.
2. Туристский поток это:
 - а) постоянное прибытие в страну туристов;
 - б) количество путешествующих с любой целью, кроме поиска заработка и перемены постоянного места жительства;
 - в) зарегистрированное количество въезжающих в страну туристов и пребывающих в ней;
 - г) зарегистрированное количество въезжающих в страну и выезжающих из нее туристов.
3. Основными индикаторами состояния и развитие туристского рынка, являются:
 - а) международные туристские потоки (количество прибытий и убытий в каждой стране);
 - б) туристские ресурсы;
 - в) гостиничные предприятия и цены на туристские услуги
 - г) все ответы верны.
4. Установите соответствие понятий и определений:

<p>А. Свободный туристский рынок — это:</p> <p>Б. Сегмент туристского рынка — это:</p> <p>В. Сегментация туристского рынка — это:</p>	<p>а) часть рынка, включающая в себя потребителей, обладающих схожей реакцией на какой-либо туристский продукт;</p> <p>б) процесс выделения широких групп потребителей со сходными признаками, характеризующиеся относительно однородным спросом;</p>
---	---

- в) рынок, на котором имеется неограниченное число участников (продавцов и покупателей), продается и покупается неограниченное число товаров и услуг по согласованным ценам и при наличии полной и достоверной информации о продаваемых товарах.
5. Установите соответствие понятий и определений.
- | | |
|-------------------------------|--|
| А. Туристский комплекс — это: | а) совокупность результатов деятельности организаций, занимающихся туристским бизнесом, средств размещения, средств транспорта, объектов культурно-познавательного, оздоровительного, спортивного и иного назначения, а также организаций, предоставляющих целевые услуги; |
| Б. Индустрия туризма — это: | б) сфера свободного обращения услуг, товаров, работ, финансовых средств и информации в рамках системы туризма; |
| В. Туристский рынок — это: | в) туристские дестинации, объединенные в единую инфраструктуру, включающую природные, культурные объекты и специализированные организации отдыха и туризма. |
6. Интенсивному туристскому обмену внутри Европейского макрорегиона способствует:
- а) большое количество государств на относительно малой по площади территории;
 - б) превосходная сеть наземных транспортных коммуникаций;
 - в) упрощение формальностей въезда и выезда;
 - г) все ответы верны.
7. В группу стран, наиболее вовлеченных во взаимный туристский обмен (2012), входят:
- а) Франция, Испания, Италия;
 - б) Россия;
 - в) Австралия, Новая Зеландия, Сингапур;
 - г) Египет, Тунис, ЮАР.

8. Туристская активность, а следовательно, и туристский спрос на мировом туристском рынке зависит от:
- имиджа страны прибытия;
 - состояния экономики страны убытия и количества ее платежеспособного населения;
 - политической обстановки в стране прибытия;
 - все ответы верны.
9. Рекреационные ресурсы это:
- элементы природного комплекса, которые могут быть использованы для целей рекреации и туризма;
 - компоненты природной среды, объекты хозяйственной деятельности, обладающей уникальностью, целебно-оздоровительной значимостью, которые могут быть использованы для организации различных видов и форм рекреационных занятий;
 - совокупность природных и антропогенных объектов и порождаемых ими факторов вакационного, оздоровительного, культурного и иного свойства, способных вызвать туристский интерес.
10. Установите соответствие организации и ее статуса:
- | | |
|---|--|
| А. Международная федерация социального туризма (ФИТС) — это: | а) специализированная туристская организация; |
| Б. Всемирная федерация ассоциаций туристских агентств (УФТАА) — это: | б) региональная туристическая организация отраслевого характера; |
| В. Всемирная организация по документации и информации в области культуры и туризма (АДИКТ) — это: | в) особая организация туристской сферы; |
| Г. Ассоциация европейских авиакомпаний (АЕА) — это: | г) мировая организация общего характера. |
11. На макроэкономическом уровне управление туристской отраслью России осуществляют:
- Правительство России;
 - Министерство культуры РФ;
 - Федеральное агентство по туризму (Ростуризм);
 - все ответы верны.

РАЗВИТИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТУРИСТСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РОССИИ

3.1. Туристские ресурсы и их классификация

Туризм, как крупнейшая отрасль, находится в сложном взаимодействии с окружающей средой. Ни одна отрасль мировой экономики не зависит в такой степени от чистоты воды, пляжей, воздуха, и вообще от идеального состояния природы, как индустрия отдыха. На привлекательность национального туристского продукта влияет и культурное наследие страны: наличие исторических культурных памятников, музеев и сохранных самобытных национальных заповедников служат мощным фактором привлечения туристов. Туристские ресурсы являются национальным достоянием. Однако часть из них, имеющих особое значение, отнесены к объектам и памятникам мирового значения. Такой перечень ежегодно устанавливает и обновляет ЮНЕСКО. Все памятники культуры и природные объекты находятся под охраной государства, на поддержание и сохранение памятников и объектов всемирного значения выделяются также средства ООН.

К моменту распада СССР на территории Союза были разведаны и описаны свыше четырех тысяч минеральных источников и более 700 месторождений лечебных грязей, что далеко не исчерпывало их общего числа. Действующими туристскими учреждениями использовалась лишь незначительная часть выявленных месторождений: около 250 источников минеральных вод и 200 лечебных минеральных грязей. Имеющиеся запасы на многих действующих туристских учреждениях использовались далеко не в полной мере, при этом в отдельных случаях происходило исчерпание запасов месторождений за счет неэкологичности их использования. Кроме того, сокращались научно-исследовательские и производственные работы в области разведки и использования природных лечебных ресурсов, разработки и внедрения в практику современного технологического оборудования, новых методик диагностики и оздоровления в санаторно-курортных условиях. Впоследствии из-за распада единого туристского пространства СССР, данная тенденция в значительной степени только усилилась.

После распада СССР для России были потеряны не менее одной трети высокоаттрактивных туристских ресурсов с развитой инфраструктурой:

часть Балтийского побережья (Рижское взморье), Черноморское побережье Грузии, Крым и часть Азовско-Черноморского побережья Украины, часть Каспийского побережья, уникальные туристские дестинации в Карпатах, альпинистские центры в зоне Памира и Кавказского хребта, уникальные туристские ресурсы озер Севан, Иссык-Куль и т.д. К тому же, часть аттрактивных туристских ресурсов в то время попало в зону межнациональных конфликтов Кавказского региона и оказалось исключенной из единого туристского пространства России, а туристские предприятия пришли в упадок.

Туристские ресурсы — по законодательству России — это природные, исторические, социально-культурные объекты, включающие объекты туристского показа, а также иные объекты, способные удовлетворить духовные потребности туристов, содействовать восстановлению и развитию их физических сил.

Проблемам использования природного и историко-культурного наследия уделяется значительное внимание в научной литературе, описаны отдельные виды туристских ресурсов, определены объемы многих из них, произведено всестороннее исследование климата курортов России и стран СНГ по степени их воздействия на человека, разработана классификация туристских ресурсов, систематизированы и обобщены данные природных туристских ресурсов отдельных регионов с целью их дальнейшей экономической оценки и определения приоритетных направлений их дальнейшего освоения.

Туристские ресурсы характеризуют по следующим основным признакам:

- аттрактивность (от лат. *attraction* — стягивание) — привлекательный);
- климатические условия;
- доступность;
- экскурсионная значимость;
- пейзажная составляющая;
- социально-демографическая составляющая;
- степень воспроизводства;
- способ использования;
- уникальность и др.

В работе М.М. Амирханова, Н.С. Лукашина и А.П. Трунева «Туристские ресурсы, состояние окружающей среды и экономико-правовой статус туристских учреждений»¹ приведена объемлющая классификация туристских ресурсов в рамках развития туристского потенциала (рис. 3.1).

¹ Амирханов М.М., Лукашин Н.С., Трунев А.П. Туристские ресурсы, состояние окружающей среды и экономико-правовой статус туристских учреждений. М.: Экономика, 1997.



Рис. 3.1. Классификация туристских ресурсов

Главную роль в формировании туристского продукта играют природные и историко-культурные ресурсы. В соответствии с федеральным законодательством часть наиболее высокоаттрактивных ресурсов имеет статус особо охраняемых природных территорий и объектов культурного наследия.

Особо охраняемые природные территории — это участки земли видной поверхности и воздушного пространства над ними, где располагаются природные комплексы и объекты, имеющие особое природоохранное, научное, культурное, эстетическое, рекреационное и оздоровительное значение, которые изъяты решениями органов государственной власти полностью или частично из хозяйственного использования и для которых установлен режим особой охраны. Такие территории относятся к объектам общенационального достояния.

С учетом специфики использования особо охраняемых природных территорий и статуса, находящихся на них природоохранных учреждений, различают следующие категории территорий:

- государственные природные заповедники, в том числе биосферные;
- национальные парки;
- природные парки;
- государственные природные заказники;
- памятники природы;
- дендрологические парки и ботанические сады;
- лечебно-оздоровительные местности и курорты.

Особо охраняемые природные территории могут иметь федеральное, региональное или местное значение. Первые являются федеральной собственностью и находятся в ведении федеральных органов государственной власти.

Особо охраняемые природные территории *регионального значения* выступают собственностью субъектов Российской Федерации и находятся в ведении органов государственной власти субъектов Российской Федерации.

Особо охраняемые природные территории *местного значения* представляют собой собственность муниципальных образований и находятся в ведении органов местного самоуправления.

Государственные природные заповедники — природоохранные научно-исследовательские и эколого-просветительские учреждения, целью которых служат сохранение и изучение естественного хода природных процессов и явлений генетического растительного и животного мира, отдельных видов и сообществ растений и животных, типичных и уникальных экологических систем.

На территории государственных природных заповедников полностью изымаются из хозяйственного использования особо охраняемые природные комплексы и объекты (земля, вода, недлительный и животный мир),

имеющие природоохранное, научное, эколого-просветительское значение как образцы естественной природной среды, типичные или редкие ландшафты, сохранения генетического фонда растительного и животного мира.

На государственные природные заповедники возлагаются следующие задачи:

- охрана природных территорий с целью сохранения биологического разнообразия и поддержания в естественном состоянии охраняемых природных комплексов и объектов;
- организация и проведение научных исследований, включая ведение Летописи природы;
- осуществление экологического мониторинга в рамках общегосударственной системы мониторинга окружающей природной среды;
- экологическое просвещение;
- участие в государственной экологической экспертизе проектов и схем размещения хозяйственных и иных объектов;
- действие в подготовке научных кадров и специалистов в области охраны окружающей природной среды.

Национальные парки — природоохранные, эколого-просветительские и научно-исследовательские учреждения, территории (акватории) которых включают природные комплексы и объекты, имеющие особую экологическую, историческую и эстетическую ценность; они предназначены для использования в природоохранных, просветительских, научных и культурных целях и для регулируемого туризма.

К задачам национальных парков относятся:

- сохранение природных комплексов, уникальных и эталонных природных участков и объектов;
- сохранение историко-культурных объектов;
- экологическое просвещение населения;
- создание условий для регулируемого туризма и отдыха;
- разработка и внедрение научных методов охраны природы и экологического просвещения;
- осуществление экологического мониторинга;
- восстановление нарушенных природных и историко-культурных комплексов и объектов.

Туризм на территориях национальных парков осуществляется в соответствии с утвержденными проектами на основании лицензий на выполнение деятельности по обеспечению регулируемого туризма и отдыха, предоставляемых дирекциями национальных парков, если предлагаемые услуги по организации обслуживания посетителей не противоречат целям деятельности национальных парков и не причиняют ущерба природным комплексам и объектам историко-культурного наследия.

Природные парки — природоохранные рекреационные учреждения, находящиеся в ведении субъектов Российской Федерации, территории

(акватории) которых включают природные комплексы и объекты, имеющие значительную экологическую и эстетическую ценность; предназначены для использования в природоохранных, просветительских и рекреационных целях.

На природные парки возлагаются следующие задачи:

- сохранение природной среды, природных ландшафтов;
- создание условий для отдыха (в том числе массового) и сохранение рекреационных ресурсов;
- разработка и внедрение эффективных методов охраны природы и поддержание экологического баланса в условиях рекреационного использования территорий природных парков.

Государственные *природные заказники* — это территории (акватории), имеющие особое значение для сохранения или восстановления природных комплексов и их компонентов и поддержания экологического баланса.

Государственные природные заказники могут иметь различный профиль, и быть предназначенными:

- комплексные — для сохранения и восстановления природных ландшафтов;
- биологические (ботанические и зоологические) — для сохранения и восстановления редких и исчезающих видов растений и животных, в том числе ценных видов в хозяйственном, научном и культурном отношении;
- палеонтологические — для сохранения ископаемых объектов;
- гидрологические (болотные, озерные, речные, морские) — для сохранения и восстановления ценных/водных объектов и экологических систем;
- геологические для сохранения ценных объектов и комплексов неживой природы.

Памятники природы — уникальные, невозполнимые, ценные в экологическом, научном, культурном и эстетическом отношении природные комплексы, а также объекты естественного и искусственного происхождения.

Дендрологические парки и ботанические сады — природоохранные учреждения, в задачи которых входит создание специальных коллекций растений в целях сохранения разнообразия и обогащения растительного мира, а также осуществление научной, учебной и просветительской деятельности. Территории дендрологических парков и ботанических садов предназначены только для выполнения их прямых задач, при этом земельные участки передаются в бессрочное (постоянное) пользование дендрологическим паркам, ботаническим садам, а также научно-исследовательским или образовательным учреждениям, в ведении которых находятся дендрологические парки и ботанические сады.

В соответствии с **Федеральным законом** от 23.02.1995 № 26-ФЗ «О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях

и курортах» (с изм. от 25.06. 2012) природные лечебные ресурсы определены как «минеральные воды, лечебные грязи, рапа лиманов и озер, лечебный климат, другие природные объекты и условия, используемые для лечения и профилактики заболеваний и организации отдыха». Лечебные свойства природных объектов и условий устанавливаются на основании научных исследований, многолетней практики и утверждаются федеральным органом исполнительной власти, ведающим вопросами здравоохранения.

Наличие лечебных природных объектов служит одним из факторов привлечения в эти места туристов, туристская отрасль напрямую заинтересована в сохранении и поддержании таких природных объектов в хорошем состоянии.

Лечебно-оздоровительные местности и курорты — территории (акватории), пригодные для организации лечения и профилактики заболеваний, а также отдыха населения и обладающие природными лечебными ресурсами (минеральными водами, лечебными грязями, рапами (особыми грязями) лиманов и озер, лечебным климатом, пляжами, частью акваторий и внутренних морей, другими природными объектами и условиями).

В соответствии с Законом № 26-ФЗ природные лечебные ресурсы определены как «минеральные воды, лечебные грязи, рапа лиманов и озер, лечебный климат, другие природные объекты и условия, используемые для лечения и профилактики заболеваний и организации отдыха». Лечебные свойства природных объектов и условий устанавливаются на основании научных исследований, многолетней практики и утверждаются федеральным органом исполнительной власти, ведающим вопросами здравоохранения.

К перечисленным туристским ресурсам можно отнести компоненты неживой природы, т.е. физико-географические ресурсы (геологические, геоморфологические, климатические, гидрологические и термальные). Биологические туристские ресурсы это компоненты живой природы, включая почвенные, фаунистические и флористические. Энергоинформационные туристские ресурсы представляют собой специфические поля ноосферной природы, служащие факторами аттрактивности местности или ландшафта и положительно влияющие на психофизическое состояние человека, покупающего комплексный туристский продукт.

Все эти туристские ресурсы неразрывно связаны между собой и формируют *комплексные туристские ресурсы*, или ресурсы природно-территориальных туристских учреждений, которые подразделяются на природно-континентальные и природно-аквальные, которые, в свою очередь, делятся на природные (заповедники, долины рек и т.д.), природно-антропогенные (парки, скверы, лесопарки, национальные парки и т.д.) и уникальные.

Уникальные комплексные туристские ресурсы выделяются в связи с тем, что для развития туристско-ориентированной экономики (что особенно важно для регионов с туристской специализацией) уникальные ресурсы (памятники природы) имеют исключительно важное значение,

являясь наиболее привлекательными туристскими объектами. Каждый из выделенных типов туристских ресурсов (геологические, геоморфологические и др.) обладает собственными, присущими только им признаками и свойствами, на основе которых выделяются виды: по возможности использования (прямые и опосредованные); по степени аттрактивности; по лечебно-оздоровительным свойствам; по исторической и эволюционной уникальности; по экологическим критериям.

Кроме природных ресурсов, в туристской деятельности используются искусственно созданные человеком ресурсы и объекты показа. Такие ресурсы составляют историко-культурное наследие и культурное достояние государства.

Культурное наследие народов Российской Федерации — это материальные и духовные ценности, созданные в прошлом, а также памятники и историко-культурные территории и объекты, значимые для сохранения и развития самобытности Российской Федерации и ее народов, их вклада в мировую цивилизацию.

Культурное достояние народов Российской Федерации — это совокупность культурных ценностей, а также организации, учреждения, предприятия культуры, которые имеют общенациональное (общероссийское) значение и в силу этого безраздельно принадлежат Российской Федерации и ее субъектам без права их передачи иным государствам и союзам государств с участием Российской Федерации.

Состояние туристских ресурсов в совокупности со спросом на рекреацию характеризует туристский продукт и определяет уровень туристского потенциала России. Туристские ресурсы являются предпосылкой для строительства и эксплуатации туристских учреждений, создают возможность для формирования различных туристских программ и маршрутов.

При этом с точки зрения *основных целей* путешественников ресурсы можно условно разделить на четыре группы:

- курортологические;
- рекреационные;
- религиозно-культурологические;
- информационно-деловые.

Такое разделение условно, прежде всего потому, что в действительности все они взаимосвязаны и часто трудноразделимы, поскольку одновременно воздействуют на физические, умственные, духовно-нравственные, эстетические психологические и экономические стороны жизнедеятельности путешественника. Тем не менее, практически всегда потребительская стоимость ресурсов базируется на одном-двух основных мотивах, составляющих цель данного путешествия. Именно вычленение таких основных ресурсов необходимо для определения факторного преимущества России на международных туристских рынках. Именно такие ресурсы определяют формирование базовых видов туристского бизнеса в том или ином регионе.

В любой территориально-рекреационной системе под влиянием рекреационных нагрузок происходит значительное потребление туристских ресурсов. Вследствие этого возникает проблема регулирования потребления ресурса и его воспроизводства, что предполагает разумное природопользование, восстановление и охрану окружающей среды от негативного воздействия объектов и инфраструктуры индустрии туризма. Для экономической оценки туристских ресурсов целесообразно вычлнить три типа туристского природопользования.

Туристско-оздоровительный тип природопользования предназначен для удовлетворения потребностей в оздоровлении и восстановлении физических и психических сил человека. Он связан с постепенными изменениями структуры и свойств потребляемых туристских ресурсов, в том числе природных комплексов, и требует значительных усилий для их последующего восстановления.

При проведении *функционального зонирования* территорий зоны дислокации туристско-оздоровительного комплекса должны быть удалены от зон массового рекреационного использования, а экскурсионную деятельность в этих зонах надо строго регламентировать.

Туристско-оздоровительному типу природопользования свойственна интенсивная нагрузка на туристские ресурсы, способствующая их значительным изменениям, часто приобретающим необратимый характер. Такой тип природопользования требует строгой нормативно-правовой регламентации потребления туристских ресурсов, их регулярного мониторинга и постоянного обновления.

Туристско-познавательный тип природопользования предназначен для развития интеллектуальных и духовных сил человека, его воспитания и приобщения к природным и культурным ценностям. Осуществляется это путем неимущественного потребления высокоаттрактивных культурных и природных туристских ресурсов в местах их размещения.

При данном типе природопользования туристским ресурсам как в целом, так и их отдельным свойствам должны быть присущи: доступность, аттрактивность, уникальность, экзотичность, живописность, контрастность и др.

Использование ресурсов туристско-познавательного типа природопользования связано со значительными, но непродолжительными по времени рекреационными нагрузками на природные комплексы и объекты культурного наследия.

Для эффективного туристско-познавательного типа природопользования необходима высоко развитая инфраструктура, разветвленная и благоустроенная дорожная сеть, инженерные коммуникации, система связи, наличие комплекса объектов жизнеобеспечения и восстановления сил и т.д.

Туристско-спортивный тип природопользования предназначен для удовлетворения потребностей человека в полном восстановлении физи-

ческих сил за счет использования специального туристско-спортивного и физкультурно-оздоровительного режимов, включая тренирующий режим. Этот тип природопользования связан с уникальными, экзотическими, иногда труднодоступными природными комплексами, с преодолением естественных преград, препятствий, экстремальных природных условий. Туристско-спортивный тип природопользования включает массовое занятие: водными видами спорта (парусным, серфингом, сплавом, дайвингом, подводным кладоискательством, водомоторным спортом; горнолыжными видами спорта, а также альпинизмом, скалолазанием, мотовелосипедным туризмом и т.д.).

Доступность к природным туристским ресурсам России значительно ограничивается отсутствием приличных транспортных коммуникаций, высокой стоимостью услуг перевозчиков, огромным износом основных фондов, сокращением гостиниц в связи с крайне низким коэффициентом загрузки в провинции (не больше 0,4 при минимально рентабельном — 0,55) и т.д. Так что более точным было бы утверждение о наличии громадного туристского потенциала, нежели о «колоссальных» туристских ресурсах.

3.2. Оценка туристского потенциала России в качестве туристского ресурса

Для устойчивого развития туристского макрорегиона первостепенное значение имеют природные ресурсы и историко-культурное наследие, поскольку именно они составляет остов туристского потенциала страны и, соответственно, основу успешного развития туристского бизнеса. Данные ресурсы определяют специфику развития туризма в регионе, являются исходным базисом для производства туристского продукта при планировании приоритетных направлений инвестиционной политики территорий. Россия в силу громадной территории обладает уникальными природными зонами и неограниченным потенциалом природных ресурсов для лечения и оздоровительного отдыха (Азово-Черноморское побережье Краснодарского края, Кавказ с источниками Кавказских Минеральных Вод, минеральные воды Бурятии, березовые или сосновые леса Подмосковья, Балтийское побережье Калининградской области и т.д.) Однако наиболее привлекательным туристским ресурсом России является историко-культурное наследие населяющих ее народов. Россия традиционно воспринимается как страна, внесшая огромный вклад в мировую культуру, кроме того, на территории страны сконцентрировано множество уникальных памятников истории и культуры.

Комитет всемирного культурного и природного наследия, сформированный под эгидой ЮНЕСКО, составляет «Список всемирного наследия», в который включаются наиболее ценные мировые культурные и природные

объекты, На 2012 г. в этот список включены 25 уникальных памятников культуры России, т.е. 2,5% от общего числа мирового наследия (981 объект), и 10 объектов включены по природным критериям, из которых четыре признаны природными феноменами исключительной красоты и эстетической важности. Кроме этого, по состоянию на 2012 г. 26 объектов на территории России находятся на рассмотрении Комитета в числе кандидатов на включение в список Всемирного наследия (табл. 3.1 и 3.2).

Таблица 3.1

**Природные объекты из списка Всемирного наследия,
находящиеся на территории Российской Федерации**

№ п/п	Наименование объекта	Год включения в список Всемирного наследия
1.	Девственные леса Коми (СЗФО, республика Коми)	1995
2.	Озеро Байкал (СибирскийФО, республика Бурятия, Иркутская область)	1996
3.	Вулканы Камчатки (Дальневосточный ФО)	1996
4.	Золотые Алтайские горы (СибирскийФО, республика Алтай)	1998
5.	Западный Кавказ (ЮФО, республика Адыгея, Краснодарский край)	1999
6.	Куршская коса (совместный российско-литовский объект, Калининградская область)	2000
7.	Центральный Сихотэ-Алинь (Дальневосточный ФО, Приморский край)	2001
8.	Убсунурская котловина (СибирскийФО, республика Тыва, совместно с Монголией)	2003
9.	Остров Врангеля (Дальневосточный ФО, Чукотский АО)	2004
10.	Геодезическая дуга Струве (СЗФО, Ленинградская область, совместно со странами Балтии, Белоруссией, Молдовой, Украиной)	2005
11.	Плато Путорана (Сибирский ФО, Красноярский край)	2010
12.	Ленские столбы (Дальневосточный ФО, Республика Саха Якутия)	2012

Суммарная площадь территории заповедников в России составляет более 340 тыс. км², что Крупнейшими из российских заповедников являются Большой Арктический (более 41 тыс. км²), Командорский (более 36 тыс. км²) и Остров Врангеля (более 22 тыс. км²). Больше всего заповедников находится на территории Красноярского (7), Приморского (6) и Хабаровского (6).

По состоянию на апрель 2012 г. на территории России находится **103 заповедника**, старейшие из которых Баргузинский (территория Бурятии), Астраханский, Ильменский, Кавказский и др. Последними в список заповедников были внесены Кологривский лес (Костромская область) — в 2006 г. и Утриш в 2010 г. В соответствии с планом мероприятий по реализации «Концепции развития системы особо охраняемых природных территорий федерального значения на период до 2020 года» в 2012—2020 гг. планируется создать 11 новых заповедников, из них в 2012 г. создаются Ингерманландский (группа островов в Финском заливе и акватория, Ленинградская область) и Шайтан-Тау (республика Башкортостан).

В России созданы 35 национальных парков и 69 заказников федерального значения. В стране также насчитывается более 150 горнолыжных комплексов, а количество людей, увлекающихся горнолыжным спортом, приближается к 2,5 млн человек, из них около 2 млн человек предпочитают российские горнолыжные курорты.

В настоящее время в связи со стабилизацией обстановки на Северном Кавказе и с активной подготовкой к проведению Зимней Олимпиады Сочи–2014 реконструировано много природных объектов, которые будут привлекательны для зарубежных туристов не только природными особенностями, но и благоустроенной инфраструктурой, в их числе Тебердинский биосферный заповедник (Карачаево-Черкесская республика) с горнолыжным курортом Домбай, Эрзи (Ингушетия) — один из самых молодых заповедников России (2000 г.) с уникальными ландшафтами — Шоанским ледником и каньоном реки Асса и Джейрахско-Ассинским государственным историко-архивным музеем. Кроме того, для любителей рафтинга, альпинизма, горных лыж, парапланеризма, горного туризма и других видов активного отдыха, помимо баз на Кавказе, задействованы спортивно-туристические центры в Хибинах на Кольском полуострове, Южном Урале, Сибири, Алтайском крае, на Сахалине и Камчатке.

Природные и антропогенные ландшафты, сочетаясь, создают цельные культурно-природные ландшафты, которыми Россия чрезвычайно богата. Пространство России обладает очень яркой спецификой, не сводящейся к внешним характеристикам или сумме достопримечательностей. Кроме конкретной специфики, присущей каждому месту и всякой стране, например, огромная протяженность с запада на восток или наличие на территории уникальных природных объектов вроде Байкала или Каспия, Россия сочетает различные зоны (Европейскую Россию, так называемый Русский Север, Урал, Алтай, Сибирь, Камчатку), коренным образом отличающиеся друг от друга культурой, национальными особенностями населяющих страну народов. Культурно-природные ландшафты России создавались веками, недаром древние зодчие выбирали живописные места для воздвижения церквей и монастырей (Храм Покрова на реке Нерли, Соловецкий монастырь в Карелии и т.п.), архитекторы XVIII—XIX вв. учитывали

природную красоту и особенность местности, вписывая их дворцовые ансамбли (перспектива на Финский залив в петергофском Петродворце или триединство рек, озер и парка в дворцово-парковом музее-заповеднике «Гатчина» и т.п.) Неповторимость каждого подобного памятника создает особую историческую атмосферу, которая в наибольшей степени привлекает туристов, приезжающих в страну познакомиться с ее национальным колоритом. Подобное богатство по достоинству оценено Комитетом всемирного культурного и природного наследия при ЮНЕСКО.

Таблица 3.2

**Объекты из списка Всемирного культурного наследия,
находящиеся на территории Российской Федерации**

№ п/п	Наименование объекта (культурные памятники)	Год включения в список Всемирного наследия
1.	Московский Кремль и Красная площадь	1990
2.	Исторический центр Санкт-Петербурга и связанные с ним группы памятников	1990
3.	Погост Кижи (Республика Карелия)	1990
4.	Исторические памятники Новгорода и окрестностей	1992
5.	Историко-культурный комплекс Соловецких островов (Архангельская область)	1992
6.	Белокаменные памятники Владимиро-Суздальской земли и церковь Бориса и Глеба в Кидекше (Владимирская область)	1992
7.	Архитектурный ансамбль Троице-Сергиевой лавры в городе Сергиев Посад (Московская область)	1993
8.	Церковь Вознесения в Коломенском (Москва)	
9.	Историко-архитектурный комплекс Казанского Кремля (Республика Татарстан)	1994
10.	Ансамбль Ферапонтова монастыря (Вологодская область)	2000
11.	Цитадель, старый город и крепостные сооружения Дербента (Республика Дагестан)	2003
12.	Ансамбль Новодевичьего монастыря (Москва)	2004
13.	Исторический центр Ярославля (ЦФО, Ярославская область)	2005

В соответствии с **Федеральным законом** от 25.06.2002 № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» (с изм. от 23.07.2013 № 245-ФЗ) учет объектов культурного наследия является основополагающим направлением

в сфере охраны памятников истории и культуры в Российской Федерации и производится специальным ведомством Министерства культуры РФ, в которое входят аттестованные специалисты в области сохранения объектов культурного наследия. Для систематизации и упорядочения учета объектов культурного наследия используются специальные формы и системы автоматизации. Согласно данному Закону все памятники археологии должны быть отнесены к объектам федерального значения (в настоящее время их около 80 млн музейных предметов). Около 40% музеев хранят недвижимые памятники истории и культуры.

В соответствии со ст. 2 данного Закона объекты культурного наследия подразделяются на следующие виды:

- **памятники** — отдельные постройки, здания и сооружения с исторически сложившимися территориями (в том числе памятники религиозного назначения: церкви, колокольни, часовни, костелы, кирхи, мечети, буддистские храмы, пагоды, синагоги, моленные дома и другие объекты, построенные для богослужений); мемориальные квартиры; мавзолеи, отдельные захоронения; произведения монументального искусства; объекты науки и техники, включая военные; объекты археологического наследия;
- **ансамбли** — четко локализуемые на исторически сложившихся территориях группы изолированных или объединенных памятников, строений и сооружений фортификационного, дворцового, жилого, общественного, административного, торгового, производственного, научного, учебного назначения, а также памятников и сооружений религиозного назначения (храмовые комплексы, дацаны, монастыри, подворья), в том числе фрагменты исторических планировок и застроек поселений, которые могут быть отнесены к градостроительным ансамблям; произведения ландшафтной архитектуры и садово-паркового искусства (сады, парки, скверы, бульвары), некрополи; объекты археологического наследия;
- **достопримечательные места** — творения, созданные человеком, или совместные творения человека и природы, в том числе места бытования народных художественных промыслов; центры исторических поселений или фрагменты градостроительной планировки и застройки; памятные места, культурные и природные ландшафты, связанные с историей формирования народов и иных этнических общностей на территории Российской Федерации, историческими (в том числе военными) событиями, жизнью выдающихся исторических личностей; объекты археологического наследия; места совершения религиозных обрядов.

К объектам культурного наследия относятся (по принятой терминологии) относятся:

- *историко-культурный заповедник*, который определяется как достопримечательное место, представляющее собой выдающийся целост-

ный историко-культурный и природный комплекс, нуждающийся в особом режиме содержания, на основании заключения историко-культурной экспертизы может быть принято решение об отнесении данного достопримечательного места к историко-культурным заповедникам;

- *музей-заповедник*, т. е. учреждение культуры, созданное для обеспечения сохранности, восстановления, изучения и публичного представления целостных территориальных комплексов культурного и природного наследия, материальных и духовных ценностей в их традиционной исторической (культурной и природной) среде, и *историческое поселение* — исторически ценные градоформирующие объекты — здания и сооружения, формирующие историческую застройку и объединенные в том числе масштабом, объемом, структурой, стилем, конструктивными материалами, цветовым решением и декоративными элементами.

Большая часть объектов культурного наследия Российской Федерации была сформирована к середине 90-х гг. XX в. Кроме того, в настоящее время активизирована работа по выявлению объектов культурного наследия, представляющих историко-культурную ценность, которым присваивается данная категория (в том числе и категория особо ценных объектов, но их количество не столь велико) после соответствующего заключения государственной историко-культурной экспертизы.

По состоянию на 2004 г. в Государственном реестре памятников истории и культуры насчитывалось 81 426 объектов наследия. В их числе 23 397 объектов федерального значения и 58 029 — местного значения. Это памятники археологии (17 832), истории (23 447), памятники архитектуры (37 310) и монументального искусства (2837). Многие из этих объектов поистине уникальны и могут быть отнесены к мировым сокровищам культуры (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Объекты историко-культурного наследия России в 2004 г.

Объекты историко-культурного наследия	Всего	В том числе	
		федеральные	местные
Всего по Российской Федерации	81 426	23 397	58 029
Памятники археологии	17 832	2 804	15 028
Памятники истории	23 447	1 974	21 473
Памятники архитектуры	37 310	18 090	19 220
Памятники монументального искусства	2 837	529	2 308

В настоящее время Министерство культуры РФ и Росохранкультура занимаются совершенствованием деятельности по ведению «Единого государственного реестра объектов культурного наследия (памятников истории

и культуры) народов Российской Федерации», целью которой является уточнение и составление полной картины имеющегося культурного наследия страны.

Основу историко-культурного и природного потенциала России составляют объекты, которые целесообразно классифицировать по их характеристикам следующим образом:

- музеи и музеи-заповедники;
- национальные парки;
- исторические города и поселения.

В развитие охраны и сохранения культурного наследия России был принят Федеральный закон от 23.02.2011 № 19-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „О музейном фонде Российской Федерации и музеях Российской Федерации“» ввел важную статью о музеях-заповедниках. Под ними понимаются музеи, которым предоставлены земли с расположенными на них достопримечательными местами, отнесенными к историко-культурным заповедникам, или ансамблями.

Наряду с видами деятельности, общими для всех музеев, музеи-заповедники обеспечивают сохранность переданных им объектов культурного наследия и доступ к ним граждан, изучают и популяризируют их. Также указанные учреждения имеют право на сохранение исторически сложившихся видов деятельности в границах соответствующей территории, предоставление информационных услуг, осуществление экскурсионного обслуживания, создание условий для туризма и др. Уточнено, что одной из целей создания музеев может быть осуществление не только просветительной и образовательной, но и научно-исследовательской деятельности.

Положения о музеях-заповедниках распространяются на созданные до дня вступления поправок в силу музеи, в границах территорий которых расположены ансамбли, и те музеи, достопримечательные места которых не отнесены к историко-культурным заповедникам. Обязательным условием для них является осуществление ими вышеуказанной специфической деятельности, связанной с объектами культурного наследия.

К 2013 году в туристский комплекс страны входят 477 исторических городов, более 144 тыс. памятников истории и культуры, 108 музеев-заповедников и 142 национальных парка. Важную роль в формировании культурного потенциала России и развитии туризма играют движимые памятники, хранящиеся в фондах музеев. В России в настоящее время насчитывается более 1500 государственных и муниципальных музеев, в которых хранится 80 млн музейных предметов. Около 40% музеев хранят недвижимые памятники истории и культуры.

Практически все зарубежные туристы, а также многие внутренние посещают Москву и Санкт-Петербург, что обусловлено наличием большого количества памятников, представляющих историческую и культурную ценность: Московский Кремль, Эрмитаж, Большой театр, Мариинский

театр, Третьяковская галерея и т.п. Окрестности Санкт-Петербурга — средоточие обихожённых и реставрированных исторических городов-памятников с музеями-заповедниками (Царское Село, Петергоф, Павловск, Ораниенбаум и др.), в настоящее время обладающих хорошо развитой транспортной и туристской инфраструктурой.

Также востребованными на протяжении лет являются известные туристские маршруты «Золотое кольцо России» по старинным русским городам — Ярославлю, Владимиру, Александру и др. Так, например, Владимиро-Суздальский музей-заповедник ежегодно посещают около 1,0 млн человек, музей-заповедник Ростовский кремль — около 0,2 млн человек. К числу популярных объектов туризма можно также отнести ещё ряд наиболее известных провинциальных музеев-заповедников, расположенных в старинных русских городах, являющихся традиционными центрами туризма. К ним относятся: Новгородский музей-заповедник (около 0,5 млн посетителей), Ярославский историко-архитектурный музей-заповедник (более 0,5 млн посетителей), Александровская Слобода в городе Александров Владимирской области (приблизительно 0,4 млн посетителей), Рязанский музей-заповедник (около 0,2 млн посетителей).

В России поставлены на государственную охрану не только памятники истории и культуры, но и особо ценные территории, где сохраняется весь историко-культурный и природный комплекс наследия, уникальные культурные и природные ландшафты (в настоящее время существуют более 120 музеев-заповедников и музеев-усадёб). Они организованы на базе достопримечательных мест, связанных с историческими поселениями, событиями, жизнью выдающихся личностей. Большая их часть сконцентрирована на территории Европейской части России.

Центральная Россия также привлекательна своими литературными музеями-заповедниками. Это музей-заповедник А.С. Пушкина «Михайловское» в Псковской области (около 170 тыс. посетителей в год), музей-заповедник Л.Н. Толстого «Ясная Поляна» в Тульской области (более 120 тыс. посетителей), музей-заповедник М.Ю. Лермонтова «Тарханы» в Пензенской области (около 200 тыс. посетителей).

Огромным интересом у зарубежных и отечественных туристов, путешествующих с культурно-познавательной целью, пользуется Русский Север, который известен среди туристов, прежде всего, благодаря музею-заповеднику Кижи в Карелии (около 200 тыс. посетителей в год), Кирилло-Белозерскому музею-заповеднику (более 150 тыс. посетителей), Соловецкому музею-заповеднику (более 40 тыс. посетителей).

В центральной части России сохранилось большое количество усадебных комплексов, которые представляют интерес как для туристов, путешествующих с культурно-познавательной целью, так и для инвесторов, вкладывающих финансовые средства в развитие туристской инфраструктуры.

Усадебные комплексы можно разделить на две основные группы: первая — объекты экскурсионного посещения, вторая — усадьбы, которые непосредственно могут быть использованы в целях туризма, под гостиницы, пансионаты и т.п.

К первой группе относятся усадьбы, принадлежавших знаменитым людям и имеющие статус музеев-усадоб или — историко-культурных и природных музеев-заповедников. Например, усадьба Островского «Щельково» (Костромская область), Некрасова «Карабиха» (Ярославская область), Тютчева «Мураново» (Московская область), Грибоедова «Хмелита» (Смоленская область), Толстого «Ясная Поляна» (Тульская область) и другие.

Ко второй группе относятся усадьбы, не представляющие особой исторической ценности и используемые неэффективно или совсем неиспользуемые. Например, усадьба Грузинских-Шорыгиных в д. Михайловская (Владимирская область), усадьба Воротынских в с. Чернцы (Ивановская область), усадьба Шишкиных-Нащокиных (Костромская область) и многие другие. В зоне «Ополя» расположены усадебные села Сима, Варварино, Ратислово и др., в Переславской зоне — села Вельково, Горки, Гагаринская Новоселка, Смоленское. В Тверской области большой интерес представляют усадьбы, в которых, по преданию, гостил А.С. Пушкин (Грузины, Малинники и др.). Наибольшей концентрации усадебные комплексы достигают по мере приближения к Москве. Всего в Центре России имеются десятки таких усадеб, которые можно сохранить и полезно использовать в целях дальнейшего развития культурно-познавательного туризма. Такие старинные усадьбы, при условии реставрации имеющихся памятников, составляют исключительно ценный потенциал для развития культурно-познавательного, сельского, экологического туризма, т.е. именно таких форм туризма, которые пользуются сейчас повышенным спросом на мировом рынке туристских услуг.

Россия является также одной из наиболее перспективных стран в плане развития *этнографического туризма*. На территории Российской Федерации проживают представители более 150 народов, это и крупные народы, насчитывающие несколько миллионов человек, и малочисленные народы севера, численность которых иногда составляет всего несколько сотен человек. И в сохранении культурного наследия народов России важную роль играют национальные парки. В настоящее время их насчитывается 35. Во многих из них сохраняется не только природное наследие, но и уникальные историко-культурные объекты. Это, прежде всего, такие национальные парки как «Кенозерский» (Архангельская область), «Русский Север» (Вологодская область), «Угра» (Калужская область), «Плещеево озеро» (Ярославская область). В отличие от музеев под открытым небом в национальных парках сохраняются не только отдельные памятники, а вся историко-культурная и природная среда. Так, например,

национальный парк «Кенозерский» — это не только ценная лесная территория и озерный край, но и место, где сохранились деревянные церкви и часовни, обетные кресты, деревни с живой традиционной культурой. За последние годы заметно возросла посещаемость национальных парков, на территории которых находятся памятники культурного наследия.

Ресурсная база национальных парков позволяет туристам познакомиться с уникальными художественными и культурными ценностями, культурными ландшафтами, природными достопримечательностями, а также с разнообразными культурными мероприятиями (праздниками, фестивалями, концертами). На территории многих музеев-заповедников и национальных парков сохраняются традиционные формы хозяйственной деятельности. Так, например, в Ясной Поляне активно действует конюшня, ведётся прудовое хозяйство, выращиваются фруктовые сады, работает пасека, функционирует восстановленная оранжерея. С музеем тесно связана местная школа, детский дом. В Ясной Поляне сохраняется традиция народных праздников — Рождества, Масленицы, Троицы. Кроме традиционных праздников, дирекция музея организовала в соседнем бывшем уездном городе Крапивна специальный фестиваль, в котором не только активно участвует местное население, но и приезжают туристы. Тем самым, историческое поселение, его традиционная культура включаются в активную культурную жизнь страны.

Особое значение в организации интересных туристских маршрутов играют исторические города и поселения. В России 539 поселений (среди них не только города, но и 108 поселков городского типа или сельских поселений) относятся к историческим объектам. В них сохраняются не только отдельные памятники истории и культуры, но и памятники градостроительства, архитектурные ансамбли, образцы исторической застройки и исторические ландшафты (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Исторические поселения в России

Наименование показателя	Количество
Количество субъектов Российской Федерации, в которых находятся утвержденные исторические поселения	77
Всего исторических поселений	539
В том числе:	
городов;	431
поселков городского типа;	50
сельских населенных пунктов	58

Исторические города и тяготеющие к ним сельские поселения в сочетании с окружающей природой рассматриваются как основа историко-культурного и природного потенциала Центра России.

Исторические города центральных областей России относятся к числу наиболее древних. Так, если в целом по стране исторические города, основанные или впервые упоминаемые в письменных источниках до конца XVII в., составляют около 50% от общего списка исторических городов Российской Федерации, то из 129 исторических городских поселений десяти центральных областей таких городов 95%.

По ценности историко-культурного наследия города Центра России распределяются следующим образом: к категории городов, имеющих наследие особой значимости, относятся 26 (20%), наследие выдающейся ценности — 37 (30%), ценное наследие — 66 (50%) (табл. 3.5).

Таблица 3.5

**Группировка исторических городов Центра России
по ценности историко-культурного наследия**

Категории ценности:		
1 — наследие особой значимости	2 — наследие выдающейся ценности	3 — ценное наследие
<i>Владимирская область</i>		
Владимир, Гороховец, Муром, Суздаль	Александров, Вязники, Юрьев-Польский, Киржач пгт Боголюбово, пгт Мстера	Гусь-Хрустальный, Ковров Меленки, Покров, Судогда, пгт Ставрово
<i>Ивановская область</i>		
	Иваново, Кинешма, Плес, Шуя, Юрьеvec, пгт Лух, пгт Палех, пгт Писцово, пгт Холуй	Вичуга, Гаврилов Посад, Кохма, Пучеж, Тейково, Фурманов, пгт Лежнево,
<i>Калужская область</i>		
Калуга, Боровск	Козельск	Малый Ярославец, Медынь, Мещевск, Мосальск, Таруса, Юхнов
<i>Костромская область</i>		
Кострома, Солигалич	Галич, Макарьев, Нерехта Чухлома, пгт Судиславль	Буй, Кологрив, пгт Красное-на-Волге, пгт Сусанино
<i>Московская область</i>		
Звенигород, Коломна, Можайск, Сергиев Посад	Верея, Волоколамск, Дмитров, Зарайск, Серпухов	Балашиха, Бронницы, Егорьевск, Истра, Кашира, Клин, Ногинск, Озеры, Орехово-Зуево, Павловский Посад, Подольск, Руза, Чехов

<i>Рязанская область</i>		
Рязань, Касимов		Михаилов, Рязжск, Скопин, Спас-Клепики, Спасск-Рязанский, Шацк
<i>Смоленская область</i>		
Смоленск, Вязьма	Гагарин	Велиж, Демидов, Дорогобуж, Духовщина, Ельня, Рославль, Сычовка, пгт Красный
<i>Тверская область</i>		
Кашин, Осташков, Старица, Торжок	Тверь, Вышний Волочек, Калязин, Торопец	Бежецк, Белый, Весьегонск, Зубцов, Красный Холм, Ржев,
<i>Тульская область</i>		
	Тула, Белев, Богородицк,	Алексин, Венев, Плавск, Чекалин, пгт Епифань, пгт Одоев (с. Крапивна)
<i>Ярославская область</i>		
Ярославль, Переславль-Залесский, Ростов, Рыбинск, Тутаев, Углич,	Мышкин, пгт Великое, пгт Борисоглебский	Гаврилов Ям, Данилов, Любим, Пошехонье-Володарск, (с. Заозерье)

В соответствии с ценностью историко-культурного наследия каждое из исторических городских поселений Центра России обладает тем или иным потенциалом для развития туризма. Возможность реализации имеющегося потенциала непосредственно связана с состоянием исторических городов — их общим обликом, состоянием исторических центров и других зон города, посещаемых туристами.

Естественное окружение исторических городов составляют старинные села, деревни, монастырские и усадебные комплексы, располагающиеся в соответствии с системой традиционного расселения, вдоль рек и древних направлений дорог.

Наряду с прославленными и менее известными городами, на территории Центра России сосредоточены сотни старинных сельских поселений. В настоящее время количество сельских поселений, в которых имеются памятники истории и культуры, состоящие на государственной охране, составляет более 1500.

Топонимика свидетельствует о древнейшем происхождении многих сел, особенно в зоне «Ополя»: дохристианские названия Мирславль, Игрици, Ратницкое, Городище и др. относятся еще к временам существования Ростово-Суздальского княжества.

Дошедшие до наших дней типы сел Центра России сложились, в основном, в XVIII—XIX веках, под влиянием градостроительных преобразований Екатерининской эпохи и, затем, развились и оформились в период активного экономического развития XIX — начала XX вв.

В северо-восточной части Центра России (Ярославская, Костромская и Ивановская области) преобладает тип богатых торгово-промышленных сел, застройку которых образуют развитые домовладения, состоящие из жилых, торговых, производственных и хозяйственных построек.

В зоне «Ополя», осью которой является река Нерль (Клязьминская), расположено множество живописных старинных сёл и деревень, сохранились элементы традиционного жизненного уклада, хорошее состояние окружающей среды, широкие возможности использования местных экологически чистых продуктов садоводства, огородничества, животноводства и пр. В них имеется богатый потенциал для организации туризма, в том числе конных маршрутов (например, по древнейшему пути, связывавшему Ростов и Суздаль (через села Угодичи, Ильинское, Аньково, Игрищи, Мирславль, Нерль и др.).

Особенный интерес представляют села Шуйской зоны (Дунилово-Горицы, Введенье-Пупки, Васильевское и др.) и приозерные села Ростовской зоны (Поречье-Рыбное, Угодичи). Доминантой всех сел является церковь или храмовый комплекс, состоящий из зимней и летней церквей.

Уникальным для туристского познания Сибири является Тобольск, который на протяжении долгого времени имел значение своеобразных ворот в Сибирь (в течение 300 лет являлся исторической столицей Сибири, и центральным местом административных, торговых связей). В перспективе целесообразно формирование Тобольска как мирового туристского и музейного центра связанного не только с историей города, но и с культурой всей Сибири. Предпосылкой этого является наличие богатейших археологических и этнографических коллекций Тобольского государственного историко-архитектурного музея-заповедника, коллекций предметов декоративно-прикладного искусства, живописи, скульптуры. Всего коллекция музея насчитывает более 200 тысяч экспонатов, и он является одним из крупнейших в Сибири. Становлению музейного комплекса, раскрывающего Сибирь для туристов, будет способствовать чрезвычайно богатый архивный фонд, хранящийся в городе, в котором запечатлена история всей сибирской земли.

Кроме того, важным моментом на пути развития туризма является интенсификация уже используемых и формирование новых туристских маршрутов. Исторические пути, проходящие по территории России, когда-то связывавшие ее с другими странами, или же соединявшие удаленные внутренние регионы России, могут стать чрезвычайно привлекательными для отечественных и зарубежных туристов. Среди основных путей следует назвать: путь из Западной Европы в Россию через Архангельск и Вологду

(через Великий Устюг, Сольвычегодск, Тотьму), путь «из варяг в греки». Следует также возродить для целей туризма Старую Смоленскую дорогу, Владимирку, Транссибирскую железнодорожную магистраль, связавшую Владивосток с Москвой и Санкт-Петербургом и другие исторические пути. Целесообразно организовать туристские маршруты по пути путешествий русских землепроходцев (Хабарова, Пояркова, Дежнева), русских и зарубежных ученых, открывших культуру Русского Севера, Урала, Сибири и Дальнего Востока (Гумбольдта, Палласа, Татищева, Арсеньева, Полякова, Рыбникова, Гельфердинга и др.). Маршруты их экспедиций также могут рассматриваться с позиций расширения ресурсов сферы туризма.

В последние годы мировое сообщество придает особое внимание охране памятников нематериальной культуры. Под эгидой ЮНЕСКО введена новая номинация памятников нематериальной культуры. Это фольклор, народные художественные промыслы, бытовые традиции, ритуалы и т.д. Из российских объектов в список особо ценных видов нематериального наследия включены устное народное творчество и культурные традиции старообрядцев Забайкалья. Это пока единственный объект подобного рода в нашей стране. Однако Россия имеет большие возможности представительства в этой номинации в связи с сохранностью многих промыслов и производств, фольклорных традиций, других проявлений живой традиционной культуры в различных регионах страны.

Значительный интерес для поездок с туристскими целями представляет богатая история и культура различных народов, проживающих в Российской Федерации. Этнографический туризм позволяет сформировать представление о национальном многообразии страны, особенностях культуры каждого народа, их национальных традициях, национальной кухне, исторических памятниках. Благодаря разнообразию языковых групп народов, культурных различий даже внутри одной большой нации (например, история и культура поморов или казаков, развивающихся в рамках русского народа) этнографический туризм в Россию также чрезвычайно интересен для зарубежных туристов. В столицах национальных республик, центрах автономий создаются национальные музеи, действуют театральные и концертные коллективы, важную роль играют архитектурные и этнографические музеи под открытым небом.

Особое место в мотивации поездок, связанных с посещением памятников истории и архитектуры, занимает институт паломников. Многие из монастырей являются выдающимися памятниками архитектуры. Это Соловецкий и Валаамский монастыри на Русском Севере, Ипатьевский (около Костромы), Прилуцкий (около Вологды), Пафнутьев-Боровский, Шамординский, Оптина пустынь (Калужская область) Нилова пустынь (на Селигере, в Тверской области) и множество других. Их возрождение сделало эти места привлекательными для самых разнообразных групп населения. При этом важно отметить, что здесь сохраняются не только недвиж-

мые памятники материальной культуры, но и живая традиционная культура, национальные святыни. Важное место в религиозном туризме занимают буддийские дацаны Бурятии, Тувы и Калмыкии, мусульманские святыни на территории республик, где традиционной религией является ислам и т.д.

В то же время следует подчеркнуть, что до настоящего времени в Российской Федерации сохраняется большая неравномерность в географии туристских поездок. Ведущую роль в них играют Москва и Санкт-Петербург с их ближайшим дворцовым и усадебным окружением и соседними историческими городами. На музеи и музеи-заповедники Москвы и Санкт-Петербурга, а также Московской и Ленинградской области приходится около 40% посещений музейных учреждений, а с учетом посещаемости соседних со столичными центрами музейных объектов (во Владимирской, Ярославской, Тульской, Псковской и Новгородской областях) — 47%, то есть почти половина музейных посещений России. За пределами этих ареалов существуют всего лишь отдельные очаги туризма, как правило, связанные с музеями-заповедниками (музеями-усадебными) и в еще более редкой степени — с национальными парками.

Одной из важнейших проблем туризма в России, является то, что колоссальный природный и историко-культурный потенциал страны используется не более чем на 20—25% (по оценкам специалистов Национальной Академии туризма). Преобладающая часть иностранных и отечественных туристов приезжает в Москву и Санкт-Петербург, посещает города «Золотого Кольца», совершает круизы по Волге. Однако география культурно-познавательного туризма в России может и должна быть гораздо шире, чем в настоящее время, ведь вне сферы туризма остаются многие объекты историко-культурного и природного наследия, расположенные в различных регионах Российской Федерации. Фактически полностью выпадает из сферы активного туризма Сибирь, многие районы Русского Севера, интересные горные районы Азиатской России, а также многие уникальные исторические города средней России.

В настоящее время необходимо принятие серьезных мер по преодолению таких неблагоприятных для нашей страны явлений как разрушение памятников истории и культуры, забвение многих исторических мест и событий, исчезновение замечательных, принесших славу России художественных школ и явлений народной культуры. В мире накоплен огромный опыт регулирования на национальном и региональном уровнях взаимоотношений между туристской индустрией и объектами культурного и природного наследия, в результате чего объекты не только сохраняются, но и возрождаются, приобретают новые аспекты своего существования, использования и развития. Повсеместно в европейских странах увеличивается число местных администраций, стремящихся сохранить и восстановить объекты культурного наследия, или реставрировать старые кварталы города и его архитектурные памятники в целях привлечения туристов.

Это достигается путем применения комплекса законодательных, организационных и информационных мер, а также новых реставрационных технологий, в результате которых заинтересованные в сохранении объектов наследия стороны получают необходимые стимулы и поддержку при организации туризма. Примером умелого использования наследия является современное использование многих объектов Всемирного наследия, которые ежегодно посещают миллионы туристов со всего мира.

Среди положительных тенденций использования туристского потенциала России следует отметить, что с 2012 года в активной фазе находится строительство и обновление туристской инфраструктуры на Кавказе: в рамках подготовки к Зимней олимпиаде 2014 приспособлены к приему огромного количества туристов сам город «Большой Сочи» и горные курорты Архыз, Лагонаки, Эльбрус, Мамисон, Домбай. Актуальность сочинского проекта, по мнению экспертов, продиктована тем, что для послеолимпийского города Сочи нужен глобальный туроператор, способный обеспечить поток туристов, достаточный для того, чтобы содержать олимпийскую инфраструктуру после игр 2014 г. (3–5 млрд долл. США).

Также проведены работы по улучшению инфраструктуры в пределах таких туристских маршрутов, как «Золотое кольцо России», «Серебряное кольцо России», во Владивостоке (о. Русский), на Байкале («Иркутская слобода» в Иркутске, бухта Турка), Камчатке (пос. Паратунка), в Пермском крае («Снежинка» в г. Чайковский), построены горнолыжные курорты в Челябинской области («Евразия» в г. Куса), в Красноярском крае («Бобровый лог»), открыт для посещений на ледоколе национальный парк «Русская Арктика» (северная часть архипелага Новая Земля и 191 остров Земли Франца-Иосифа). Еще одними из интересных и прибыльных туристских проектов обещают стать «Владивосток — Центр Тихоокеанского туризма», реализуемые вместе с Китаем и Монголией такие туристские направления, как «Великий шелковый путь» и «Великий чайный путь», а также «Российский Гонконг» (в Приморье), которые рассчитаны на привлечение состоятельных туристов из Японии и Китая. Успешное продвижение событийных мероприятий в Якутии позволило привлечь в регион огромное количество как российских, так и иностранных туристов. В республике ежегодно проводятся фестивали строганины и «Полюс холода», имеющие международный формат, а также «Бриллиантовая неделя». Также успешные маркетинговые мероприятия по продвижению и привлекательности туристских территорий были проведены в Бурятии, Краснодарском крае и Татарстане, в частности в Казани этому способствовала Универсиада 2013. В республике Коми, в 2013 году будет запущен специальный туристский поезд Сыктывкар — Воркута, который свяжет два крупнейших города республики.

В целом туристский потенциал используется в России недостаточно, несмотря на огромный интерес российских и зарубежных туристов к древ-

нейшему и средневековому прошлому народов России. Примечательно, что в России для туристов предлагается только пассивная форма туризма на объектах историко-культурного наследия, тогда как во всем мире туристы не просто созерцают, а приобщаются к ремеслу народных умельцев, участвуют в народных гуляниях и праздниках, археологических раскопках, соприкасаясь с историей и культурой страны, которая таким образом становится им понятнее и ближе. Подобная практика в большей степени способствует повторным и неоднократным посещениям туристами побывшей им страны.

3.3. Факторы, препятствующие превращению туристского потенциала России в туристские ресурсы

Одним из приоритетных направлений перехода к инновационному, социально ориентированному типу экономического развития страны является обеспечение качества и доступности услуг в сфере туризма, повышение конкурентоспособности российской туристической отрасли на мировом уровне, что требует более активных, целенаправленных и эффективных действий по развитию сферы туризма на основе принятия комплекса соответствующих мер.

По прогнозам ВТО, Россия относится к числу государств, в которых отмечается поступательное развитие туризма при государственной поддержке данной отрасли. Согласно этим прогнозам, к 2020 году Россия может войти в первую десятку стран по въездному и выездному туризму, поскольку обладает туристским потенциалом. Однако это не снимает проблем, стоящих перед туристской отраслью страны.

Необходимые результаты могут быть достигнуты за счет совершенствования и диверсификации существующего национального туристского продукта, развития новых перспективных видов туризма, количественного и качественного развития туристских кластеров в регионах.

Анализ всего многообразия проблем и факторов, влияющих на развитие туризма, показывает, что в настоящее время российский туризм находится в в состоянии неустойчивого равновесия. От стихийного туризма 1990-х, относительной стабилизации в 2000-х (становление законодательства в сфере туризма и смежных отраслей, появление крупных туроператоров, восстановление гостиничного фонда и др.) и послекризисного шока (2008—2009) государство включило туризм в приоритетные направления развития, были приняты целевые программы и определены приоритетные зоны развития туризма, активизирована работа региональных учреждений и организаций туристской отрасли страны.

Как уже говорилось выше (см. главу 2), одной из важных составляющих успешного продвижение национального туристского продукта является создание на международной арене привлекательного туристского имид-

жа страны. Геополитическое положение России как части европейского и азиатского континентов позволяет сохранять ей туристскую самобытность, интерес к которой служит одним из мотивов туристских предпочтений. Россия обладает внушительным потенциалом как для развития внутреннего туризма, так и для приема туристов из дальнего и ближнего зарубежья.

Связь туризма с культурно-познавательными мотивами всегда была очень характерна для России. Однако, как было уже отмечено ранее, в сферу культурного туризма в стране было реально вовлечено лишь небольшое количество исторических городов. Вне туристского рынка остается множество историко-культурных памятников и исторических поселений. Более того, даже казалось бы самые освоенные туристскими организациями объекты и территории на самом деле могут рассматриваться как белые пятна российского туристского пространства. Так, например, Москва с ее богатой историей, причем историей, связанной многими событиями с другими странами мира, подается туристам по чрезвычайно упрощенной схеме, без ориентации на специфику приезжающих туристов, их образования, страны проживания.

В качестве наглядного примера деградации туристских программ и их негативного развития без должного государственного внимания можно привести современное состояние самого известного туристского маршрута страны — «Золотое Кольцо». Это название служит символом туристских ресурсов России, оно широко используется для рекламы необыкновенных достопримечательностей русской земли, ее древней архитектуры. Маршрут этот стал развиваться с середины 1960-х гг. вместе с интенсивным развитием отрасли туризма в стране, он стал известен практически каждому и в определенной степени отразил стремление той эпохи — к массовому, доступному и хорошо организованному туризму, который мог бы сравниться с лучшими примерами организации туристского обслуживания в зарубежных странах. Действительно, следует признать очень удачным выбранное для данной туристской программы название, как и само стремление посредством массового туризма раскрыть богатейшее историко-культурное наследие этого региона, помочь в реставрации памятников, придать культурному наследию не только эстетическую, но и экономическую значимость. Однако мало кому известен тот факт, что «Золотое Кольцо» как реальный туристский маршрут вокруг Москвы никогда не существовал. Под этим названием было объединено лишь небольшое число городов и исторических мест к северо-востоку от Москвы. В самый лучший период своего развития (1970—1980-е гг.) «Золотое Кольцо» представляло маршрут по территории Московской, Владимирской и Ярославской областей с включением иногда Костромы и еще реже — Иванова. Как правило, большая часть туристских поездок осуществлялась и осуществляется в настоящее время по радиальным направлениям: Москва — Ярославль или

Москва — Владимир, причем преобладает туризм без осмотра всего комплекса памятников и достопримечательных мест, без посещения многих малых городов и сельских территорий.

Данная ситуация является примером крайне нерационального использования историко-культурных ресурсов мирового уровня. Важной проблемой, которую необходимо решать в ближайшее время, является преодоление нерационального использования наследия в целях туризма, борьба с превышением предельных нагрузок на памятник, недопустимость игнорирования требований, связанных с функциональным использованием памятника и его окружения. Как показывает практика многих стран, сохранение наиболее ценных объектов историко-культурного наследия может быть осуществлено только в условиях сохранения исторической среды их обитания, т.е. в границах специализированных историко-культурных и природных территорий. В этой связи актуализируются проблемы сохранения наследия от туристов, которые нередко становятся одним из источников опасности для объектов наследия.

С другой стороны — именно туристская индустрия является одной из наиболее заинтересованных отраслей бизнеса в сохранении и возрождении объектов наследия, так как чрезмерные нагрузки приводят не только к ухудшению состояния памятников, но и к понижению их качества как объекта туристского показа. Поэтому одна из перспективных задач развития культурно-познавательного туризма состоит в том, чтобы объединить две противоположные на первый взгляд тенденции — сохранение объектов наследия и увеличение туристских потоков таким образом, чтобы они не противоречили, а дополняли друг друга.

При рассмотрении перспектив дальнейшего развития туризма необходимо проанализировать вопрос взаимодействия туризма и историко-культурного наследия — это отношение туризма как отрасли экономической и хозяйственной деятельности к сохранению наследия, к людям, которые живут и работают в исторических городах, на исторических территориях. К сожалению, необходимо отметить, что большая часть туристских фирм относится к объектам историко-культурного наследия России потребительски, и как следствие этого, не принимает даже минимального участия в деятельности по сохранению памятников истории и культуры. Туризм не сыграл пока значительной роли в реставрации памятников истории и культуры, становлении музеев-заповедников, сохранении исторического наследия. Подобная ситуация связана со сложившимся механизмом функционирования туристских фирм и слабо развитыми формами государственного регулирования туризма.

Далеко не последнее место среди сдерживающих факторов для увеличения потока посещения туристами объектов историко-культурного наследия является очень низкий уровень организации управления в органах культуры малых исторических городов, в музеях и музеях-заповедни-

ках, почти полное отсутствие рекламы большинства историко-культурных объектов. Тем не менее ряд государств, которые специализируются на развитии туризма, тратят колоссальные средства на продвижении своих территорий на туристские рынки (Египетская государственная туристская администрация затратила на рекламную кампанию своей страны в Италии около 3 млн долл. США, и эффект от этой акции превзошел все ожидания).

Туристское использование объектов наследия, если оно проводится без необходимых регламентов, может привести к деградации этих объектов и утрате тех самых свойств, которые делают их привлекательными для туризма. Зачастую эти процессы неподконтрольны государственным органам охраны наследия и не рассматриваются туристскими организациями как необходимое условие их деятельности.

Целевым законом, направленным на сохранение культурного и природного наследия, служит Федеральный закон от 25.06.2002 № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» (с изм. от 23.07.2013 № 245-ФЗ), в соответствии со ст. 4 которого объекты культурного наследия подразделяются на следующие категории историко-культурного значения:

- 1) **объекты культурного наследия федерального значения** — объекты, обладающие историко-архитектурной, художественной, научной и мемориальной ценностью, имеющие особое значение для истории и культуры Российской Федерации, а также объекты археологического наследия;
- 2) **объекты культурного наследия регионального значения** — объекты, обладающие историко-архитектурной, художественной, научной и мемориальной ценностью, имеющие особое значение для истории и культуры субъекта Российской Федерации;
- 3) **объекты культурного наследия местного (муниципального) значения** — объекты, обладающие историко-архитектурной, художественной, научной и мемориальной ценностью, имеющие особое значение для истории и культуры муниципального образования.

В настоящее время на территории России существует около 140 тыс. объектов, подлежащих государственной охране. Из них 25 тыс. — это памятники истории и культуры федерального значения, остальные — памятники истории и культуры местного и регионального значения. Предмет охраны исторического поселения утверждается уполномоченным органом государственной власти применительно к каждому историческому поселению. Как правило, в рамках этих форм охраняются дворцовые или усадебные комплексы, связанные с жизнью и творчеством великих людей страны (писателей, композиторов, ученых, общественных деятелей); кремли и районы старой застройки в исторических городах; отдельные выдающиеся архитектурные ансамбли (Соловецкий архипелаг, Кижский погост и пр.). Ряд музеев-заповедников создан для охраны археологических памятников

(«Томская писаница» в Кемеровской области, «Танаис» в Краснодарском крае, «Костенки» в Воронежской области и др.).

В Российской Федерации официально признаны музеями-заповедниками только три поля исторических сражений: Куликово поле, Бородинское поле и поле Прохоровского танкового сражения на Курской дуге. Многие другие знаменитые поля сражений (Невская Битва, Ледовое побоище, места сражений наполеоновских войн и многие места сражений Великой Отечественной войны 1941—1945 гг.) не имеют должной охраны. В отдельных случаях на них установлены мемориальные памятники, информация о сражении может содержаться в местном краеведческом музее, но во многих случаях собственно поле исторического сражения не охраняется и не музеефицируется. Возможна музеефикация на базе Гдовского музея истории края (филиала Псковского музея-заповедника) музея-заповедника «Ледовое побоище», на базе Малоярославецкого военно-исторического музея 1812 года музея-заповедника Малоярославецкого сражения 1812 г. — крайней точке продвижения французских войск вглубь России и др.

В память Сталинградской битвы создан музей-панорама в Волгограде и величественный мемориальный комплекс, но сохранившиеся исторические участки этого грандиозного сражения остаются вне заповедования. Подобная ситуация характерна для многих мест исторических сражений, начиная от первых веков существования Русского государства до полей сражений Великой Отечественной войны 1941—1945 гг. Подобные Сталинградскому могут быть открыты музеи-заповедники на местах боевых сражений в 9 км от Волоколамска у разъезда Дубосеково — «Поле боя 28 героев-панфиловцев», которые не допустили прорыва вражеских танков на шоссе Волколамск-Москва.

Парадоксально, что даже в некоторых областях Европейской России, обладающих уникальными историко-культурными ресурсами, нет ни одного музея-заповедника. Среди них, например, Тверская область (на территории которой находятся 14 исторических городов, большое количество старинных усадеб, а также другие интересные памятники истории и культуры), Калужская область (9 исторических городов, известнейшие усадебные и монастырские комплексы, места сражений 1812 г. и пр.), Челябинская, Пермская и другие области, богатые объектами историко-культурного наследия.

Невелико количество и этнографических музеев-заповедников, необычайно привлекательных для культурно-познавательного туризма, в числе существующих можно отметить этнографический музей народов Забайкалья — музейный комплекс под открытым небом в г. Улан-Удэ, в котором представлены более 40 архитектурных памятников, в музейных фондах хранится свыше 11 тысяч экспонатов, представляющих бурятскую, эвенкийскую культуру, узей «Дагестанский аул» в г. Махачкала, демон-

стрирующий уникальные предметы культуры и быта коренных народов Дагестана и историко-этнографический музей-заповедник «Ялкала», посвященный жизни коренного населения Карельского перешейка с древнейших времен (5000 лет до н.э.) до нового времени. Для такой огромной страны, как Россия, на территории которой живут более 180 народов и народностей, такое количество этнографических музеев-заповедников явно недостаточно.

В стране отсутствуют музеи-заповедники производственного наследия, которые могли бы быть созданы на месте старых заводов, шахт и рудников, вокзалов или пристаней, солеварен, в местах бытования традиционных исторических производств. В настоящее время только один подобный музей-заповедник сформирован в Нижнем Тагиле на базе прекратившего свою деятельность металлургического завода. Это — «Нижне-Тагильский государственный музей-заповедник горнозаводского дела Среднего Урала» (но он функционирует только в рамках муниципальной поддержки и пока не имеет надежного источника финансирования для реализации данного проекта развития). Совершенно отсутствует музеефикация таких объектов как исторические пути и дороги, хотя для их создания имеются предпосылки (сохранившиеся участки Старой Смоленской дороги, «Владимировки» — тракта в Сибирь, Бабиновской дороги через Уральский хребет, Кругобайкальской железной дороги на западном побережье озера Байкал и др.).

Российские усадьбы в свое время сформировали удивительный пласт культуры, который получил яркое отражение в национальном наследии. На базе некоторых из них были созданы музеи-усадьбы (всего 29 учреждений). Однако подавляющая часть старинных усадеб уже погибла, либо находится в катастрофическом состоянии из-за невнимания к этим архитектурным и ландшафтным памятникам.

Исходя из этого в рамках долгосрочной стратегии сохранения и использования выдающихся объектов историко-культурного наследия необходимо интенсивное развитие сети музеев-заповедников (историко-культурных заповедников) с использованием значительного разнообразия типов и категорий охраняемых историко-культурных территорий.

Система создания национальных парков в России, к сожалению, также не оправдала всех возложенных на нее ожиданий. В середине 1980-х гг., когда создавались российские национальные парки, предполагалось, что в функции данных территорий будет входить сохранение исторических территорий, памятников и объектов наследия, расположенных в естественной ландшафтной среде. Однако на практике все обстоит иначе. Например, Кенозерский национальный парк представляет собой уникальный музей под открытым небом, где сохраняются старинные деревянные церкви и часовни, священные роции, исторические, культурные ландшафты, деревни, жители которых являются носителями традиционных культур-

ных ценностей, живой народной культуры. Однако большая часть парков в настоящее время рассматривается только как система охраняемых природных территорий, в которых практически не решаются задачи охраны культурного наследия.

Данное положение связано, прежде всего, с тем, что долгое время система национальных парков России находилась в ведомственном подчинении у федеральной службы лесного хозяйства. Финансирование национальных парков было направлено главным образом, на осуществление природоохранных мероприятий, поэтому даже при проектировании и обосновании границ этих особо охраняемых территорий старались не включать в их состав земли, имеющие памятники истории, культуры, малые исторические города и сельские исторические поселения.

Показательным является пример бывшего единственного в России природно-исторического Переславль-Залесского национального парка (образованного в начале 1990-х гг. в Ярославской области). Его территория включала исторический город Переславль-Залесский с разнообразными памятниками архитектуры, несколькими монастырями, историческими объектами (среди которых наиболее известен музей «Ботик Петра I»), Плещеево озеро, многочисленные археологические памятники. В те годы он был единственным реальным природно-историческим национальным парком. С целью приведения его деятельности под общие принципы природоохраны и службы лесного хозяйства границы парка и его охранный профиль были изменены: территория города Переславль-Залесского и большая часть других историко-культурных объектов были выведены из состава национального парка, его границы изменены, а сам национальный парк переименован в «Плещеево озеро».

Таким образом, в рамках системы национальных парков Российской Федерации не была реализована заложенная первоначально идея сформировать сеть природно-исторических и этнографических охраняемых территорий. Национальные парки фактически стали, главным образом, природоохранными объектами и учреждениями, сравнимыми по направлениям своей деятельности с заповедниками и природными заказниками. Из существующей в настоящее время сети из 35 национальных парков только примерно пятая часть осуществляет программы по сохранению и использованию историко-культурного наследия. Хотя в реальной жизни национальные парки могли бы стать одной из составных частей политики сохранения и использования историко-культурных и природных ресурсов, а также крупными центрами туризма. Для этого необходимо преодоление межведомственных барьеров, изменение и совершенствование функций национальных парков, совместная разработка и финансирование программ культурного развития на их территории.

Еще одной проблемой дальнейшего развития туризма является отсутствие музейных форм сохранения и использования историко-куль-

турного наследия, что ведет к разрушению и гибели памятников истории и культуры.

Мониторинг за состоянием наследия в регионах России показывает, что немусеефицированные и незащищенные статусом музеев-заповедников объекты историко-культурного наследия подвержены в большей степени разрушению в результате неблагоприятных природных воздействий, антропогенных факторов и неорганизованного их посещения туристами. Можно привести примеры посещения иностранными туристами широко известного памятника археологии «Китовая Аллея» (Сиклюк) на Чукотке. Объект не музеефицирован, но активно посещается и буквально уничтожается тысячами иностранных туристов. Подобные разрушения, наносимые археологическим памятникам, являются многочисленными.

Особенно важно учитывать воздействие туризма на жизнь коренных малочисленных народов, особенно в местах их компактного проживания. Заход круизных теплоходов в национальные поселки на Чукотке (Сиреники, Уэлен, Лорино), с одной стороны, позволяет туристам познакомиться с современным бытом чукчей и эскимосов, но, с другой стороны — ни о каком традиционном укладе жизни в этих поселках сегодня речь уже не идет. Хаотичное развитие туризма наносит вред не только материальным памятникам культуры, но и нередко ведет к насильственному изменению уклада жизни коренных народов, разрушению традиций и обычаев.

Подобная ситуация незащищенности памятников истории и культуры в результате отсутствия должного контроля за туристской деятельностью отмечается не только на малонаселенных территориях. Так, по данным мониторинга в 1996—2001 гг. было безвозвратно утрачено около семисот памятников истории и культуры народов России. Участники Первой Всероссийской конференции «Проблемы развития исторических городов, охраны и использования памятников архитектуры и градостроительного искусства» (Суздаль, ноябрь 2003 г.) констатировали, что более 60% объектов культурного наследия находится в предаварийном или аварийном состоянии и требуют проведения немедленной консервации, реставрации или реконструкции. Чрезвычайно остро стоит проблема сохранения памятников деревянного зодчества.

Памятники культурного наследия составляют остов туристского комплекса страны, и сохранение памятников культуры и зодчества требует взвешенного подхода, потому что без должного ухода и охраны памятники разрушаются в ожидании крайне необходимой им реставрации.

Наиболее значимые достижения в современной России в сфере реанимации наследия — **дворцово-парковые ансамбли в Стрельне и Царицыне, реставрированные Валдайский Иверский монастырь и Марфо-Мариинскую обитель, воссозданные с нуля деревянный дворец в Коломенском, храм Христа Спасителя в Москве, Казанский собор с Иверскими воротами на Красной площади**. В числе несомненных

достижений и заново отстроенные по сохранившимся материалам соборы в Пушкине, Омске, Ижевске, Мосальске, восстановленные после запустения знаменитые монастыри — Оптина пустынь, Серафимо-Дивеевский, Николо-Угрешский, Соловецкий, Успенский в Старице, воссозданную усадьбу бабушки А.С. Пушкина в подмосковном Захарове, усадьбу Лопасня-Зачатьевское в Подмосковье и усадьбу Галльских в Череповце, преобразившиеся после благоустройства центры Коломны, Арзамаса, Елабуги и многие другие объекты культурно-познавательного значения, которые облагораживают туристские комплексы страны.

В 2012 году, в исполнение госпрограммы «Развитие культуры и туризма на 2013—2020 гг.» и федеральной целевой программы «Культура России (2012—2018 гг.)», направленных на сохранение культурного и исторического наследия России, обеспечение доступа граждан к культурным ценностям и участию в культурной жизни, развитие внутреннего и международного туризма, были проведены следующие ключевые программные мероприятия:

- реконструкция объектов Астраханского Кремля. Благоустройство и планировка территории Астраханского Кремля;
- комплексная реставрация с приспособлением под музейную экспозицию «Кавалерского дома с палисадником» (объект музея «Петергоф»);
- реконструкция объектов Соловецкого государственного историко-архитектурного и природного музея-заповедника, пос. Соловецкий, Архангельская область;
- реставрации Большого Меншиковского дворца (объект музея архитектурно-ландшафтного комплекса ГМЗ «Ораниенбаум»);
- реконструкция объектов ФГБУК «Государственный художественно-архитектурный дворцово-парковый музей-заповедник „Царское Село“»;
- воссоздание дворцово-паркового ансамбля и строительство фондохранилища в селе Бородино;
- реконструкция Государственного музея-заповедника «Куликово поле».

Также в 2012 году осуществлено финансирование мероприятий по сохранению таких значимых объектов, как:

- Гостиный двор (г. Архангельск);
- ансамбль Астраханского Кремля;
- ансамбль Тульского кремля;
- усадьба Замятина-Третьякова (Москва);
- Храм Василия Блаженного, (Москва);
- Петропавловский собор (г. Санкт-Петербург);
- объекты Спасо-Преображенского Соловецкого мужского монастыря;
- объекты Свято-Троицкой Сергиевой Лавры (г. Сергиев-Посад).

Кроме этого завершена реставрация Собора Феодоровской иконы Божией Матери в г. Санкт-Петербурге к 100-летию со дня возведения собора и юбилею 400-летия дома Романовых; Монастырь Благовещенский (Новодевичий Москва), Успенский собор и звонница Ростовского Кремля и звонница (г. Ростов-Великий), а также закончен первый этап работ по восстановлению Морского собора во имя святителя Николая Чудотворца (г. Кронштадт) к 100-летию юбилею собора.

Следует отметить растущую тенденцию создания на региональном уровне усилиями энтузиастов-общественников неформальных организаций по сохранению культурного наследия. Их деятельность на фоне внимания властей к развитию туристской составляющей инфраструктуры регионов приносит определенные плоды. Так, **Департамент культурного наследия города Москвы** (Мосгорнаследие) постоянно проводит мониторинг состояния городских объектов культуры, был создан новый реестр объектов культурного наследия, который постоянно пополняется рабочей группой Комиссии при Правительстве Москвы по рассмотрению вопросов осуществления градостроительной деятельности в границах достопримечательных мест и зон охраны объектов культурного наследия. Усилиями специалистов и общественников были спасены от сноса и передачи в частное владение многие ценные архитектурные памятники.

На фоне проделанной работы досадно выглядит неразвитость популяризации столь значимых для развития туристской отрасли культурных памятников, по многим регионам до сих пор нет фундаментальных научных каталогов памятников, не говоря о качественных путеводителях. О наличии на своей территории ценных памятников старины (неважно, выдающихся шедевров федерального уровня или имеющих локальную значимость) часто не знают ни местные жители, ни региональные или муниципальные власти. Составленные специалистами паспорта на объекты наследия (уже морально устаревшие) остаются внутренней информацией для органов охраны памятников. Сама паспортизация проводилась пунктирно и до сих пор не охватила весь массив имеющегося наследия. Один из парадоксов нынешнего момента заключается еще и в том, что памятники одновременно и утрачиваются, и множатся, поскольку выявляются все новые и новые объекты, не попавшие в орбиту прежних обследований. Оба противоположных процесса, надо сказать, развиваются достаточно интенсивно, в то время как общая статистика стоящих на охране памятников должна быть взвешенно переоценена специалистами на предмет разумного подхода к сохранению достойных памятников культуры и зодчества.

Еще одной немаловажной проблемой является то, что практически все объекты историко-культурного наследия, в том числе и входящие в список Всемирного наследия, не защищены современными средствами противопожарной безопасности. Значительная часть объектов, прежде всего усадебных комплексов, оказались бесхозными и брошенными. Это привело

к тому, что буквально на протяжении последнего десятилетия многие, сохранявшиеся до конца 1990-х гг. усадебные комплексы, превратились в руины. В качестве примера можно привести подмосковное Архангельское, Павлицев Бор в Калужской области, Высокое в Смоленской области и многие другие.

Состояние большинства исторических городов и поселков специалисты оценивают как близкое к критическому. В последние годы необоснованный и во многих случаях незаконный снос исторической застройки и новое строительство на исторических территориях не только не сократились, но приобрело поистине массовый характер. В крупных городах происходит массовое сокращение числа подлинных памятников истории и культуры путем замены их на копии, выстроенные из новых материалов, а также путем коренной реконструкции, связанной со строительством мансард, перепланировкой, возведением новых этажей и пристроек. При этом игнорируются требования сохранения окружающей среды объектов культурно-исторического наследия, нарушается режим застройки на территории памятника и в зонах охраны. Около многих из них возводятся громадные высотной застройки. Наблюдается массовое разрушение исторических зданий (как ветхого фонда). По мнению специалистов Научно-проектного института реконструкции исторических городов (ИНРЕКОН), если не принять срочные меры, то в «ближайшие 10–15 лет погибнет большая часть сохранившейся ценнейшей исторической среды и безвозвратно исчезнет традиционный облик большинства российских городов».

Следует отметить, что Министерство культуры РФ решает эту задачу — в 2012 г. были проведены мониторинги состояния и использования объектов культурного наследия (памятников истории и культуры народов Российской Федерации), относящихся к федеральной собственности (г. Барнаул Алтайского края), состоящих на государственной охране и экспедиционное обследование территорий Архангельской области (Мезенский, Пинежский, Холмогорский районы), определены границы территории и предмета охраны объекта культурного наследия федерального значения (Ансамбль Ипатьевского монастыря: Троицкий собор, 1652 г., Звонница, 1647 г., Палаты бояр Романовых (Костромская область); объектов культурного наследия в городах Пскове, Ростове-на Дону, Екатеринбурге, Тамбове и др., а также осуществлена разработка проекта режимов использования земель, градостроительных регламентов достопримечательного места «Поле Куликовской битвы».

Новая волна развития в связи с принятой федеральной программой по развитию туризма на перспективу происходит в регионах-донорах российского бюджета или в рамках представляющих несомненный инвестиционный интерес проектов. Проводимый в настоящее время мониторинг территорий, выделенных в приоритетных семи зонах развития туризма, помимо культурной составляющей должен включать и такую составляю-

щую, как состояние материально-технической базы размещения туристов и инфраструктурный сектор, поскольку они во многом морально устарели, частично разрушились или поменяли свои функции. По сравнению с началом 1990-х гг. число гостиниц и аналогичных средств размещения не увеличилось, а, наоборот, сократилось примерно на 30%. Особенно интенсивно процесс сокращения туристских и рекреационных учреждений происходил в удаленных от столиц и от основных курортных центров регионах, например, в Болдино работает одна гостиница на 100 мест, и при проведении пушкинского фестиваля «Живое слово» приходится размещать его участников в гостиницах Мордовии и Лукоянова. Основное внимание в исторических центрах и в малых городах должно быть обращено на создание небольших гостиниц, предоставляющей комфортабельные условия проживания для туриста. Подобные примеры уже существуют на Соловках, в Ростове Великом, Суздале. Они показывают целесообразность и привлекательность малых гостиниц и других учреждений обслуживания, соразмерных из потенциалу. Кроме того, уникальный материал, которым сегодня располагают города с большим количеством культурных памятников, не задействован в оформлении городского пространства, хотя первые шаги в этом направлении уже сделаны в таких городах, как Павлов, Арзамас, Городец — городские музеи и некоторые кафе оформлены в едином стиле. Требуется улучшения и такая часть городской инфраструктуры, как стоянки для туристских автобусов, размещение нужных указателей, установка достаточного количества банкоматов и обменных пунктов валюты.

Но этими проблемами не ограничиваются особенности развития туризма в России. Известно, что в настоящее время в Россию приезжает из-за рубежа около 2% туристов от общего мирового туристского потока. Во многом это объясняется тем, что очень малая часть историко-культурного и природного наследия России охвачена туристской инфраструктурой. Процесс освоения туристских богатств России не имеет длительную историю, он стал развиваться только с конца 1960-х гг. и фактически закончился к концу 1980-х гг.).

Таким образом, объемы неосвоенных туристских ресурсов за последнее время не уменьшаются, поскольку существующая материальная база гостиниц и аналогичных средств размещения характеризуется высокой степенью физического и морального износа, до 70% ее нуждается в реконструкции и замене. Сохранилась и даже обострилась проблема неравномерности размещения гостиничной сети по территории страны. Так, районы Сибири, Дальнего Востока, Севера, которые располагают очень интересными историко-культурными и природными туристскими ресурсами, не имеют необходимой сети туристских учреждений и даже сократили ее за годы кризисного периода развития экономики.

Низкая транспортная доступность, отсутствие развитой туристской инфраструктуры лишают российскую провинцию (а это значительная

часть малых и средних исторических городов, и тем более, достопримечательных мест в сельской местности) возможности приема скольконибудь значительного числа туристов. В этих условиях многие учреждения культуры, и, прежде всего музеи-заповедники принимают на себя функции центров туристского размещения и обслуживания. В настоящее время на территории многих из них построены небольшие гостевые дома (малые гостиницы), которые способны принять небольшое количество туристов. В большинстве музеев-заповедников также созданы собственные отделы туризма и экскурсий, разрабатываются туристские маршруты и программы путешествий. Такого типа объекты существуют на территории Соловецкого музея-заповедника, в Ростовском кремле, в Ясной Поляне, в Михайловском, Спасском-Лутовинове, в станице Вешенская, на Куликовом и Бородинском полях, в музеях-заповедниках «Хмелита», «Поленово» и ряде других. Проблема создания средств размещения решается и на территории национальных парков. Здесь создаются либо малые гостиницы, либо частные гостевые дома, рассчитанные на прием нескольких семей. Такие гостиницы созданы, например, в национальном парке «Угра», «Кенозерский», «Смоленское Поозерье», «Валдайский».

Подобный путь представляется достаточно разумным и рациональным. В рамках музея-заповедника или национального парка действительно возможно создать эффективный комплекс туристского обслуживания, который будет способствовать более эффективному развитию данного учреждения, сохранению историко-культурного наследия и развитию культурно-познавательного туризма.

С целью защиты памятников истории и культуры России и дальнейшего развития туризма необходима разработка и реализация общегосударственной стратегии и конкретных программ по формированию целостной системы историко-культурных территорий. Такая система должна включать исторические города и сельские поселения, мемориальные места, поля исторических сражений, усадебные и монастырские комплексы, старинные промышленные предприятия, археологические территории, исторические дороги, исторические и этнографические парки и пр. Одной из важнейших проблем сохранения комплекса историко-культурного и природного наследия исторических поселений является неопределенность самого статуса «исторический город» в нашей стране. В настоящий момент согласно действующему законодательству России данный статус не дает никаких особых прав и не налагает специфических обязанностей по сравнению с другими административно-территориальными образованиями.

Развитие туризма с целью сохранения наследия может отчасти решить задачу переоценки общественно значимых достоинств той или иной местности или природного или культурного феномена и способствовать решению проблем в сфере управления наследием, стать стимулом более

внимательного учета всех необходимых ограничений в использовании историко-культурных и природных ресурсов.

Необходимо значительное расширение сети подобных объектов, придание им большего разнообразия форм. Кроме того, развитие туризма невозможно без создания современной туристской инфраструктуры, обеспечивающей комфортабельные условия проезда, проживания, питания туристов во время знакомства с историко-культурным наследием России.

Существует еще очень важная проблема инфраструктурного комплекса, которая связана с неразвитостью информационно-туристской деятельности. Ее значение в настоящее время недооценивается, и собственно информационные услуги пока еще занимают небольшое место в туристском бизнесе.

Россия в целом, ее исторические города и уникальные природные заповедники практически не имеют подробных всесторонних путеводителей, отсутствуют карты историко-культурного и природного наследия. Недостаток многих выпущенных в последние годы туристских карт состоит в том, что они, зачастую, не содержат необходимую и полную информацию об исторических местах, природных достопримечательностях, о проживавших в данной местности знаменитых людях, об исторических событиях. Многие выпущенные карты являются только приблизительными схемами данной территории.

Безусловно, что сеть Интернет в настоящее время пестрит самой разнообразной информацией, которую стремятся предоставить потенциальному туристу заинтересованные в нем туристские организации, но качество предоставляемой информации оставляет желать лучшего. В настоящее время потребитель не имеет подробных сведений о возможностях получения тех или иных туристских услуг в малых исторических городах. В информационном плане права потребителя туристских услуг совершенно не защищены, и здесь предстоит сделать очень многое, как в плане разработки и внедрения комплексной компьютерно-информационной системы, так и в плане организации и распространения полной туристской информации в каждом городе и каждом районе. В свете развития вездного туризма необходимо готовить сформированные дайджесты, грамотно переведенные на иностранные языки тех стран, в которых планируется презентовать свой туристский продукт.

Относительно деятельности туристских фирм, хотелось бы отметить следующее. Туристские фирмы в большинстве вынуждены идти на организацию таких экскурсионных программ, так как во многих исторических городах туристская инфраструктура представлена минимально. А если даже и имеется гостиница, предоставляющая комфортабельные условия проживания, то цены там часто установлены на необоснованно высоком уровне и не соответствуют качеству предоставляемых услуг, поэтому организация такой поездки с ночевкой может быть вообще нерентабельна.

Большая часть российских туристских фирм занимается выездным туризмом, лишь не более 10% туристских фирм заняты организацией въездного и внутреннего туризма. Чрезвычайно мал реальный вклад туристских фирм в социально-экономическое развитие района или поселения — места расположения объекта наследия. Большинство фирм зарегистрированы в столичных или областных центрах и вносят свои налоги в бюджет по месту своей регистрации.

В настоящее время туристские фирмы вынуждены таким образом формировать туристские программы, что, к сожалению, регионам, располагающим объектами экскурсионного показа, поступает минимальное количество средств от развития туризма. Вот так, например, выглядит экскурсия посещения исторического Суздаля или Ростова из Москвы: 5 часов дорога к месту назначения, 5 часов — обратно, один час — обед и всего 2—3 часа на посещение и осмотр достопримечательностей. Продолжительность маршрута один день без ночевки. При этом по пути туристы не останавливаются в других интересных, но менее известных местах, например, в Покрове, Переславле-Залесском, на озере Неро, в Поречье-Рыбном, Борисоглебском монастыре и множестве других старинных населенных пунктов, осмотр которых мог бы составить интересную программу в течение нескольких дней. Вокруг Суздаля расположено около 50 старинных сел с интересными в архитектурном отношении церквями, монастырями, которые в совокупности составляют уникальный исторический район Суздальского Ополя. В настоящее время практически ни одно из них (за исключением Судогды) не посещается туристами.

Конечно, такие поездки не несут полноценной культурной нагрузки, а способствуют появлению чрезмерной усталости у туристов. За 2—3 часа посещения достопримечательного места невозможно раскрыть историко-культурный потенциал города и региона, востребованными являются всего 1—2 музея. Для города, обладающего историко-культурным наследием, такие культурно-познавательные посещения представляют упущенную прибыль, так как имеющиеся в городе объекты экскурсионного показа, средства размещения, питания не получают прибыли от развития туризма, и большая часть денежных средств остается у организатора экскурсионной программы (туристской фирмы). В целом такой подход не приносит желанного удовлетворения ни потребителю туруслуги, ни дает экономического эффекта историческому месту, а только позволяет туристской фирме организовать осмотр отдельных достопримечательностей в историческом городе (причем не на «высшем уровне» с точки зрения знакомства с историко-культурным наследием).

Очень острой является проблема туристского транспорта. Парк авиационного и речного транспорта во многом состоит из технически и морально устаревшей техники, кроме того, услуги этих видов транспорта по цене являются малодоступными среднему туристу. Уже в ближайшие годы

состояние транспортных средств может достичь критической величины, за которой следует нарушение ритмичности движения и угроза состоянию безопасности пассажиров. Ряд речных и морских пароходств практически прекратили туристские рейсы (очень острая ситуация на реках полярного бассейна). Практически отсутствует специальный туристский железнодорожный транспорт, например, по маршруту Великий Новгород задействован всего один фирменный поезд, при этом существует постоянная проблема с билетами, несмотря на их дороговизну, мест часто нет даже в плацкарте, поэтому туристы предпочитают ездить в Великий Новгород автобусными турами, что создает для пожилых туристов или туристов с детьми определенный дискомфорт. Подобное положение существует практически во всех направлениях, и это при том, что Россия с ее разветвленной сетью железных дорог могла бы стать классической страной железнодорожного туризма (сибирские и трансроссийские экспрессы, специальные старинные поезда на старых железных дорогах Урала и центра России).

Тем не менее, туризм должен стать ключевым направлением для развития регионов, обладающих значительным историко-культурным и природным потенциалом; при этом на территории каждого региона должна быть выработана своя собственная стратегия, учитывающая специфику собственного историко-культурного потенциала и дополняющая стратегию других регионов России.

3.4. Создание региональных туристских проектов с целью эффективного использования туристского потенциала России

Оценки международных экспертов показывают: Россия занимает четвертое место (среди 133 стран) по наличию природных и девятое место по обладанию культурными туристскими ресурсами мирового значения. Однако, по данным Всемирного экономического форума (WEF), в 2011 г. Российская Федерация заняла лишь 59-е место среди 133 стран по конкурентоспособности туристического сектора экономики (первые пять мест в рейтинге занимают Швейцария, Австрия, Германия, Франция и Канада).

Несмотря на то, что современный российский туризм значительно укрепил свои позиции в качестве составляющей единицы социально-экономического развития страны и регионов, при этом одними из ключевых задач при формировании устойчивого развития туристской отрасли страны продолжают оставаться развитие туристской инфраструктуры в российских регионах, а также активизация внутреннего и въездного туризма. Проблемы, которые обозначили международные эксперты в туристической деятельности, это:

- недостаточно развитая туристская инфраструктура;
- недостаточность готовых инвестиционных площадок;

- высокие тарифы на пассажирские перевозки (авиа-, железнодорожные и автомобильные);
- отсутствие круизного флота;
- недостаточное продвижение национального турпродукта;
- дефицит квалифицированных кадров;
- низкое качество предоставляемых туристских услуг;
- недостаточность конкуренции на туристическом рынке России;
- избыточные административные формальности.

Создание соответствующих предпосылок, расширение инфраструктуры и формирование комплексного пакета туристских услуг являются необходимым условием для формирования туризма как одной из бюджетообразующих отраслей отечественной экономики. Все это возможно только при всесторонне обоснованном целевом инвестировании сферы туризма конкретных регионов. Российские регионы благодаря своим достопримечательностям и памятникам истории могут быть конкурентоспособными на среднесрочный и долгосрочный период и в международном туризме. Эффективное освоение туристского потенциала возможно при наличии особого «магнита» для туристов в виде культурно-исторических достопримечательностей или уникальной природы.

Как уже говорилось, для превращения туристских ресурсов в конкурентоспособный национальный туристский продукт необходимы совместные усилия государства и всех организаций, заинтересованных в развитии цивилизованного туристского бизнеса. Одним из путей привлечения иностранных туристов в страну может служить развитие внутреннего туризма, так как высокий уровень спроса на внутренний туризм создает предпосылки для развития туристских дестинаций, включающих современные, высококачественные объекты размещения внутри страны, туристские центры, объекты показа и развлечений, при этом совершенствуются транспорт и связь. В итоге формируется основа для развития международного туризма, поскольку страны, которые могут управлять внутренним туристским спросом, готовы удовлетворить и международный спрос.

Правительством России была утверждена **Государственная программа «Развитие культуры и туризма (2013–2020 гг.)»**, и в ее рамках продолжает реализовываться Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2020 гг.)», принятая Постановлением Правительства РФ от 02.08. 2011 № 644. Данная программа включает подпрограммы «Наследие», «Искусство», «Туризм».

Ответственным исполнителем Программы является Министерство культуры РФ, соисполнителем Программы – Федеральное агентство по туризму (Ростуризм), к исполнению программы привлечены смежные отраслевые министерства (транспорта, связи, регионального развития и др.), научные (РАН) и культурные учреждения страны (Государственный музей «Эрмитаж», Госфильмофонд России и др.), а также Министерство

спорта и Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. Реализовывать программу развития отечественного туризма планируется за счет федерального и регионального бюджетов с привлечением внебюджетных средств (например, на строительство гостиничных комплексов и объектов питания и развлечения, аквапарков и горнолыжных объектов). По данным Ростуризма, общий объем финансирования Федеральной целевой программы в 2011–2018 гг. составит около 332 млрд рублей, из них средства федерального бюджета составляют почти 30%, т.е. из государственной казны на развитие туризма потратят 96 млрд рублей (в 2013 г. году из бюджета на туризм выделено 120 528,1 тыс. рублей, в 2014 г. — 106 205,3 тыс. рублей, в последующий период до 2020 г. включительно на реализацию Программы будет ежегодно выделяться по 106 412,1 тыс. рублей). Свыше 60% финансирования приходится на привлеченные внебюджетные активы. В целях создания благоприятных условий для развития государственно-частного партнерства в сфере туризма и эффективной реализации целевых программ при Ростуризме создана отдельная рабочая группа по разработке и реализации мер по привлечению средств внебюджетных источников, особенно в части капитального строительства объектов обеспечивающей инфраструктуры, заключен ряд крупных соглашений сотрудничества в сфере туризма с различными серьезными финансовыми институтами, такими как Внешэкономбанк и др. В рамках данных соглашений будут предприняты совместные действия по финансированию инвестиционных проектов, в том числе подготовка рекомендаций по оценке бизнес-проектов и снижению рисков, связанных с инвестициями в сфере туризма.

Главной целью, стоящей перед туристской отраслью, Федеральная программа определяет создание в России высококонкурентоспособного туристско-рекреационного комплекса, без которого невозможно укрепление России на международном туристском рынке как благоприятного для туризма направления. Одними из приоритетных задач в этом направлении являются поднятие туристского имиджа страны, совершенствование и комплексное приведение российского законодательства о туристской деятельности в соответствие с международно-правовыми нормами, правилами и стандартами, защита прав и законных интересов туристов, выезжающих за рубеж. Основными проблемами туристской отрасли России в Программе обозначены: недостатки инфраструктуры и транспортной составляющей, отсутствие профессиональных кадров, дороговизна и ограниченность сформированного туристского продукта. Отмечается также негативный имидж нашей страны за рубежом и отсутствие положительного информационного фона.

В рамках Программы предполагается к 2020 году увеличить объем платных услуг, оказываемых населению в сфере внутреннего и въездного туризма (включая услуги турфирм, гостиниц и аналогичных средств размещения), до 1 250,20 млрд рублей (по сравнению с 276,00 млрд рублей

в 2013 г.). При этом планируется увеличить количество средств размещения, классифицированных в соответствии с системой классификации гостиниц и иных средств размещения, с 685 единиц в 2013 г. до 4000 к 2020 г. В перспективе количество иностранных граждан, въезжающих в Российскую Федерацию, должно вырасти до 38,7 млн в год (по сравнению с 27 млн человек в 2013 г.).

Реализацию Программы планируется осуществить в **три этапа**:

- на первом этапе (2013—2015 гг.) будут сформированы правовые, организационные и методические условия, необходимые для эффективной реализации Программы, в том числе проведение работ по изучению и оценке туристского потенциала Российской Федерации, совершенствование нормативно-правовой базы в сфере сохранения и развития российской туристической индустрии;
- второй этап (2016—2018 гг.) ориентирован на внедрение инноваций, обеспечивающих выход на современные стандарты качества туристских услуг и др., будет осуществлена модернизация и развитие туристской инфраструктуры, создание условий для развития туристско-реакционных кластеров;
- на третьем этапе (2019—2020 гг.) будут продолжены внедрение инноваций и модернизация сферы туризма, в полной мере будет проводиться мониторинг, контроль и оценка их эффективности, выявление и внедрение лучшего российского и зарубежного опыта управления в сфере туризма, регулярное информирование общественности и других заинтересованных сторон о ходе реализации государственной программы и др.

Одними их целевых индикаторов реализации Программы является доля объектов культурного наследия, находящихся в удовлетворительном состоянии, в общем количестве объектов культурного наследия федерального, регионального и местного (муниципального) значения; количество посещений организаций культуры по отношению к уровню 2010 г., а также прирост численности лиц, размещенных в коллективных средствах размещения, по отношению к 2012 г.

Ожидаемые результаты от реализации Программы:

- перевод отрасли на инновационный путь развития, превращение культуры и туризма в наиболее развитые и привлекательные сферы общественной деятельности, в том числе через широкое внедрение информационных технологий;
- повышение качества государственного управления и эффективности расходования бюджетных средств через создание механизмов противодействия угрозам национальной безопасности в сфере культуры и туризма во взаимодействии с профессиональными творческими союзами, ассоциациями и институтами гражданского общества;

- достижение необходимого уровня эффективности государственно-правового регулирования сфер культуры и туризма;
- выравнивание уровня доступности культурных благ и художественного образования независимо от размера доходов, места проживания и социального статуса граждан Российской Федерации и т.д.

Кроме того, предполагается создание единого информационного пространства, содействующего обеспечению согласованности решений, принимаемых федеральными органами государственной власти, органами власти субъектов Федерации и органами местного самоуправления на основе создания и развития федеральных и региональных информационных систем и сетей, обеспечения их совместимости и взаимодействия в едином информационном пространстве России на базе современных информационных технологий, международных стандартов, общероссийской системы классификации и кодирования информации.

В настоящее время в Российской Федерации создано 13 особых экономических зон: две промышленно-производственные, четыре технико-внедренческие и **семь туристско-рекреационных зон**: в Краснодарском и Ставропольском краях, в Иркутской области, в республике Бурятия (проект «Байкальская гавань»), на Алтае («Алтайская долина» и «Бирюзовая Катунь») и на территории острова Русский Приморского края (с 2010 г.).

Мировой туризм сегодня развивается в регионах и на основе потенциала регионов. Среди специалистов, занимающихся проблемами развития регионального туризма, в настоящее время нет единодушия в определении понятия «**туристский регион**». В настоящее время известно несколько подходов к данному определению. Так, например, Всемирная туристская организация определяет туристский регион как территорию, которая располагает большей частью специализированных сооружений и услуг, необходимых для организации отдыха, учебного процесса или оздоровления. Из данного определения следует вывод, что туристский регион, для того чтобы считаться самостоятельным, должен иметь все необходимые сооружения для пребывания в нем туристов.

Однако не любая территория может быть отнесена к туристскому региону. Для того чтобы называться таковой, она должна отвечать следующим основным требованиям:

- 1) наличие необходимых для принятия туристов услуг (причем обязательно такого качества, которое клиент ожидает, приобретая предлагаемый ему туристский продукт). К ним относятся: доставка (транспорт) до региона и обратно, обеспечение условий для проживания (средства размещения) и питания (рестораны, кафе, бары) с соответствующим уровнем обслуживания;
- 2) наличие достопримечательностей, которые могли бы заинтересовать туристов. Именно они создают конкуренцию между туристскими регионами. Чем интересней место с точки зрения возмож-

ностей увидеть и узнать больше нового, тем больше оно посещается туристами;

- 3) наличие информационных систем, которые являются необходимым «инструментом» региона на туристском рынке. Прежде всего, это возможность доступа к информации систем компьютерного резервирования и бронирования Amadeus, Galileo, Sabre и других.

Таким образом, **туристский регион** — это территория, предлагающая определенный набор услуг, которые отвечают потребностям туриста и удовлетворяют его спрос на перевозку, ночевку, питание, развлечения и т.д.

Известны работы польских экономистов В. Гаворецкого и Г. Голембского А. Корнака и А. Рапача, посвященные проблематике туристских регионов с точки зрения интересов регионального хозяйства. Авторы подчеркивают значительную роль местного самоуправления в развитии туристских территорий. А. Корнак и А. Рапач считают, что туристский регион — это территория, которая имеет определенные туристские ресурсы (ценности), достаточную транспортную доступность и обладает определенной туристской освоенностью, возможностями для реализации туристского спроса и использования имеющегося потенциала.

А. Корнак и А. Рапач предполагают необходимость сбалансированного развития туристских регионов и определяют основные направления деятельности региональных органов власти по развитию туризма, а именно:

- рациональное использование природных ценностей и традиций местного общества;
- учет характеристик туристского движения (в том числе предпочтения иностранным туристам);
- гарантии туристам атмосферы гостеприимства и безопасности;
- ценовое предложение не должно превышать финансовые возможности потребителей, на которых будет ориентирован созданный туристский продукт. Он должен быть конкурентоспособен на международном туристском рынке;
- программа туристского освоения региона должна быть эластична, предлагать в случае наличия потребности услуги комплексного характера и гарантировать охрану туристских ресурсов.

Обобщая существующие на сегодня определения понятия «туристский регион», примем следующее определение: **туристский регион** — это территория, имеющая четко очерченные границы, располагающая объектами туристского интереса и предлагающая набор услуг, удовлетворяющий потребностям туристов, что способствует воспроизводству социальных и экономических процессов обеспечения жизни населения, обусловленных местом региона в системе территориального и общественного разделения труда. Туристскому региону объективно присущи определенные функции. Опираясь на работы отечественных специалистов В.С. Бильчака, В.Ф. Захарова, В. А. Квартального, можно составить представление о целост-

ной функциональной системе туристского региона, в которой выделяют следующие функции: *спроса и предложения, региональной активности и специализации, регионального управления, хозяйствования*, а также *демографическую, экологическую и социальную*. Планирование туризма в регионе должно быть нацелено на комплексное развитие всех перечисленных факторов.

Основная **концепция планирования туризма** в регионе заключается в том, что эту деятельность следует рассматривать как взаимосвязанную систему, включающую внешние и внутренние факторы, непосредственно и косвенно влияющих на среду туристского региона.

Для эффективного развития туристского региона необходимы определенные институциональные элементы, к которым относятся:

- организационные структуры, в частности, государственные туристские ведомства и ассоциации частного сектора, например, гостиничные ассоциации;
- законодательство и правила, относящиеся к туризму. Например, стандарты и лицензионные требования для гостиниц и туристских фирм;
- учебные заведения и их программы образования и профессиональной подготовки квалифицированных кадров для сферы туризма;
- наличие финансовых средств для развития туристских достопримечательностей, объектов, услуг и инфраструктуры, а также механизмы привлечения инвестиций;
- маркетинговые стратегии и программы продвижения туризма, нацеленные на информирование туристов о соответствующей стране или регионе и направленные на стимулирование посещения этого региона; а также туристские информационные службы в принимающих центрах;
- упрощение туристских формальностей (включая визовые требования), таможенных формальностей и обеспечение других объектов и услуг в пунктах въезда и выезда туристов;
- институциональные элементы, включающие в себя методы распределения экономических выгод туризма, меры по охране окружающей среды, смягчению отрицательных социальных воздействий и сохранению культурного наследия населения, проживающего в туристских регионах¹.

Стратегическое развитие туристского региона предполагает разработку механизма, благодаря которому произойдет мультипликативное саморазвитие туризма, будет повышаться роль и стимулироваться заинтересованность местных органов власти и населения в повышении качества туристских ресурсов, развитии социальной инфраструктуры, транспорта, связи, систем телекоммуникации, культуры, народного творчества

¹ Харрис Г., Кац К.М. Стимулирование международного туризма в XXI веке. — М.: Финансы и статистика, 2000.

и промыслов. Признано, что туризм следует развивать на контролируемой, комплексной и устойчивой основе, применяя принципы разумного и эффективного планирования. Благодаря такому подходу туризм может принести региону значительные экономические выгоды, не порождая при этом каких-либо серьезных экологических и социальных проблем и неблагоприятных последствий.

При планировании развития туристского региона должна учитываться необходимость развития региональной индустрии туризма на основе соблюдения **принципов устойчивого развития**. Планирование туризма на основе концепции устойчивого развития имеет исключительно важное значение, потому что подавляющий объем развития туризма связан с достопримечательностями и видами деятельности, относящимися к природной среде, историческому наследию и культурным моделям соответствующих регионов. Если эти ресурсы будут ухудшаться или разрушаться, то туристские регионы не смогут привлекать туристов и туризм не будет успешным и эффективным.

Это требует от органов государственной власти на всех уровнях хозяйствования при разработке стратегии развития конкретных туристских регионов и страны в целом соблюдения основополагающих тенденций устойчивого развития (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Направления достижения устойчивого развития туристского региона

Тенденция устойчивого развития	Направления деятельности по ее достижению
Сохранение и воспроизводство туристских ресурсов	Поддержание и субсидирование туристских ресурсов региона с целью их дальнейшего воспроизводства. Сохранение структуры природной подсистемы, удовлетворение жизненных, материальных и духовных потребностей местных жителей
Экологическое планирование туризма	Тщательное наблюдение, анализ и учет всех элементов окружающей среды при определении наиболее целесообразного типа и размещения объектов в процессе застройки.
Взаимодействие и учет интересов местного населения	Вовлечение местного общества в процесс планирования и развития. Разработка тех видов туризма, которые приносят выгоду местному обществу
Качественный туризм	Обеспечение хорошего соотношения цены и качества. Ориентация региона на туристов, уважительно относящихся к окружающей среде
Экономические и социальные выгоды	Стабильное количество капиталов всех видов (природного, материально-финансового, человеческого, социального) на душу населения

Особый упор делается на разработку и принятие политики и планов развития туризма для определенного региона, что позволяет руководить принятием решений относительно мероприятий по продвижению туристского продукта. Планирование туризма в регионе следует рассматривать как поступательный и гибкий процесс. Слишком жесткое планирование может не позволить процессу развития реагировать на изменения, так как могут иметь место проблемы изменения политики на государственном уровне, техногенные и социальные катаклизмы, прорывы в транспортной технологии, появляться новые формы туризма и меняться рыночные тенденции. При предании плану гибкости не следует забывать его цели и основные задачи, даже в случае, если меняются конкретные модели развития, способы и методы реализации поставленных задач.

В настоящее время планирование как постановка целей, задач, определение стратегии и тактики их реализации на базе задействования необходимых экономических ресурсов представляет собой переход от директивного планирования к индикативному. **Индикативное планирование** как процесс формирования системы определенных экономических и социальных параметров (индикаторов), характеризующих состояние и развитие страны (отрасли), является наиболее приемлемой для условий рыночной экономики и широко распространенной во всем мире формой государственного планирования макро- и мезоэкономического развития. Индикативный план не имеет директивного характера, а содержит ограниченное число обязательных заданий и носит в значительной мере направляющий, рекомендательный характер.

Индикативное планирование развития туристского региона, основывающееся на анализе спроса и предложения на региональные туристские услуги, требует наличия большого объема информации о потребителях и производителях туристских услуг; о факторах, влияющих на туристский спрос, и характере этого влияния, а также о существующих тенденциях изменения уровня потребления. Однако в настоящее время это вызывает у российских специалистов некоторые проблемы в связи с отсутствием методического единства по вопросам исследования спроса и предложения в области туризма. Поиск, сбор и анализ информации по вышеперечисленным вопросам целесообразно осуществлять с помощью маркетинга.

Региональный маркетинг представляет собой систему мер по привлечению в регион новых субъектов хозяйственной деятельности и выявляет и частично создает уникальные свойства региона, которые могут быть полезными для «потребителей». Для предпринимателей — это близость рынков сбыта, квалификация рабочей силы, условия деятельности. Для туристов — достопримечательности, климатические условия, возможности для отдыха. Для инвесторов — отработанность процедур купли-продажи собственности и земли, доходность и безопасность вложений, возможность вывоза прибыли за границы региона и т.д.

Применительно к туризму под **маркетингом туристского региона** понимается деятельность, предпринимаемая с целью целенаправленного создания, поддержания или изменения определенного имиджа территории и (или) поведения субъектов, внешних по отношению к данной территории. Маркетинг территории должен быть ориентирован на потребности целевых групп покупателей услуг региона (инвесторов, туристов, производителей).

Общими целями маркетинга туристского региона являются:

- повышение конкурентоспособности расположенных в регионе организаций индустрии туризма и организаций смежных с туризмом отраслей;
- усиление степени идентификации жителей со своей территорией постоянного проживания;
- привлечение в регион новых потребителей и производителей товаров и услуг;
- создание положительной репутации, высокого уровня известности на туристском рынке.

При разработке и проведении маркетинга туристского региона используются подходы, аналогичные общему маркетингу (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Процесс маркетинговой деятельности туристского региона¹

¹ Юркина Н.А. Стратегические направления маркетинга территории // Тезисы Научно-практической конференции «Современные трансформационные процессы в мировом туризме» — 2001, декабрь.

В результате маркетингового исследования (рис. 3.2) органы государственной власти туристского региона и региональные организации индустрии туризма смогут определить общую концепцию и составить перспективную поэтапную программу становления туризма в регионе; правильно выбрать стратегию управления; обеспечить на этой основе наиболее полное удовлетворение потребностей населения в туристских услугах и рациональное использование существующего собственного туристского продукта.



Рис. 3.3. Этапы методики проведения комплексного маркетингового исследования состояния туристского рынка в регионе

Первый этап. На этом этапе выявляются тенденции туристских прибытий в туристский регион, анализируются специфические характеристики туристов, посещающих территорию. Полученная информация позволит выработать ряд мер по привлечению въездных посетителей в регион и ляжет в основу исследования востребованности существующего турист-

ского предложения; предоставит возможность выявить и описать значимые позитивные и негативные факторы, влияющие на привлечение туристских потоков. Как, например, наличие привлекательного или непривлекательного имиджа региона в странах, направляющих туристов, или как влияет политическая нестабильность, преступность в регионе; какова удаленность региона от основных направляющих стран и стоимость проезда и т.д.

Второй этап предполагает выделение из всего въезжающего туристского потока туристов с определенными целями, анализ данных туристских потоков. В ходе анализа целесообразно выяснить следующие вопросы: цель визита; основных поставщиков (страны-поставщиков) туристов; пол и возраст туристов; их социальное положение; средний размер группы туристов; ежегодный доход; продолжительность поездки; расходы туристов; тип размещения; средства транспорта; предпочтительный вид питания; использование проката автомашины. Это позволит выделить отдельные целевые группы туристов.

На основе полученных данных можно реализуется *третий этап* исследования, на котором целесообразно выделить предпочтения туристов к туристскому региону, к средствам размещения, к транспорту. Это является немаловажным для развития туризма как в рамках региона, так и для отдельно взятой организации. Так, например, бизнесмен предпочтет те отели, в которых есть VIP-этажи для размещения высоких должностных лиц, специально оборудованные апартаменты и услуги для бизнесменов.

Четвертый этап. Крайне сложно удовлетворить потребности в туристском продукте и запросы всех без исключения потребителей, так как у каждого из них имеются определенные различия во вкусах и предпочтениях. Тем не менее, туристы могут быть сгруппированы по некоторым признакам, что называется **сегментацией**. Целевые группы, ориентированные на определенные сегменты рынка, примерно одинаково оценивают ряд потребительских свойств туристского продукта. Как правило, сегментирование туристского рынка осуществляется не по одному, а по нескольким критериям, что позволяет более точно учесть различные запросы и мотивы потребителей при создании нового туристского продукта.

Пятый этап. Каждый туристский регион отличается своими объектами и характеристиками предложения в области туризма, знание которых помогает выбирать целевые рынки. На этом этапе необходимо исследовать те природные и историко-архитектурные достопримечательности, которые представляют интерес для туристов, посетивших регион, а также немаловажна экологическая ситуация в туристском центре.

Исследование туристских достопримечательностей и видов деятельности в регионе проводится путем обследования и подготовки перечня имеющихся и потенциальных достопримечательностей и видов деятельности, связанных с ними, со сведением их по категориям в систему (например, природные, культурные и другие разновидности достопримечательностей).

Поиск и сбор такой информации необходим для выявления всех серьезных проблем, связанных с имеющимися достопримечательностями, как, например, использование их не по назначению.

Комплексное описание организаций индустрии туризма также помогает количественно измерить значение туризма в туристском регионе. Сведения о количестве, месторасположении и характеристиках организаций индустрии туризма служат основой для маркетингового анализа, который проводится на основе обследования имеющихся средств размещения (число, вид, местонахождение и уровень классности); ресторанов; банков; пунктов обмена валюты; магазинов с изделиями народных промыслов; специализированных и обычных предприятий торговли; медицинских объектов; предприятий по организации экскурсий и т.д.

Анализ этих данных может помочь муниципальным органам туристского региона выявить существующие или потенциальные проблемы (дефициты) в области обслуживания деловых туристов, которые следует разрешить для достижения высокого спроса со стороны бизнес путешественников.

Шестой этап. Для решения выявленных проблем должны быть сформулированы формализованные постановки ряда целереализующих задач — программных мероприятий. Следует отметить, что первоочередной в списке программных мероприятий по развитию отрасли следует признать разработку специальных мер повышения эффективности туристских организаций и качества предоставляемых ими услуг. Системный анализ сложившейся ситуации и теоретические исследования показывают, что в современных российских реалиях развитие отечественной индустрии туризма и ее переход на новый, более высокий уровень возможны за счет комплексного использования государственных, муниципальных и микроэкономических факторов.

Седьмой этап. Только в результате распределения программных мероприятий по развитию туристского рынка по уровням управления возможно разработать рекомендации относительно методов совершенствования управления туризмом, а также определить, какие маркетинговые программы наиболее содействуют экономическому развитию туристского региона.

Восьмой этап. Основными социальными последствиями реализации программных мероприятий станет улучшение условий жизни и отдыха местных жителей туристского региона и его гостей, увеличение рабочих мест. Экономическая эффективность от реализации конкретных программных мероприятий рассчитывается на основе использования методики оценки бюджетной эффективности, в рамках реализации мероприятий программы могут возникать два основных вида бюджетного эффекта — прирост налоговых и аналогичных доходов, а также инвестиционный доход.

Разработка (формулирование) **стратегии инвестиционного развития туризма в регионе** с самого начала должна быть сконцентрирована на трех главных направлениях:

- разграничение функций и определение ролей участвующих сторон в процессе согласованной работы по развитию туристской инфраструктуры в регионе или муниципалитете;
- формулирование проектов, подлежащих реализации, прежде всего мероприятий, гарантирующих быструю окупаемость;
- создание профессионального маркетинга.

Процесс управления инвестициями представляет собой сознательное и целенаправленное регулирование всех видов финансовых, имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в объекты предпринимательства и другие виды деятельности, для получения прибыли (дохода) или достижения социального эффекта. В случае концентрации сил региона на инвестиции в развитие туризма создаются новые экономические импульсы, привлечение туристов в регион улучшает его имидж как экономически развитой территории. Проведенная в инвестиционном направлении работа достаточно быстро окупаема — туризм представляет собой лишь один сегмент экономического развития, но при наличии определенных предпосылок и условий он может стать основным и наиболее выгодным направлением экономики региона.

Для привлечения **инвестиций** в инфраструктуру туризма региона с учетом специфики данной отрасли необходимо привести в действие организационно-экономические механизмы, стимулирующие инвестиционную деятельность в объекты индустрии туризма, а именно: повышение научной обоснованности управленческих решений в области инвестирования, обеспечение взаимодействия таких основных элементов системы управления, как принципы, методы, функции управления, инструментарий, ориентирующие реализацию инвестиционных проектов на достижение необходимых результатов и уровня эффективности. Кроме этого, результативность функционирования системы управления инвестированием в сфере туризма может быть значительно повышена за счет государственных инвестиционных инструментов поддержки туристских программ, льготного кредитования хозяйствующих лиц, обеспечения высокого уровня инвестиционной привлекательности объектов национальной экономики для иностранных и отечественных инвесторов, содействия накоплению средств мелких вкладчиков финансово-кредитными учреждениями, институциональными инвесторами. Успех развития туризма напрямую зависит от уровня государственной поддержки этой отрасли.

Активизация инвестиционной деятельности зависит от наличия трех основных факторов: а) инвестиционных возможностей; б) инвестиционных намерений; в) соответствующих организационных структур. Последние, в свою очередь, должны быть способны к развитию управленческих свя-

зей между организациями, консолидации интересов и возможностей, способствующих эффективной реализации инвестиционных проектов. Обобщенные рецепты мирового опыта успешного инвестирования в регионы, имеющие необходимый туристский потенциал, можно сформулировать следующим образом:

- 1) прагматическое начало с небольших инвестиционных проектов, быстро реализуемых и не требующих привлечения большого капитала;
- 2) привлечение всех участников, прежде всего малого предпринимательства, к разработке совместной концепции инвестиционного развития и координация процесса со стороны местной администрации;
- 3) ориентированность туристского предложения на жителей крупных близлежащих городов, прежде всего на туристов, приезжающих на один день или для проведения короткого отпуска;
- 4) кооперация при проведении рекламы и сотрудничество с туристскими фирмами.

Одной из перспективных форм развития туризма в регионе являются так называемые **туристские (туристско-рекреационные) кластеры**.

Цель создания **туристско-рекреационного кластера** — повысить конкурентоспособность территории на туристическом рынке посредством синергетического эффекта, в том числе за счет повышения эффективности работы предприятий и организаций, входящих в кластер, стимулирования инноваций и стимулирования развития новых туристских направлений. Создание **туристского кластера** фактически определяет позиционирование территории и влияет на формирование имиджа региона.

Первоначально **кластерный подход** был применен к промышленному производству, и его основоположниками были английский экономист **А. Маршалл** и русский ученый **Б.С. Ястремский**, но популяризатором идеи отраслевых кластеров для повышения региональной конкурентоспособности стал профессор Гарвардской школы бизнеса **Майкл Портер**. Объективные предпосылки для возникновения **кластера** были сведены М. Портером в знаменитый «ромб конкуренции», который состоит из следующей системы показателей: факторные условия, условия внутреннего спроса, родственные и поддерживающие отрасли, структура и стратегия фирм, внутриотраслевая конкуренция. В список *факторных условий* М. Портер включил людские ресурсы, природные ресурсы, капитал, научно-информационный потенциал и инфраструктуру. Главная идея М. Портера заключалась в том, что основные для конкурентоспособности факторы не наследуются, а создаются. Создание этих специализированных факторов сложно повторить, что и создает кластеру конкурентное преимущество, состоящее в уникальности.

По М. Портеру, **кластеры** вырастают только там, где все необходимые факторы, ресурсы и компетенции сосредоточиваются, достигают определенного масштаба, некоторого критического порога и приобретают ключевую роль в определенной экономической сфере с решающим и устойчивым конкурентным преимуществом над другими регионами за счет более высокой производительности, развития инноваций и новых видов бизнеса. Классическими примерами считаются кластер компьютерных технологий в Силиконовой долине (США), логистический кластер в Роттердаме (Нидерланды), кластер оффшорного программирования в Бангалоре (Индия), по этой модели в настоящее время России создается инновационный кластер в Сколково.

Туристский (туристско-рекреационный) кластер — это группа географически локализованных в определенном регионе, взаимосвязанных туристских компаний, обеспечивающих развитие инфраструктуры и использование современных технологий ведения бизнеса, направленный на формирование конкурентоспособного туристского продукта.

Здесь же уместно отметить, что с определением туристского кластера схоже определение зачастую употребляющегося в туристской терминологии понятия, как «**туристская дестинация**», под которой принято понимать географическую территорию, с некими очерченными границами. Данной территории должно быть свойственно привлечение и удовлетворение потребностей весьма обширных групп людей. Для присвоения территории статуса туристской дестинации, она должна располагать необходимым количеством мест, предусматривающих размещение, развлечение, питание туристов, а также обладать развитой транспортной системой.

Региональный туристский кластер должен состоять из элементов (блоков), каждый из которых будет включать в себя представителей различного бизнеса и видов деятельности, это позволит решить основную проблему, т.е. организовать представителей бизнеса и государственных служб, а также скоординировать работу различных организаций, так или иначе связанных с туризмом: общественного питания, медучреждений, развлекательных комплексов и др. Только объединив усилия, создав условия для высококачественного сервиса, безопасности, можно сделать область действительно привлекательной для туристов как своей страны, так и зарубежных.

Ядро туристического кластера (основной блок) состоит из организаций и предприятий, чья деятельность непосредственно связана с туризмом, — это:

- туристские операторы, занимающиеся разработкой и реализацией туров;
- туристские агентства, выступающие в качестве продавцов туристского продукта, сформированного туроператорами;
- предприятия — производители туристских услуг (гостиницы, кемпинги, здравницы, базы отдыха и др.).

Таким образом, данный блок выполняет функции по производству, формированию и реализации туристского продукта.

Второй блок включает специализированные фирмы и домохозяйства, предоставляющие услуги:

- предприятия размещения (отели, пансионаты, дома отдыха, частный сектор и др.);
- предприятия питания (рестораны, бары, кафе, столовые и др.);
- транспортные предприятия (авиа, железнодорожные и автоперевозки) и телекоммуникации (особенно, мобильной);
- объекты торговли товарами для туристов;
- объекты досуга (парки развлечений, музеи, театры, концертные площадки и т.п.);
- объекты проката (прокат туристского снаряжения);
- объекты сервиса (обслуживание туристского транспорта).

Данный блок отражает особенность туристского потребления и при этом вызывает производный мультипликативный эффект: необходимость для туриста в местах потребления тур продукта наличия транспортных услуг, жилья, питания, системы гостеприимства в целом, создания необходимых условий для отдыха, развлечений, образования, удовлетворения потребности в новых впечатлениях, а также наличия экологически здоровой среды, безопасности и т.п.

Третий блок (способствующий) включает в себя ряд составляющих: промышленный, медицинский, образовательный и информационный. Предприятия и организации функционируют на рынке товаров и услуг вне зависимости от туризма, но их привлечение в состав кластера создаст более высококачественные условия. Сегмент *промышленного блока* подразумевает использование в целях туризма собственной сельскохозяйственной и пищевой продукции, усовершенствование инфраструктуры и оснащение материальной базы при помощи строительства, выпуск рекламной и печатной продукции на предприятиях полиграфической промышленности, производство сувенирной и подарочной продукции для туристов с привлечением мастеров народного промысла. *Медицинский сегмент* отвечает главным образом за обеспечение здоровья туристов, а также за подготовку и обеспечение медицинских лечебно-оздоровительных учреждений (как государственных, так и частных). *Информационный сегмент* необходим для создания регионального информационного поля, где потенциальный турист мог бы найти исчерпывающие сведения о туристских возможностях объекта, о маршрутах и предоставляемых услугах.

Транспортные коммуникации — сеть дорожных сообщений, посредством которых достигаются те или иные объекты туристского характера. Данный сегмент играет значимую роль в кластере, напрямую способствуя развитию туризма в регионе.

Составляющие *финансово-юридического блока* имеют либо финансовую направленность (банки, страхование, аудит и пр.), либо юридическую (юридические и нотариальные конторы). Наличие финансовых учреждений необходимо в составе кластера в связи с тем, что туризм способствует притоку значительных сумм иностранной валюты, причем поступление ее происходит не только в виде оплаты за тур, но и в виде обмена денег для повседневных трат туристов, оплаты дополнительных услуг и пр. Юридические учреждения отвечают за заключение договоров и контрактов, решение спорных вопросов, представительство в суде, проведение мероприятий по безопасности туристов.

Включение *административного блока* в кластер обосновывается необходимостью комплексного и системного управления развитием туризма, но определяющая роль в данном блоке отдается государству, что обосновывается тем, что именно при помощи государственного регулирования развития туризма можно совершенствовать нормативно-правовую базу: развивать методы лицензирования, стандартизации и сертификации в сфере туризма; осуществлять таможенное, налоговое регулирование; осуществлять целевое бюджетное финансирование программ развития туризма; создавать благоприятные условия для инвестирования в туризм; увеличивать инвестиции в человеческий капитал; оказывать содействие в продвижении турпродукта на внутренний и мировой рынки; содействовать участию в международных туристских программах; координировать деятельность и инвестиции государственного и частного секторов туризма.

По мнению авторов И.Г. Шепелева и Ю.А. Марковой, рассматривающих кластерный подход в сфере туризма на примере Челябинского региона, кластеры могут создаваться как на постоянной, так и на временной основе. «Последние формируются на время инвестиционной деятельности в виде освоения капитальных вложений, включают в состав строительные организации (например, ныне существующая туристическая фирма „Саттурн“ Челябинской области — участник кластера «Урал — Турист — Сатка», в недалеком прошлом представляла собой временную кластерную структуру, в состав которой входили строительная компания «Домстройсервис» и турпредприятие «Сатка — Тур — Ссервис»». Поэтапное планирование и общую модель управления инновационного туристического кластера в так называемом монорегионе возможно представить в виде схем (рис. 3.4 и 3.5)¹.

В настоящее время на принципах кластерного подхода реализуется проект по созданию курорта в туристско-рекреационном кластере «Калининград — российский центр Европы», подобные проекты разработаны в Москве, Санкт-Петербурге, Татарстане, Самарской, Челябинской областях, в Бурятии и др. Так, в Калининградской области в 2013 г. в этом направлении работает **«Корпорация развития туризма в Калининградской**

¹ Шепелев И.Г., Маркова Ю.А. Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), № 3 (11), 2012 URL : www.sisp.nkras.ru

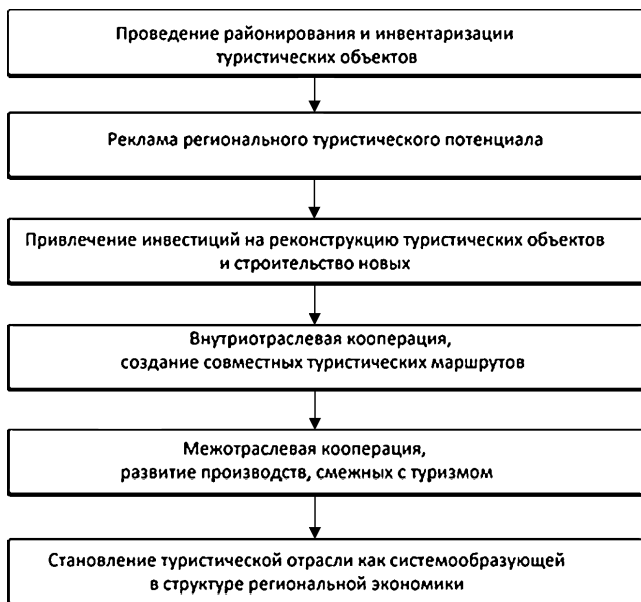


Рис. 3.4. Поэтапное создание туристского кластера

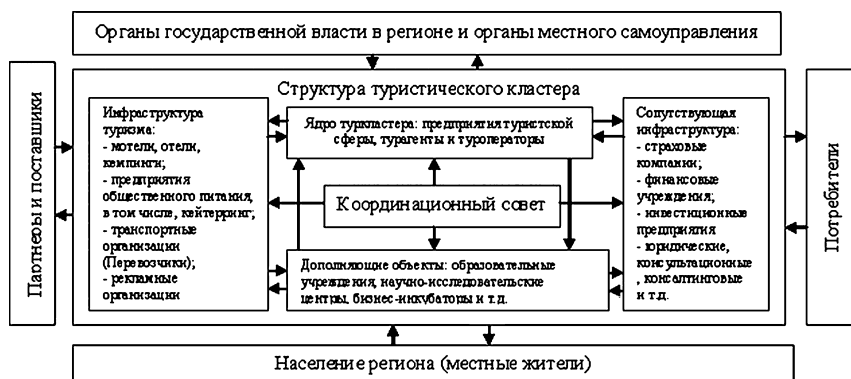


Рис. 3.5. Модель управления туристского кластера в монорегионе¹

области», которая планирует привлечь около 19 млрд рублей в качестве инвестиций для создания пяти туристических кластеров на побережье к 2018 году. Как следует из областной программы развития туризма на 2014–2018 гг. на первом этапе предполагается формирование пяти кла-

¹ Шепелев И.Г., Маркова Ю.А. Там же.

стеров: «Кранц 1» и «Кранц 2» в Зеленоградске, «Нойкурен» в Пионерском, «Раушен» в Светлогорске, «Пальменикен» в Янтарном. В выбранных районах планируется построить 18 гостиниц с фондом более 5 тыс. номеров, **что позволит сформировать «ядро» в каждом отдельном кластере**, на территории кластеров помимо гостиниц будет создана спортивно-оздоровительная и пляжная инфраструктура с магазинами, ресторанами, барами, клубами. За счет кластеров в Зеленоградске планируется развивать молодежный отдых, «Нойкурен» и «Раушен» будут ориентированы на спортивно-оздоровительный отдых, а туристический кластер «Пальменикен» — на отдых класса luxury. Второй этап реализации программы включает строительство еще двух кластеров: «Пиллау» в Балтийске и «Европейский Байкал» на Виштынецком озере. При этом вся поддерживающая инфраструктура и «флагманский гостиничный объект» будут построены силами «Корпорации развития туризма» за счет бюджетных средств и финансовых инвесторов.

Еще одним примером развития туристского кластера в России является Вологодская область, будущее которой напрямую связывают с развитием туризма, поскольку туристский потенциал области уникален — природные ресурсы с живописными северными ландшафтами и экологически чистыми местностями, культурно-исторические и этнические памятники Русского Севера создают условия для развития многих видов туризма — культурно-познавательного, событийного, активного, экологического, сельского. В целом отрасль туризма на Вологодчине развивается достаточно динамично: в 2012 г. область посетили около 2 млн туристов, объем туристских и гостиничных услуг превышает 1,8 млрд рублей (4,8% общего объема платных услуг населению), соответственно, доля туризма в структуре ВРП области с учетом мультипликативного эффекта оценивается в 4% (организации сферы туризма и сопутствующих отраслей принесли в бюджет области около 100 млн рублей). Среди первоочередных проблем отрасли — слабая туристская и транспортная инфраструктура, устаревший номерной фонд в гостиницах, высокая стоимость услуг (в крупных туристских центрах — Вологде, Череповце и Великом Устюге — остро стоит проблема нехватки мест размещения среднего диапазона цен), низкий уровень квалификации обслуживающего персонала. Для решения этих вопросов в области разработали программу развития всесезонного туризма — так называемый проект «R-кластер». Программа предусматривает создание инфраструктуры с удобно расположенными туристическими деревнями («R-деревнями», «фуд-кортами» — зонами питания) и мини-мотелями, а также маршрутов, способных привлечь туристов как зимой, так и летом.

Кластерный подход к развитию в регионе индустрии туризма в последующем способствуют созданию дополнительных возможностей для привлечения инвестиций, увеличения занятости и решения других назревших региональных проблем, т.е. они одновременно становятся условиями, инди-

каторами успешного преодоления депрессивного состояния отдельных регионов, имеющих туристский потенциал.

Успешность маркетингового продвижения регионального туристского продукта невозможна без создания **бренда**, поскольку именно бренд является существенным фактором формирования потребительских предпочтений. Основной задачей брендинга туристского комплекса является формирование и дальнейшее развитие у потребителя положительных, позитивных ассоциаций, связанных с регионом. Правильно выбранная позиция помогает туристскому региону определить базовые черты его имиджа, создать необходимые ассоциации у партнеров и потребителей.

Стратегия брендинга туристского региона должна опираться на принципы соответствия предложений потребностям рынка и соответствия качества предлагаемых на рынке продуктов и услуг уровню ожиданий потребителей. Следовательно, брендинг предлагаемого регионом турпродукта — это не вопрос создания знака, логотипа и слогана, и проблема не столько вербализации и визуализации, сколько позиционирования бренда перед потенциальным потребителем, который выбирает туристский маршрут. Например, четкое позиционирование Анапы как детской здравницы или Кавказских минеральных вод — лучшее подтверждение устойчивости и долговечности бренда: ни кризис, ни события на Кавказе не смогли остановить неизменно высокий поток туристов и отдыхающих в эти регионы.

Общеизвестен в России и прецедент с созданием нового туристского бренда в системе маршрута «Золотое кольцо России» благодаря инициативе администрации малого города Мышкин, которая смогла предложить новый туристский продукт, привлечший внимание туристов, — это единственный в мире «Музей мыши», в развитие бренда был создан муниципальный туристско-образовательный комплекс «Мышкины палаты». Таким образом, удачный бренд и маркетинговая стратегия продвижения позволили в малом городе активизировать мастеров народных ремесел, создающих разнообразную сувенирную продукцию, пользующуюся неизменным спросом у туристов. Оригинальное решение позволило городу существенно пополнить бюджет и привлечь к созданию туристского продукта местное население.

Примером долговечного и устойчивого существования стал и сам бренд «Золотое кольцо России», который приобрел известность благодаря тому, что открыл для отечественных и зарубежных туристов достопримечательности городов Владимиро-Суздальской Руси.

Регионы России, формирующие трансграничные и интегрированные туристские продукты, взяли на вооружение «проверенный» бренд, и так возникли аналогичные проекты под названиями «Серебряное кольцо России», «Восточное кольцо России» и «Саянское кольцо России».

В объединение туристских маршрутов «Серебряное кольцо России» входят города Новгородской земли, расположенные вокруг Северной столицы России — города Санкт-Петербурга, в которых сохранились уникальные памятники истории, культуры и церковного зодчества Северо-Запада России. Благодаря маршруту получают известность у зарубежных туристов названия старинных русских городов, входящих в тур, это — Великий Новгород, Псков, Старая Русса, Великие Луки, Порхов, Изборск, Печоры, Ивангород, Кинигисепт, Выборг, Корела (Приозерск), Старая Ладога, Вологда, Кириллов, Тихвин. Аналогично привлекательным для туристов из Японии, Китая и Кореи станет бренд «Восточное кольцо России» (Хабаровск, Якутия, Бурятия, Камчатка, Сахалин, Еврейская АО и другие восточные территории), поскольку они воспринимают Хабаровск как «Европу в двух часах езды».

Название «Саянское кольцо России» говорит само за себя, поскольку в бренде четко обозначен туристский маршрут, который заведомо интересен любителям экологического и этнографического туризма, тем более что для Запада Россия часто ассоциируется именно с Сибирью.

Многообразие культуры России с ее историческими корнями известно во все мире, и при формировании и продвижении национального туристского продукта на мировой туристский рынок именно культура правомочна стать основным — глобальным (зонтичным) брендом Российской Федерации. Кроме того, в век глобализации туристы привыкли получать стандартизированные качественные услуги, но при этом ищут новых впечатлений, и уникальный конгломерат многоцветья этносов, бытовых укладов, религиозных вероисповеданий, прикладных искусств и природных ландшафтов — то, что и составляет богатство российской культуры и природы — основа для продвижения страны как туристского бренда.

Все вышесказанное позволяет кратко сформулировать положительные факторы развития туризма в регионе:

- использование региональных, местных ресурсов;
- привлечение иностранного капитала;
- рост местной деловой активности;
- структурные сдвиги в национальном производстве товаров и услуг;
- сбалансированность региональных диспропорций;
- повышение численности занятых в производстве и поступление налогов в государственный бюджет;
- создание национальных парков и заповедников;
- сохранение произведений искусства, культуры и местных традиций;
- развитие IT-технологий и коммуникаций, доступ к глобальной информации;

- повышение образовательного уровня местного населения и ломка языковых, социальных, классовых, религиозных барьеров.

Как отмечают эксперты из Ростуризма, в настоящее время многие субъекты Российской Федерации принимают собственные целевые программы развития туризма, что способствовало появлению новых региональных точек роста российской туриндустрии. Так, в лидеры российского туристского рынка помимо Москвы и Санкт-Петербурга выходят и Бурятия, которая в 4 раза увеличила поток въездного туризма, и Карелия, где объем доходов от туриндустрии превысил деревообрабатывающую промышленность, и Алтайский край, принимающий более 1 млн 200 тыс. туристов в год. В регионах в условиях дефицита ресурсов начинают рассматривать туризм как локомотив социально-экономического развития. Принятие и, главное, реализация целевых программ развития устойчивого туризма в регионах, обладающих значительным рекреационным потенциалом, на внутреннем уровне обеспечивает приток туристов, создает единство туристов и работников индустрии туризма со сторонниками защиты окружающей среды, а также местным населением, заинтересованным в повышении уровня жизни, на внешнем уровне — позволяет создать привлекательный имидж региона на международном туристском рынке.

Контрольные вопросы и задания

1. Какова связь наличия природных и культурных объектов страны с туристским ресурсом?
2. Как определяет туристские ресурсы законодательство России?
3. Перечислите основные признаки туристских ресурсов.
4. Каково влияние развития туристской отрасли на уникальные региональные природные ресурсы? Всегда ли присутствует положительный эффект?
5. Какие памятники культуры причисляются к всемирному наследию по классификации ЮНЕСКО?
6. Кратко охарактеризуйте туристские ресурсы России
7. Какие мероприятия по сохранению туристских ресурсов проводятся в рамках государственных целевых программ по культуре и туризму?
8. Опишите кластерный подход в развитии туристского комплекса региона.
9. Охарактеризуйте брендинг как инструмент создания туристского продукта.
10. Какова роль маркетинговой стратегии для успешного продвижения туристского продукта?

Тесты

1. Установите соответствие понятий и определений:

- | | |
|---|---|
| А. Лечебно-оздоровительные местности и курорты — это: | а) уникальные, невозполнимые, ценные в экологическом, научном, культурном и эстетическом отношении природные комплексы, а также объекты естественного и искусственного происхождения; |
| Б. Памятники природы — это: | б) территории (акватории), имеющие особое значение для сохранения или восстановления природных комплексов и их компонентов и поддержания экологического баланса; |
| В. Дендрологические парки и ботанические сады — это | в) территории (акватории), пригодные для организации лечения и профилактики заболеваний, а также отдыха населения и обладающие природными лечебными ресурсами; |
| Г. Государственные природные заказники — это: | г) природоохранные учреждения, в задачи которых входит создание специальных коллекций растений в целях сохранения разнообразия и обогащения растительного мира, а также осуществление научной, учебной и просветительской деятельности. |

2. Установите соответствие понятий и определений:

- | | |
|---|---|
| А. Культурное наследие народов Российской Федерации — это | а) уникальные, невозполнимые, ценные в экологическом, научном, культурном и эстетическом отношении природные комплексы, а также объекты естественного и искусственного происхождения; |
| Б. Культурное достояние народов Российской Федерации — это: | б) совокупность культурных ценностей, исторические места страны, связанные с самобытной национальной культурой; |
| В. Культурные памятники — это: | в) объекты, обладающие историко-архитектурной, художественной, научной и мемориальной ценностью, имеющие особое значение для истории и культуры субъекта Российской Федерации. |

3. Установите соответствие понятий и определений:

- | | |
|--|---|
| <p>А. Объекты культурного наследия федерального значения — это:</p> | <p>а) объекты, обладающие историко-архитектурной, художественной, научной и мемориальной ценностью, имеющие особое значение для истории и культуры муниципального образования;</p> |
| <p>Б. Объекты культурного наследия регионального значения — это:</p> | <p>б) объекты, обладающие историко-архитектурной, художественной, научной и мемориальной ценностью, имеющие особое значение для истории и культуры Российской Федерации, а также объекты археологического наследия;</p> |
| <p>В. Объекты культурного наследия местного значения — это:</p> | <p>в) объекты, обладающие историко-архитектурной, художественной, научной и мемориальной ценностью, имеющие особое значение для истории и культуры субъекта Российской Федерации.</p> |

4. Официально признанными музеями-заповедниками являются следующие поля исторических сражений: сражений:

- а) Куликово поле и поля сражения под Сталинградом;
- б) Куликово поле и Бородинское поле;
- в) Куликово поле, Бородинское поле и поле Прохоровского танкового сражения на Курской дуге;
- г) Бородинское поле и Волоколамское шоссе под Москвой.

5. Цель создания **туристско-рекреационного кластера** — это:

- а) повышение эффективности работы предприятий и организаций, входящих в кластер;
- б) повышение конкурентоспособности территории на туристическом рынке посредством синергетического эффекта;
- в) стимулирования инноваций;
- г) стимулирования развития новых туристских направлений.

6. Установите соответствие понятий и определений:

- | | |
|---|--|
| <p>А. Ядро туристического кластера (основной блок):</p> | <p>а) включает специализированные фирмы и домохозяйства, предоставляющие услуги;</p> |
| <p>Б. Второй блок туристического кластера:</p> | <p>б) включает в себя ряд составляющих: промышленный, медицинский, образовательный и информационный блоки;</p> |

- В. Третий блок (способствующий):
- в) состоит из организаций и предприятий, чья деятельность непосредственно связана с туризмом.
7. Факторы туристского спроса включают:
- а) международные туристские рынки;
 - б) внутренние туристские рынки;
 - в) использование местными жителями туристских ресурсов, достопримечательностей и других объектов инфраструктуры туристского региона;
 - г) все ответы верны.
8. Факторы туристского предложения включают:
- а) природно-климатические ресурсы и объекты экскурсионного показа;
 - б) институционные элементы;
 - в) транспортные предприятия и предприятия питания;
 - г) прочие элементы инфраструктуры туризма;
 - д) все ответы верны.
9. Основными целевыми группами (стейкхолдерами), окружающими туристскую фирму, являются:
- а) финансовые круги (банки, инвестиционные фонды, финансовые, страховые компании и другие финансово-кредитные институты и частные инвесторы);
 - б) средства массовой информации (пресса, радио, телевидение, Интернет-среда);
 - в) общественность (негосударственные формирования, союзы и ассоциации потребителей, а также население, не выступающее в качестве какой-либо организованной силы, например, жители курортной зоны);
 - г) персонал фирмы;
 - д) все ответы верны.
10. Присоединение туристских организаций к известному бренду могут осуществляться путем:
- а) заключения стандартного франчайзингового договора;
 - б) подписания контракта на управление;
 - в) комбинации франчайзинга и контракта на управление;
 - г) соглашений о приобретении патента (лицензии) на использование торговой марки;
 - д) все ответы верны.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

4.1. Понятие и виды организационных структур управления, используемых в туристской индустрии

Под **структурой управления предприятием** понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых взаимоотношениях, что обеспечивает их функционирование и развитие как единого целого. *Организационная структура управления* складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено прежде всего на распределение между отдельными подразделениями организации прав и ответственности.

В рамках организационной структуры управления протекает *управленческий процесс*, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура — форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи, между которыми обеспечивают координацию их исполнения.

К **звеньям управления** относятся организационно обособленные структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие определенные *функции управления*, либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений). Устанавливающиеся между звеньями связи имеют *горизонтальный* характер.

Под **уровнем управления** понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления предприятием.

Типовая пирамидальная структура управления фирмой, отражающая уровни управления, представлена на рис. 4.1.

Высшее звено управления организацией (*top management*) обычно бывает представлено председателем Совета директоров, президентом, управлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, определяет цели и политику организации. Из этого следует, что в высшем руководстве можно выделить *два подуровня*: полномочное управление и общее руководство.

Руководители среднего звена (*middle management*) обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной

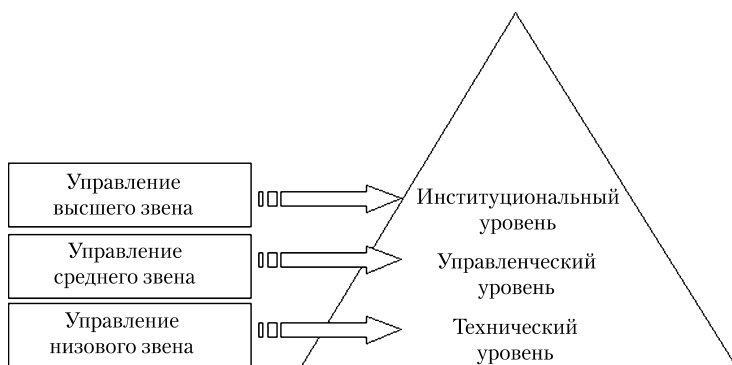


Рис. 4.1. Уровни управления организацией

высшим руководством и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители департаментов, отделений, начальники функциональных отделов.

Нижнее звено управления (*sole management*) представлено линейными менеджерами. Это последний руководящий уровень управления: чаще всего это младшие менеджеры, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

Связи между ступенями управления находятся в вертикальной зависимости и носят явно выраженный характер последовательного подчинения: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Исходя из этого схема, представленная на рис 4.1, может быть преобразована в схему, отражающую иерархический характер подчинения (рис. 4.2).

Горизонтальные связи являются одноуровневыми и носят характер согласования, координации. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и умений, тем более горизонтально сложной она является. Горизонтальная специализация приводит к дифференциации функций и охватывает определенные работы (соединение различных заданий)/взаимосвязи различных видов работ, которые могут выполняться одним или несколькими лицами. Работники, связанные с определенными функциями, — это бухгалтеры, администраторы, руководители производственных звеньев и т.д.

Вертикальные связи — это связи подчинения в условиях иерархичности управления. Вертикальная структура состоит из уровней управления, чем больше ступеней существует между высшими уровнем и оперативными работниками, тем сложнее является данная организация. Вертикальные связи в структуре управления могут быть линейными и функциональными.

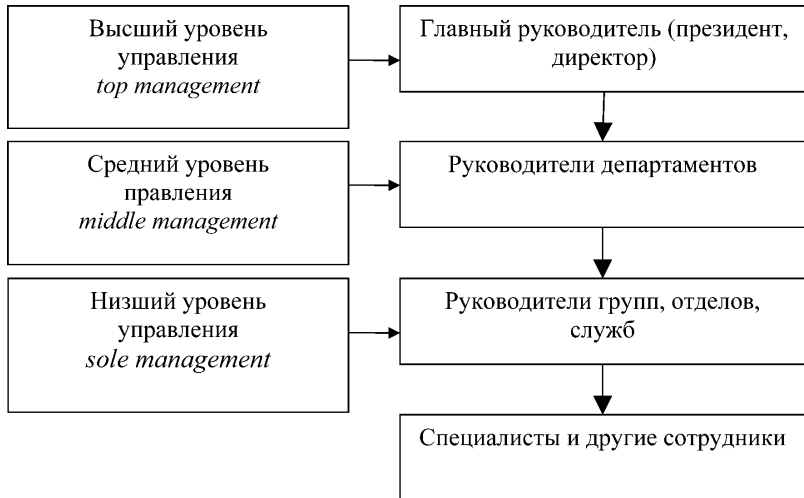


Рис. 4.2. Уровни управления в организации

Линейные связи отражают движение информации между линейными руководителями (лицами, отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений), а *функциональные связи* имеются там, где происходит обмен информацией по тем или иным функциям управления.

Таким образом, существуют иерархическая и органическая структуры управления.

Иерархическая структура управления: нижестоящий уровень управления подчиняется вышестоящему и контролируется им; действуют формальные правила и нормы при выполнении менеджерами их обязанностей тогда как выполнение обязанностей официальными лицами носит в большей степени обезличенный характер; найм сотрудников на работу осуществляется в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Органическая структура управления характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Данные структуры в большинстве случаев формируются на временной основе именно для реализации конкретных проектов и программ, при решении сложных вопросов изменение форм позволяет подобным структурам легче адаптироваться к новым условиям. Особенности иерархического и органического типов структур управления приведены в табл. 4.1.

В управленческой практике наиболее распространены следующие **виды (типы) организационных структур: иерархические** (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная) и **адаптивные** (органические).

Сравнение видов структур управления

Параметр сравнения	Тип структуры	
	Иерархический	Органический
Основа построения	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена руководства по ситуации
Преобладающий вид связей	Вертикальные	Горизонтальные
Формализация отношения	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Основа получения желаемого результата	Рационально спроектированная основа	Инициатива персонала и самоорганизация.

1. Линейная организационная структура управления. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, т.е. лица, полностью отвечающего за деятельность фирмы (как правило, небольшой). Это одна из простейших структур, которая характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный большими полномочиями и осуществляющий все функции управления (рис. 4.3).

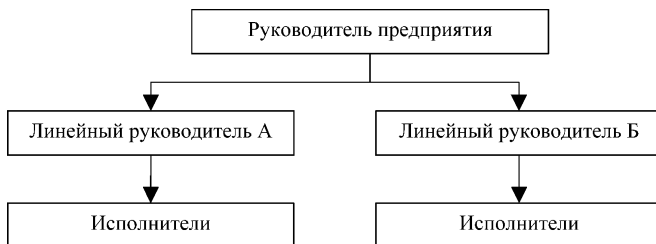


Рис. 4.3. Линейная организационная структура управления

Как видно из данных рис. 4.3, при линейном управлении каждое звено и подчиненный имеют одного руководителя. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Недостатки и преимущества данной структуры указаны в табл. 4.2.

Особенности линейной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
Единство и четкость распоряжений	Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления
Согласованность действий исполнителей	Отсутствие функциональных звеньев по планированию и подготовке решений
Простота управления (один канал связи)	Перегрузка информацией руководителя, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами
Четко выраженная ответственность	Концентрация власти в высшем уровне управления
Оперативность в принятии решений; Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.	

2. Функциональная организационная структура управления осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления (рис. 4.4).

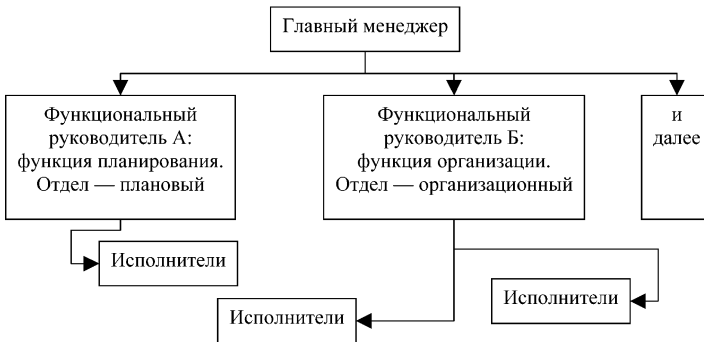


Рис. 4.4. Функциональная организационная структура управления

Смысл данной структуры состоит в том, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов. В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (отделы), например, отделы маркетинга, кадров, плановый отдел и т.д.

Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура правления.

Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность предприятия. Но вместе с тем, как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Специфика функциональной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» функциональных подразделений
Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов	Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами
Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов	Появление тенденций чрезмерной централизации
Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций	Длительность процедур принятия решений
Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	Относительно застывшая форма, с трудом реагирующая на изменения

В значительной степени недостатки и линейной, и функциональной структур устраняются в линейно-функциональных структурах.

3. Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. В разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подсистем туристской организации (маркетинг, производство, финансы, персонал). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта») (рис. 4.5).

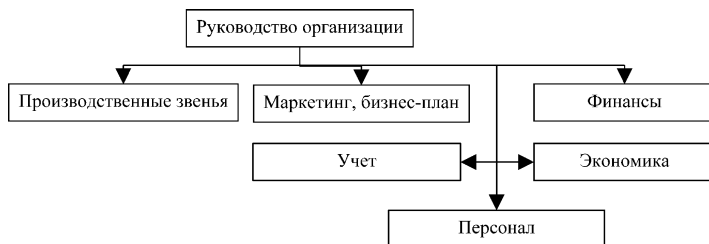


Рис. 4.5. Линейно-функциональная (штабная) структура управления (отражены основные функциональные направления деятельности организации)

Линейно-функциональные структуры наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции. При этом данная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки (табл. 4.4).

Таблица 4.4

**Особенности линейно-функциональной
организационной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
Лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников	Невозможность быстро реагировать на изменяющиеся условия внешней среды;
Освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем	Отсутствие гибкости во взаимоотношениях между подразделениями фирмы из-за применения формальных правил и процедур
Возможность привлечения консультантов и экспертов по функциональным сферам деятельности	Отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между производственными отделениями

4. Дивизиональная структура управления является сравнительно новой по сравнению с ранее рассмотренными типами структур. Она стала завоевывать популярность в 50-х гг. XX в. (рис. 4.6).

Эта структура характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением: главную роль в управлении играют не руководители функциональных подразделений, а руководители отделений, производящих продукт, оказывающих услугу. Фирма структурируется таким образом: либо это продуктовая специализация, либо потребительская, либо региональная. Это позволяет обеспечить более тесную связь производителя с потребителем и быстрое реагирование фирмы на изменения во внешней среде, однако приводит к росту иерархичности управления, необходимости создания промежуточных уровней управления для координации работы отделений, групп и других единиц, дублированию функций управления на разных уровнях, росту затрат на содержание менеджмента.

5. Адаптивные (органические) типы организационных структур, к которым относят *проектные, матричные, бригадные* и т.д., стали следующим шагом в совершенствовании сложившихся организационных структур управления, а по существу — следующим этапом развития дивизиональной структуры, в которой построение дивизионов осуществляется не по функциональному принципу, а по проектам (поэтому в некоторых классификациях дивизиональная структура не выделяется отдельно, а относится к типу органических организационных структур). При этом одним из основных условий найма работников служит отказ от жесткого закрепления его

за конкретными подразделениями. Таким образом, компания представляет собой некий коллектив, временно объединяемый по определенным принципам в дивизионы, ориентированные на выполнение конкретных проектов.

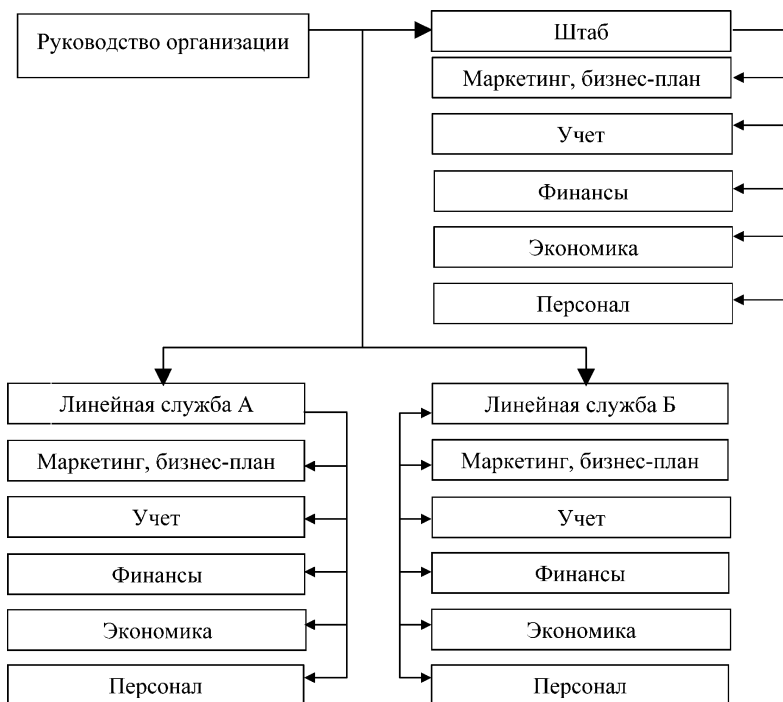


Рис. 4.6. Дивизиональная структура управления (отражены основные функциональные направления деятельности организации)

5.1. Проектная структура необходима, если фирма занимается новым проектом, например, разрабатывает новый продукт, новое направление деятельности. Главная идея такой структуры — создание на временной основе специального подразделения — проектной группы. В состав этой группы обычно включают специалистов, в том числе управленцев. Руководитель проектной группы несет ответственность за планирование, выполнение программы и графика работ, материальное поощрение сотрудников — членов группы и т.д. по завершении проекта проектная группа расформировывается, а сотрудники либо переходят в новую проектную группу, либо возвращаются на свою постоянную работу. Данная структура обеспечивает гибкость разработки и реализации стратегии, но при наличии нескольких проектов приводит к рассредоточению персонала по разным направлениям, что усложняет деятельность фирмы как единого целого.

Для координации деятельности разных проектных групп в фирме создаются штабные органы, в которых входят менеджеры проектов, или используются матричные структуры.

5.2. Матричная структура управления основана на принципе двойного подчинения исполнителя: непосредственному руководителю функциональной службы фирмы, которая предоставляет персонал и другую помощь менеджеру проекта и руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. Поэтому менеджер проектной группы имеет в своем подчинении две группы сотрудников: постоянных членов группы и сотрудников функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов (рис. 4.7).

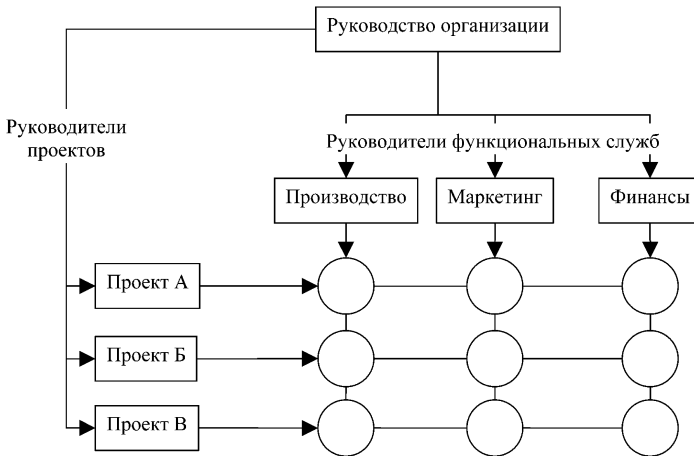


Рис. 4.7. Матричная структура управления

При некотором сходстве матричной структуры с проектной в качестве особенностей можно выделить то, что проектная структура может создаваться на определенные проекты и изменяться после их завершения, а матричная структура предполагается проектами без ограничения срока действия (или достаточно длительные).

Поскольку создание матричной структуры управления целесообразно в тех ситуациях, когда требуется организовать процесс производства новых видов продукции или оказания новых услуг в сжатые сроки, матричная структура получила наибольшее распространение в наукоемких отраслях. Структуры управления, относящиеся к органическому типу, неэффективны там, где не совершенствуется система контроля, планирования, стимулирования, не поддерживается стремление персонала к самовыражению и саморазвитию.

5.3. Бригадная (командная) структура является еще одной разновидностью органического типа организации управления. При такой структуре нарушается традиционное деление производственных, экономических, управленческих и других служб на изолированные системы со своими целевыми установками и интересами. Бригада (команда) состоит из специалистов и исполнителей разного профиля, знающих методы достижения целей фирмы и не нуждающихся во вспомогательных аналитических службах. Бригадная структура создает необходимые условия для более полного использования творческого потенциала сотрудников туристской фирмы.

5.4. Виртуальные структуры (команды) стали новым направлением организационного развития (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Наиболее распространенные типы виртуальных команд и их характеристики

Организационная форма	Особенности работы	Сфера применения
Команда по разработке продуктов или проектов	Команда работает над созданием нового продукта. Члены виртуальной группы обладают большой самостоятельностью, принимают коллегиальные решения. Обязанности участников строго разграничены. Иногда члены виртуальной группы могут выступать как эксперты	Любая сфера деятельности, связанная с разработкой продуктов, услуг. Особенно часто применяется в ИТ
Сетевые команды	Члены команды выступают только как эксперты. Состав участников проекта часто меняется, поэтому нередки случаи, когда члены виртуальной группы знают не всех участников проекта	Консалтинговые компании, высокие технологии, фондовый рынок
Параллельные команды	Виртуальная команда привлекается, когда организация-заказчик не может собственными силами решить ту или иную задачу. Специалисты выступают в качестве экспертов. Состав участников четко определен, все они, как правило, знакомы друг с другом. Члены команды имеют право одновременно работать над другими проектами	Консалтинг, проекты по совершенствованию бизнес-процессов, финансовый рынок
Рабочие команды	Отличаются узкой специализацией, например, в научных/аналитических исследованиях и разработках. Состав такой группы четко определен	Крупные мультинациональные корпорации

Организационная форма	Особенности работы	Сфера применения
Сервисные команды	Занимаются сопровождением и обслуживанием основной деятельности организации	Крупные корпорации, консалтинговые группы, финансовая сфера
Управленческие команды	В команду входят менеджеры высшего звена крупной корпорации, рассредоточенной по всему миру	Транснациональные корпорации
Команды быстрого реагирования	Виртуальная группа должна стремительно реагировать на чрезвычайные ситуации, любое отклонение от развития событий от установленного плана	Государственные службы, связанные с национальной безопасностью

Безусловный приоритет в России сейчас принадлежит линейно-функциональной структуре, тогда как в целом на Западе предпочтение отдается дивизиональной модели.

Принципы построения организационных структур управления:

- *простота* — обеспечение минимально возможного числа иерархических ступеней (уровней управления);
- *адаптивность* — способность изменяться в определенных пределах при изменении внешних и внутренних условий;
- структура предприятия должна *отражать цели и задачи фирмы*, быть подчиненной процессу производства и оказания услуг и меняться вместе с ними;
- структура должна отражать *функциональное разделение труда и объем полномочий менеджеров*, которые в свою очередь определяются политикой, процедурой, правилами и должностными инструкциями;
- при построении структур управления должен быть реализован *принцип соответствия между функциями и полномочиями*, с одной стороны, и *квалификацией и уровнем культуры конкретного сотрудника* — с другой;
- каждая функция, реализуемая фирмой, должна быть закреплена за конкретной службой, т.е. недопустимо закрепление одной функции за двумя или несколькими службами;
- иерархия служб не должна подчиняться одному субъекту управления более шести-семи объектов;
- кратчайшие пути прохождения информации;
- разделение стратегических и оперативных функций.

Наиболее распространенными **ошибками в построении организационных структур управления** являются:

- наличие «дублирования» функций (одна и та же функция закреплена за разными структурными подразделениями);
- наличие функций управления, не закрепленных за каким-либо структурным подразделением (например, часто не закрепленной оказывается функция разработки кредитной политики, так как фирма не пользуется кредитами);
- превышение нормы управления (6–8 объектов управления);
- двойное подчинение (в турфирме так часто бывает с курьером, который подчинен практически всем сотрудникам).

На эффективность организационной структуры управления влияют:

- действительные взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой, что отражается в их должностных обязанностях;
- действующая политика руководства и методы, влияющие на поведение сотрудников;
- полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

Этапы совершенствования организационных структур управления:

- 1) организационная диагностика (анализ закрепления функций управления за сотрудниками предприятия, выявление недостатков в организационной структуре (см. ошибки в построении организационных структур));
- 2) закрепление функций за конкретными подразделениями, сотрудниками (усовершенствованное), предусматривающее устранение ошибок, выявленных на предыдущем этапе;
- 3) построение новой (проектируемой) схемы организационной структуры управления предприятием, внесение изменений в должностные инструкции сотрудников и «Положения о службах».

Оргдиагностика — комплекс мер по исследованию сложившейся на предприятии организационной структуры управления и выявлению ее достоинств и недостатков. Первым этапом оргдиагностики является самодиагностика. Самодиагностика не может быть окончательной — она дает первую информацию о проблемах в организации. Более обоснованную и доказательную картину можно получить только с помощью полной и всесторонней диагностики фирмы (возможно с помощью привлеченных консультантов/аудиторов).

В процессе создания или последующего совершенствования организационной структуры управления разрабатываются положения о службах (структурном подразделении) и должностные инструкции сотрудников.

Положение о структурном подразделении является организационно-правовым документом (внутренним), определяющим:

- порядок создания подразделения;

- правовое положение подразделения в организационной структуре предприятия;
- задачи и функции подразделения;
- права подразделения;
- взаимоотношения с другими подразделениями предприятия;
- ответственность подразделения.

Должностная инструкция — это организационно-правовой документ, в котором определяются основные *функции, обязанности, права и ответственность* сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Она составляется по каждой штатной должности организации, носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под расписку при заключении трудового контракта (в том числе при перемещении на другую должность и при временном исполнении обязанностей по должности).

4.2. Модели процесса принятия решений

Управленческое решение — это неотъемлемая часть деятельности менеджера. Данное понятие рассматривается и как управленческий акт (постановление, распоряжение, приказ), и как процесс разработки и реализации решения, и как выбор наиболее эффективной альтернативы решения. Предметом управленческого решения в практической деятельности обычно являются проблемы, стоящие перед организацией. Если рассматривать процесс управления с позиции системы решений, то его можно представить состоящим из следующих *четырёх этапов*:

- 1) аналитическая работа, включающая анализ целей и состояние системы в настоящем и будущем, а также выявление проблем, возникающих при достижении этих целей;
- 2) процесс выработки и принятия решения;
- 3) организация реализации решения;
- 4) контроль и учет итогов реализации решения с оценкой эффективности.

Процесс управления реализуется в деятельности организации непрерывно, и эти этапы регулярно повторяются в каждом цикле управления. Однако между понятиями «процесс управления» и «процесс выработки и реализации решения» нельзя поставить знак равенства, поскольку процесс выработки и реализации решения является лишь частью процесса управления.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- всесторонняя обоснованность решений;
- правомерность (соответствие принимаемого решения законодательству);
- непротиворечивость (вновь принимаемые решения не должны противоречить ранее принятым);

- своевременность;
- обеспеченность ресурсами;
- ясность и лаконичность (недопустимость двойственного толкования решений).

Управленческие решения можно классифицировать по разным признакам:

- по степени влияния на будущее организации:
 - стратегические — определяют общие направления развития организации и долгосрочные цели,
 - тактические (конкретные меры);
- по масштабам:
 - глобальные — охватывают всю организацию в целом,
 - локальные — касаются некоторых сторон деятельности организации;
- по продолжительности периода реализации:
 - долгосрочные (более пяти лет),
 - среднесрочные (от одного года до пяти лет),
 - краткосрочные (менее одного года);
- по направленности воздействия — внешние, внутренние;
- по обязательности выполнения:
 - директивные — принимаются высшим руководством и являются обязательными для исполнения,
 - рекомендательные — принимаются совещательными органами и не являются обязательными для исполнения,
 - ориентирующие — определяют единое направление деятельности подсистем организации;
- по функциональному назначению:
 - регулирующие — определяют метод выполнения действий,
 - координирующие — концентрируют усилия вокруг проблемы,
 - контролирующие — направлены на оценку результатов;
- по широте охвата:
 - общие — распространяются на всю организацию в целом,
 - специальные — рассматривают отдельные вопросы;
- по степени запрограммированности:
 - запрограммированные — принимаются в стандартных ситуациях, не требуют особого творческого напряжения,
 - незапрограммированные — принимаются в новых необычных условиях;
- по сфере реализации: научные и маркетинговые условия, производство, реализация товаров (услуг), работа по кадрам и т.д.;
- по способам принятия:
 - интуитивные — принимаются руководителем на основе его способности предвидеть результаты,

- адаптивные — принимаются руководителем в соответствии с его профессиональными и личными знаниями, жизненным опытом,
- рациональные — опираются на научный анализ проблемы.

Методы принятия управленческих решений можно объединить в две большие группы:

- *индивидуальные методы* — решения принимаются одним менеджером, важность принимаемых решений и сфера деятельности, к которой они относятся, зависит от уровня, который занимает менеджер в иерархии организации и от степени централизации или децентрализации управления;
- *коллективные (групповые) методы* — решения принимаются определенной группой менеджеров и специалистов, такие методы используются в децентрализованных структурах, когда используется делегирование полномочий (см. параграф 4.3).

Рассмотрим **основные методы принятия управленческих решений**.

Метод инверсии, который в психологии его иногда называют методом обращения, представляет собой один из эвристических методов творческой деятельности, ориентированный на поиск идей решения задачи в новых, неожиданных направлениях, предполагает отказ от традиционного взгляда на проблему путем преодоления существующего стереотипа.

Метод аналогий (метод эмпагии) характеризуется использованием имеющегося опыта решения подобных ситуаций на данном предприятии, либо родственных. В основе метода лежит принцип замещения исследуемого объекта, процесса другим. В решении задач используются различные аналогии: конкретные и абстрактные; ведутся поиски аналогии живой природы с неживой, например, в области техники. В них могут быть установлены аналогии по форме, структуре, функциям, процессам и т.д. В ситуациях мысленного построения аналога иногда хорошие результаты дает такой прием, как гиперболизации, например значительное увеличение или, наоборот, уменьшение масштабов объекта.

Метод сценариев. Сценарии позволяют с определенным уровнем достоверности выявить возможные тенденции развития событий, взаимосвязи между действующими факторами, сформировать картину состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием тех или иных воздействий. Разработка таких сценариев способствует своевременному осознанию потенциальной опасности, с которой сопряжены варианты управленческих воздействий или неблагоприятное развитие событий. Перечень возможных вариантов развития событий позволяет обнаружить критические ситуации для принятия решений, потенциальные последствия предлагаемых альтернатив и выбор на этой основе наиболее эффективной.

Метод блок-схем. Логическая схема отражает последовательность действий и решений, необходимых для получения требуемого результата, ее можно представить как блок-схему в виде графа. Вершины графа соот-

ветствуют этапам разработки решения, а дуги — связям между ними. При этом граф представляет собой связанное и логически обоснованное описание последовательности разработки решения с учетом причинно-следственных связей между его этапами. *Модели «дерева целей»* и *«дерева критериев»* также относятся к этому методу.

Большое распространение в менеджменте получили различные варианты *метода «мозговой атаки»* («*мозгового штурма*»). Выделяют следующие модификации применения данного метода:

- *метод прямого мозгового штурма*. В отличие от классического метода мозгового штурма процесс формулировки проблемы (целей, ограничений и т.д.) проходит также с помощью метода мозгового штурма с тем же самым составом участников;
- *метод массового мозгового штурма*. Предложенная Дж. Дональдом Филипсом (США), позволяет существенно увеличить эффективность генерирования новых идей в большой аудитории (20—60 человек). Особенность этой модификации метода заключается в том, что присутствующих делят на малые группы численностью 5—6 человек. После разделения аудитории на малые группы последние проводят самостоятельную сессию прямой «мозговой атаки» (четко определенную по времени). После генерирования идей в малых группах проводится их оценка, затем выбирают наиболее оригинальную. Следующий этап — сбор руководителей групп и обсуждение всех идей;
- *метод двойного (парного) мозгового штурма*. Проводится прямой мозговой штурм, затем обсуждение выдвинутых, после чего идет продолжение выдвижения идей и их обсуждение;
- *обратный мозговой штурм*. Используется при реализации проектов, состоящих из многих этапов (элементов). В случае неудачи одного этапа — процесс прекращается. Цель мозгового штурма — максимальное выявление всех недостатков. Этапы: составление списка существующих, потенциальных и возможных в будущем недостатков с помощью мозгового штурма; их ранжирование;
- *метод мозгового штурма с оценкой идей* (диалог с деструктивной отнесенной оценкой). Это объединение двойного, индивидуального и обратного метода. Используется для решения сверхсрочных проблем. Высокие требования к участникам: квалификация, собранность, умение участвовать в методе мозгового штурма. Этапы: генерация идей, ознакомление всех участников с вариантами идей и комментариями и самостоятельная оценка вариантов, выбор нескольких (3-5) лучших вариантов с указанием их достоинств и недостатков, обсуждение с мини-штурмами, сужение списка лучших вариантов с уточнением достоинств и недостатков, индивидуальные презентации лучших вариантов и их коллективное ранжирование.

Недостатки метода: большая нагрузка на участников и возможная конфликтность. Достоинства метода: снятие эффекта «единого мозга», возможность организовать конструктивную критику.

Представляет интерес такая форма групповой работы, как **фасилитация** (англ. *facilitate* — помогать, облегчать, способствовать), особенно для выработки управленческих решений повышенной сложности, либо повышенной важности, в том числе в процессе стратегических сессий (обычно под стратегическими сессиями понимается форма групповой работы, используемая в деятельности команд топ-менеджеров и иницируемая первым лицом или лидером команды). Подобные решения могут быть приняты по следующим проблемам и вопросам: определение (изменение) целей развития гостиницы в целом или отдельных направлений ее деятельности, разработка (изменение) стратегии гостиницы, изменения в организационно структуре гостиницы (изменение функциональных обязанностей, подчинения, порядка взаимодействия внутри структурных подразделений гостиницы или между ними и т.п.), поиск новых бизнес-моделей, рынков, разработка (изменение) гостиничного продукта и дополнительных услуг, т.е. разработка различных существенным нововведений в деятельности гостиницы и их внедрение, предупреждение конфликтов (устранение) сопротивления коллектива нововведениям, разрешение конфликтов, имеющих существенный резонанс в гостинице или же выходящих за пределы какого-либо ее структурного подразделения.

В реальной практике сложно сказать, какую проблему следует считать повышенной сложности или важности. В каждом конкретном случае и исходя из собственных оценок ситуации и своих навыков ее разрешения менеджер сам решает, какие методики принятия управленческого решения использовать — индивидуальные или групповые, и если групповые, то использовать ли фасилитацию.

Важная роль в организации фасилитации принадлежит фасилитатору — специалисту в области группового принятия решений, курирующему малую группу и организующему групповые процессы с целью повышения эффективности деятельности группы и принимаемых ею решений.

Основная задача фасилитатора — облегчить взаимодействия внутри группы. Для этого он направляет работу участников, модерирует результаты и следит за выполнением участниками заданных технологией правил.

Требования, предъявляемые к фасилитатору:

- умение задавать вопросы (преимущественно открытые вопросы, не предполагающие однозначного ответа «да» или «нет»);
- умение слушать (активное слушание (например, может быть использовано выражение «правильно ли я вас понял...»);
- безоценочность восприятия (отсутствие критических оценок высказываний членов группы и подсказок в процессе фасилитации);

- хорошая память и умение концентрировать внимание, самодисциплина;
- управление групповой динамикой;
- фокусировка внимания группы на определенной теме;
- перемещение фокуса внимания с одного аспекта рассматриваемой проблемы на другой).

Часто еще говорят о таком важном качестве фасилитатора, как чувство юмора, что особенно важно в каких-либо конфликтных ситуациях.

Если говорить об отличии фасилитатора от модератора, то можно в целом обобщить их особенности таким образом: модератор (например, модератор по работе с фокус-группой в маркетинговых исследованиях, модератор при использовании коллективных методик отбора персонала, модератор при проведении каких-либо деловых встреч и т.д.) в общем случае выступает просто организатором и координатором каких-либо групповых процессов, им может быть (и обычно бывает) бизнес-тренер гостиницы, тогда как для эффективного проведения фасилитации желательно, чтобы фасилитатором был специалист со стороны. Это важно для того, чтобы избежать субъективного суждения фасилитатора по тем или иным вопросам, так как в противном случае, являясь членом трудового коллектива и имея собственные предпочтения, фасилитатор так или иначе будет влиять на ход групповой работы в своих интересах. Включается фасилитатор в дискуссию или нет, является ли он экспертом в обсуждаемой теме или нет — это не так важно, как то, что фасилитатор должен оказать помощь группе в выполнении задачи, решении проблемы или достижения соглашения к взаимному удовлетворению участников.

При использовании фасилитации следует помнить о том, что у этой технологии, как и у других, есть свои достоинства и недостатки (табл. 4.6).

Как видно из данных этой таблицы, порождаемый фасилитационный эффект может оказаться как существенным ресурсом для достижения поставленных целей, так и серьезным препятствием, которое этих целей достигнуть не позволит.

Для того чтобы адекватно руководить дискуссией фасилитатор должен хорошо подготовиться к проведению стратегической сессии (знать особенности коллектива и решаемой задачи), эффективно использовать приемы управления групповой динамикой.

Особенно внимательно следует относиться фасилитатору к сотрудникам гостиничного предприятия, которые имеют такие черты личности, как авторитарность, доминантность, отсутствие гибкости, консерватизм. Такие сотрудники негативно влияют на работу группы. При этом эффект влияния характеристик отдельной личности может быть невелик, но сумма схожих характеристик часто является решающим фактором групповой деятельности. Поэтому важно создать такие условия для этих сотрудников, чтобы они не могли объединиться в группы и оказывать давление на остальных членов группы.

**Основные преимущества и недостатки использования
фасилитации, как технологи группового принятия решений**

Преимущества	Недостатки
Улучшаются коммуникации между сотрудниками, координация между службами гостиницы при реализации решения	Сотрудники (как правило, руководители) отвлекаются от выполнения основных функциональных обязанностей
Повышается уровень согласия сотрудников с принятым решением и соответственно готовность к его реализации	Увеличивается время разработки и принятия решений
Повышается удовлетворенность работой и коллективом	В отдельных случаях — отсутствует результат из-за конфликта интересов членов группы
Увеличивается количество альтернативных вариантов решения, повышается «объемность» видения проблемы и ее решения	Увеличивается вероятность принятия не наиболее верного решения, а решения проводимого более авторитетным сотрудником, либо сотрудником, оказывающим сильное влияние или даже давление на группу

Эффективность применения фасилитации как технологии группового принятия решений зависит от множества факторов:

- от того, насколько четко были определены цели и задачи проведения стратегической сессии и определена роль фасилитатора;
- от уровня профессиональной подготовки и опыта фасилитатора;
- от особенностей корпоративной культуры и морально-психологического климата в коллективе;
- от структуры группы (численность, состав, наличие неформальных лидеров, личностные характеристики членов группы), сложившихся отношений между участниками группы;
- от сложности решаемых задач, наличия ресурсов (временных, материальных, финансовых).

В заключение стоит отметить, что использование фасилитации как технологии группового принятия решений эффективно в тех случаях, когда требуется применение нестандартного подхода, предполагающего выход за сложившиеся в гостинице рамки, но при этом имеется значительный временный ресурс (понятно, что если решение надо принять быстро и с наименьшими затратами, как это было в кризис, ни о какой фасилитации речи быть не может). Также этот прием эффективен в определенной корпоративной культуре, когда мнение сотрудников действительно важно и к нему прислушиваются.

При разработке управленческих решений часто применяются различные экспертные методы, например *метод Дельфи* (*The Delphi Technique*). Авторами метода считаются О. Хелмер, Н. Долки, Т. Гордон, он является одним из основных в проведении экспертиз и имеет различные модификации. В настоящее время этот метод представляет собой по существу группу методов, объединенных общими требованиями к организации экспертных процедур и форме получения экспертных оценок. В нем предусматривается создание условий, обеспечивающих наиболее продуктивную работу экспертной комиссии, что достигается анонимностью процедуры, с одной стороны, и возможностью пополнить информацию о предмете экспертизы, с другой.

Экспертизы по методу Дельфи проводятся в *четыре тура*. На первом туре экспертам сообщается цель экспертизы и формулируются вопросы, ответы на которые составляют основное содержание экспертизы. Во втором (третьем и четвертом) туре экспертам предъявляются усредненная оценка экспертной комиссии и обоснования экспертов, высказавших «крайние» точки зрения. Характерной особенностью метода Дельфи является уменьшающийся от тура к туру разброс оценок экспертов, их возрастающая согласованность. Однако иногда наблюдается поляризация различных точек зрения, что может объясняться наличием среди экспертов представителей различных научных школ, специалистов различных профилей.

Стандартный *алгоритм разработки и реализации управленческого решения* (любого — кадрового решения, финансового, антикризисного, решения по формированию цены тура, и т.п.) можно представить следующим образом (рис. 4.8).

Из представленного на схеме алгоритма видно, что стандартный алгоритм разработки и реализации управленческого решения содержат три основных этапа:

- 1) *аналитический этап*, на котором анализируются все факторы внешней и внутренней среды, которые могут влиять, связаны с принятием данного решения;
- 2) *этап разработки и реализации управленческих решений*. Продолжительность и степень детализации этого этапа может быть различной в зависимости от множества факторов: важности решения, периода на который они разрабатываются, степени неопределенности и т.п. После того как разработаны альтернативные решения (определены альтернативы), определяются критерии выбора решений (максимизация прибыли, экономия ресурсов и т.п.), после чего принимается окончательное решение и осуществляются меры по его реализации;
- 3) *на последнем этапе производится оценка эффективности принятого решения*. Показатели эффективности могут быть различными (рентабельность деятельности, продаж, экономический эффект, и т.п.).

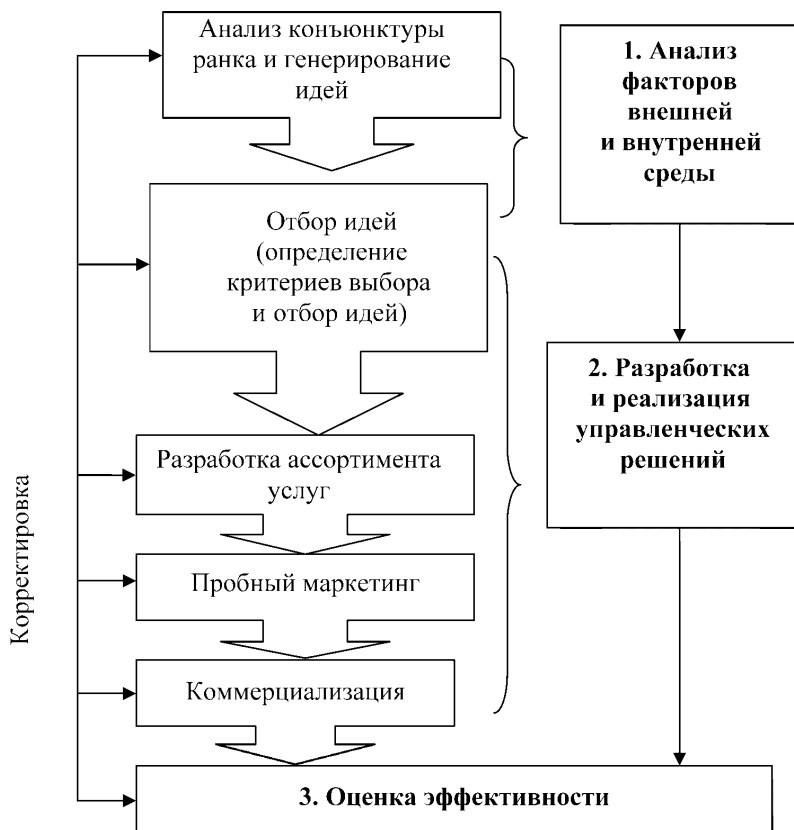


Рис. 4.8. Стандартный алгоритм разработки и реализации управленческого решения (на примере разработки и реализации решения о формировании ассортимента услуг предприятия)

После завершения третьего этапа, а иногда и раньше, при выявлении отклонений, обнаружении ошибок, вносятся коррективы на тот этап, на котором были обнаружены эти отклонения.

Особенности разработки и реализации управленческих решений в сфере услуг

Эффективность управленческого решения может быть выражена в отношении нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс. В качестве ресурсов могут быть новое

подразделение компании, финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. В качестве затрат — старые подразделения, персонал, финансы и др. Основу каждого вида эффективности составляет степень удовлетворения потребностей и интересов человека, коллектива и компании в целом.

Основными составляющими эффективности управленческого решения являются: организационная, экономическая и социальная эффективность.

Организационная эффективность управленческого решения — это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени. Она связана с реализацией следующих потребностей:

- для человека — потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке;
- для компании — потребность в труде (спросе на продукцию), в организации и безопасности.

Результатом организационной эффективности может быть новая система стимулирования, группа квалифицированных организаторов производства или управления, новый порядок и др.

Экономическая эффективность управленческого решения — это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения и затрат на его подготовку и реализацию. Прибавочный продукт может быть представлен в виде прибыли, снижения затрат, получения кредитов. Экономическая эффективность связана с реализацией всех потребностей человека и компании.

Социальная эффективность управленческого решения рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Данная эффективность связана потребностями человека в творческом труде, уважении и любви, общении, самовыражении и самопроявлении, тогда как для компании — это потребность в саморазвитии.

Результатом социальной эффективности управленческого решения может быть хороший социально-психологический климат в подразделении, взаимопомощь, неформальные отношения.

Эффективность управленческого решения разделяется по уровням ее разработки и реализации, охватом людей и компаний. Выделяют эффективность управленческих решений на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны.

Управление эффективностью управленческого решения осуществляется посредством применения системы количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов.

4.3. Методы управления

Метод управления представляет собой систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и скоординированную деятельность управляющей и управляемой систем для более эффективного использования имеющихся возможностей в целях решения поставленных перед организацией задач.

На коллектив можно воздействовать двумя основными способами: принуждением и побуждением (стимулированием). В первом варианте коллектив заставляют выполнять то, что от него требуется, во втором — он практически сам выполняет требуемое, поскольку сам в этом заинтересован.

В зависимости от преобладания тех или иных способов можно определить и методы руководства (с известной степенью допуска) как регламентирующие и стимулирующие (мотивирующие) (рис. 4.10).

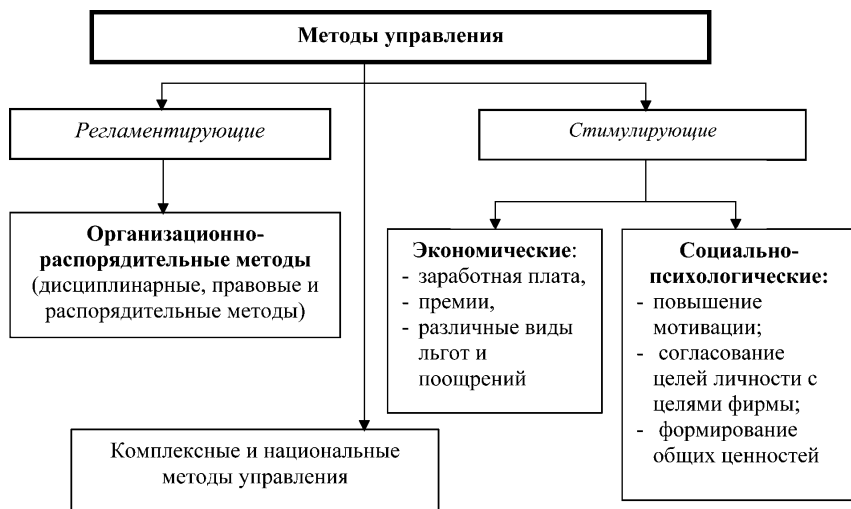


Рис. 4.9. Классификация методов управления

Регламентирующие методы образуют группу *организационно-административных методов* (их называют также организационно-распорядительными, директивными, правовыми, властными и т.д.). Сущность организационно-административных методов заключается в том, что они предполагают прямое целенаправленное воздействие на управляемый объект посредством директивных актов руководства (приказов, инструкций, распоряжений). К данным документам также относятся правила внутреннего трудового распорядка, корпоративный кодекс поведения. При этом должно быть обеспечено беспрекословное выполнение приказов, распоряжений и указаний руководителей в рамках закона.

В основном дисциплинарные методы воздействуют на поведение работников через положительные и отрицательные стимулы, т.е. посредством поощрения и наказания. Положительные стимулы: похвала, одобрение, поощрение. Отрицательные стимулы: критика, взыскание, порицание.

Как было обосновано в различных теориях мотивации (см. далее, параграф 9.1), наиболее эффективными являются поощряющие, положительные стимулы, так как только они способствуют росту производительности труда.

Поощрение — это социальное одобрение и признание, цель которого закрепить достигнутые работником результаты и стимулировать его к еще более высоким.

Наказание — социальное неодобрение, направленное на устранение имеющихся недостатков в деятельности работника и их осуждение.

К числу **организационных методов** (*не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения*) относят:

- организационное проектирование и регламентирование;
- организационное нормирование.

Сущность *организационного проектирования* и регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (учредительный договор, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности предприятия.

При **распорядительных методах** (приказ, распоряжение, постановление, инструктаж, рекомендация) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

К **организационно-распорядительным методам** управления относятся:

- *метод руководства на основе инструкций и контроля (management by control and direction)*. При данном методе руководители не делегируют своих полномочий подчиненным. Это яркий пример авторитарного стиля руководства. Активность подчиненных подавлена и не развивается. Но и этот метод может дать хороший результат в том случае, если цели четко определены, ресурсы имеются, технология отработана и требуется только четкая и качественная работа;
- *метод руководства на основе делегирования (management by delegation)*. Смысл и задача этого метода передать принятие решений на более низкий уровень. То, что может решаться на низких уровнях, то и должно там выполняться, но при этом необходимо

создание эффективной системы контроля (см. ниже о делегировании полномочий).

К стимулирующим (мотивационным) методам управления относятся:

- *метод руководства посредством мотивации (management by motivation)*, который основан на удовлетворении требований, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможности интеграции потребностей сотрудника с целями организации;
- *метод руководства, нацеленного на результаты (managing for results)*, разработанный Питером Друкером. В основе этого метода — задание результатов при децентрализованной системе руководства, т.е. каждому подразделению предписывается достижение конкретных результатов. Руководитель такого подразделения должен возложить на себя следующие обязательства:
 - вносить соответствующий вклад в получение экономических результатов,
 - брать на себя ответственность за концентрацию усилий в использовании благоприятных возможностей с целью получения значимых результатов,
 - быть приверженному систематическому, целенаправленному выполнению экономических задач на своем участке работы и на фирме в целом.

Стимулирующие методы носят характер косвенного воздействия на коллектив, их можно разделить на две группы:

- *экономические (материально стимулирующие)* — методы материального стимулирования, которые учитывают личный вклад работника в конечные результаты организации (зарплата, премии, различные надбавки, дополнительные льготы работникам);
- *социально-психологические методы* (воспитательные, морально стимулирующие) — нацелены прежде всего на повышение мотивации и заинтересованности работников в своем труде, на согласование целей личности с целями фирмы, на формирование общих ценностей.

Можно выделить следующие формы, методики, документы, разрабатываемые и используемые при применении различных методов управления (табл. 4.7).

Названные методы руководства тесно связаны и практически не могут использоваться изолированно друг от друга. Тем не менее, реально применяемые методы можно классифицировать по вышеупомянутым группам в зависимости от преобладания того или иного способа воздействия на коллектив.

В практике управления организационно-административные, экономические, социально-психологические методы используются не изолированно, а гибко, в сочетании, в зависимости от ситуации, особенностей персонала, от вида деятельности организации (табл. 4.8).

Таблица 4.7

Формы, методики, документы, разрабатываемые и используемые при применении различных методов управления в индустрии туризма

№	Методы	Формы, методики, документы
1	Организационно-распорядительные	Учредительный договор, устав предприятия, внутрфирменные стандарты обслуживания, правила внутреннего трудового распорядка, корпоративного поведения и взаимоотношений персонала с гостями и клиентами, положения о службах, должностные инструкции, нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы (нормы расхода моющих средств, нормы расхода продуктов в службе питания и т.п.)
2	Экономические	Формы и системы оплаты труда, премии, бонусы, дополнительные льготы работникам, система штрафных санкции, другие формы материального стимулирования и дестимулирования
3	Социально-психологические	Социоматрица, социограмма, профессиограмма, формирование корпоративной культуры, благоприятного морально-психологического климата в коллективе, другие формы нематериального стимулирования (корпоративные мероприятия, дни благодарения, доска почета, присвоение званий «Лучший сотрудник отдела» и т.п.)

Таблица 4.8

Матрица факторов, влияющих на выбор метода управления в различных ситуациях

Факторы, характеристики ситуации, персонала, вида деятельности	Рекомендуемые методы управления
Достаточность ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, временных, информационных и т.п.)	Социально-психологические
Ограниченность, дефицит ресурсов	Организационно-распорядительные
Творческий коллектив, коллектив высококвалифицированных сотрудников	Социально-психологические, экономические
Коллектив сотрудников рабочих специальностей	Экономические, организационно-распорядительные
Определение концепции предприятия	Социально-психологические
Ежедневно повторяющиеся операции	Организационно-распорядительные

Представленные в табл. 4.8 рекомендуемые методы для различных ситуаций, следует применять комплексно, учитывая множество параметров, т.е. используя ситуативный подход в менеджменте.

Неумение менеджера использовать разные методы управления в разных ситуациях является серьезным ограничением в повышении эффективности организации и, как правило, является серьезным ограничением в его профессиональном росте. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку сотрудникам, в других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

В практике управления организационно-административные, экономические, социально-психологические методы используются не изолированно, а гибко, в сочетании, в зависимости от ситуации, особенностей персонала, от вида деятельности организации. Во многом специфика применения того или иного метода управления зависит от стиля управления конкретного менеджера.

Стиль управления — это своего рода «почерк» в действиях менеджера, т.е. *устоявшаяся манера поведения* руководителя по отношению к подчиненным в целях оказания на них влияния и побуждения их к достижению определенных целей, выражающаяся в степени делегирования полномочий, используемых типов власти, заботе о человеческих отношениях и о выполнении задач. Стиль менеджера (формирующийся в процессе его профессиональной деятельности) — очень значимая характеристика в управлении, так как именно он оказывает влияние на эффективность деятельности организации в целом, на качество трудовой жизни, на поведение подчиненных, жизнеспособность организации, на качество персонала. *Факторами формирования стиля менеджера* являются морально-психологические качества менеджера, его профессиональные знания и навыки, жизненный опыт.

Поскольку каждый руководитель — уникальная личность, использующая в своей деятельности свои особые приемы и способы управления, стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории, скорее, стиль данного руководителя может быть в большей степени соотнесен с какой-то общей моделью. Стили управления могут быть различными, поэтому необходима их классификация, которая способствует их оценке, пониманию и сознательному формированию наиболее эффективного стиля.

Классификация Лайкерта предполагает наличие четырех базовых систем стиля лидерства, различающихся по степени авторитарности. Расположим их по степени уменьшения уровня авторитарности:

- эксплуататорско-авторитарная;
- благосклонно-авторитарная;
- консультативно-демократическая;
- основанная на участии.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи.

В теории и практике менеджмента различают **три основных стиля**: авторитарный (административный), демократический и либеральный (попустительский) (табл. 4.9).

Таблица 4.9

Сравнительная характеристика стилей менеджмента

Критерий сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
1. Способ принятия решений	Единоначалие	Совместно с подчиненным	Подчиненными на основе указаний руководителя
2. Способ доведения задач до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры
3. Ответственность	Полностью у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчиненных
4. Принцип подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет четкой ориентации
5. Инициатива	Допускается	Поощряется и используется	Полностью в руках исполнителей
6. Отношения руководителя к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличие
7. Отношение руководителя к подчиненным	Дистанцируется	Контактирует	Не проявляет инициативы
8. Отношение руководителя к дисциплине	Жесткое формальное	Разумное	Мягкое, нетребовательное
9. Используемая система стимулирования	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Из данных приведенной таблицы видно, что **автократичный** руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и навязывает ее. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства назвал такой стиль «теорией X», согласно которой:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Автократ как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений, для обеспечения выполнения работы может оказывать психологическое давление, угрожать. Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, его называют благосклонным автократом. Благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных.

Было установлено, что **автократическое руководство** обеспечивало более высокую продуктивность деятельности, особенно в краткосрочном периоде, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое.

Как правило, руководитель становится автократом тогда, когда он по своим деловым качествам стоит ниже подчиненных, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Этот руководитель навязывает неукоснительное соблюдение большого количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Руководитель, использующий преимущественно **демократический стиль** стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел в организации и на рынке, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным. Требователен, но справедлив. В подготовке и реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива. Демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребность в принадлежности, автономии и самовыражении.

Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Представления демократа МакГрегора назвал «теорией Y». Демократ предполагает, что:

- труд — процесс естественный и, если условия благоприятные, люди стремятся принимать на себя ответственность;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо жесткого контроля за подчиненными в процессе их работы руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени на обеспечение соответствия целей группы целям организации и заботу о том, чтобы группа получала необходимые ресурсы.

Демократичный лидер пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, способствует тому, чтобы они понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи путем создания атмосферы открытости и доверия.

Руководитель с **попустительским (либеральным) стилем руководства** практически не вмешивается в деятельность коллектива, работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности (табл. 4.9).

Двумерная трактовка стилей лидерства. Поведение руководителя можно классифицировать по двум параметрам: вниманию к формированию структуры деятельности и вниманию к подчиненным.

Функции формирования структуры выражаются в том, что руководитель:

- распределяет функции между подчиненными;
- расписывает задания и объясняет требования к их выполнению;
- планирует и составляет графики работ;
- разрабатывает подходы к выполнению работ;
- контролирует выполнение задания.

Внимание к подчиненным выражается в том, что руководитель:

- участвует в двустороннем общении;
- допускает участие подчиненных в принятии решений;
- общается в одобрительной и не угрожающей манере;
- дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой.

Влияние стилей управления на эффективность работы групп в течение продолжительного времени исследовали и немецкие ученые. Было установлено, что результативность труда постоянно повышалась у коллектива, где преобладал демократический стиль руководства, снижение эффективности наблюдалось у коллектива с попустительским и авторитарным стилями управления.

Группа научных сотрудников Мичиганского университета во главе с Ренсисом Пакертом, сравнивая группы с высокой и низкой производительностью труда в различных организациях, пришла к выводу, что разницу в производительности труда может объяснить стиль менеджера. *Руководитель, сосредоточенный на работе*, ориентирован на решение производственных задач, прежде всего заботится о планировании работы и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда, в то время как *руководитель, сосредоточенный на человеке*, наибольшее внимание уделяет повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Он способствует развитию взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки. Такой руководитель считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост. Однако оказалось, что стиль управления, сосредоточенный исключительно на человеке из-за характера ситуации часто не способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

Исследования показывают, что стиль многих руководителей сориентирован одновременно и на работу, и на человека.

Наряду с очевидными достоинствами отдельных стилей управления, следует знать, в каких ситуациях они наиболее эффективны и какие у них есть недостатки (табл. 4.10).

Кроме указанных методов управления можно отдельно выделить **метод руководства по Питерсу — Уотермену (схема 7-С Маккинси)**. Томас Питерс и Роберт Уотермен вместе работали в ведущей фирме по управленческому консультированию McKinsey and Company и вместе со своими коллегами Ричардом Паскалем и Антони Атосом развили ряд концепций процессов, происходящих в организациях, которые стали известны как «схема 7-С Маккинси». Это ряд взаимозависимых аспектов организаций, начинающихся с буквы «С»: структура, стратегия, системы (и процедуры), стиль (управление), способность (квалификация — корпоративная сила), сотрудники (люди) и совместные ценности (культура).

Таблица 4.10

Сравнительная характеристика стилей управления

Стиль	Ситуации, при которых эффективно использовать данный стиль	Преимущества использования данного стиля	Недостатки использования данного стиля
Авторитарный стиль управления	В условиях ограничения ресурсов (условия цейтнота, недостаток квалифицированных сотрудников, информации, финансовых возможностей и т.п.)	Руководитель берет ответственность на себя (персональная ответственность), сокращение времени на принятие решения, эффективно в организациях, ориентированных на субординацию	Руководитель не всегда может быть компетентен в решении конкретных вопросов, слабая мотивация сотрудников, неэффективно в организациях, ориентированных на координацию.
Демократичный стиль управления	В условиях достаточности большинства ресурсов, необходимых для принятия управленческих решений	Апелляция к потребностям более высокого уровня, поэтому эффективно в организациях, ориентированных на координацию.	Уход от ответственности при принятии и реализации управленческих решений, неэффективно в организациях, ориентированных на субординацию.
Либеральный стиль управления	В условиях достаточности всех необходимых ресурсов, необходимых для принятия управленческих решений, в ситуации, когда важно сохранить хорошие отношения с сотрудниками	Способствует сплочению коллектива, улучшению морально-психологического климата	Приводит к попустительству, уходу от ответственности, нежеланию принимать рискованные решения

Также отдельно можно выделить *национальные особенности* в применении тех или иных методов управления, в частности *метод руководства по Оучи (теория z)* связан с особенностями японского менеджмента (коллективность, командообразование, карьера в рамках одной организации и т.д.).

Централизация и децентрализация управления

Руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий путем *централизации* и *децентрализации* управления, а также *делегирования полномочий и ответственности*. Степень централизации определяется относительной степенью делегирования прав и полномочий. Оценить степень централизации можно, определив следующие ее характеристики:

- *количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления* — степень децентрализации тем больше, чем больше решений, принимаемых нижестоящими руководителями;
- *важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях* — в децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные со значительными затратами ресурсов или направлением деятельности в новое русло;
- *последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях* — если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация является скорее децентрализованной;
- *степень контроля за работой подчиненных* — в децентрализованной организации высшее руководство редко проверяет оперативные решения подчиненных руководителей.

Степень централизации или децентрализации определяется также степенью делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Обычно даже в децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики, разработка финансовой и бухгалтерской системы.

Следует отметить, что в силу специфики деятельности в одной и той же организации одни подразделения могут быть более централизованы, чем другие (табл. 4.11).

Для достижения единства усилий руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех подразделений. Важнейшее условие интеграции — единство целей (общих целей организации). В процессах планирования и организации единство целей не дает подразделениям возможности тянуть организацию в разных направлениях и растрачивать силы. Таким образом, **интеграция** — это процесс достижения единства усилий всех подсистем, подразделений организации для реализации ее задач и целей.

Таблица 4.11

Преимущества централизации и децентрализации управления

Преимущества централизации:	Преимущества децентрализации:
<ul style="list-style-type: none"> • улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых непостоянными руководителями; • позволяет избежать роста и развития одних подразделений организации за счет других; • способствует использованию опыта и знаний персонала центрального административного органа 	<ul style="list-style-type: none"> • управление крупными организациями централизованно просто невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации; • дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всех стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает; • стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией, поскольку при децентрализованном подходе руководитель подразделения может хорошо понимать процесс его функционирования, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения, может испытывать такой же энтузиазм, как и независимый предприниматель; • помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры, что обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей

Методы достижения эффективной интеграции выбираются в зависимости от среды, в которой этой организации приходится действовать. Методы, разработанные административной школой, в том числе правила и процедуры, эффективны в условиях относительно устойчивой и прогнозируемой внешней среды. В организациях, действующих в быстроменяющихся условиях, более эффективный способ интеграции — установление крепких личных связей, использование таких организационных форм, как комитеты, временные сотрудники (аутсортинг).

Делегирование полномочий

Делегирование в теории управления означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Следует отличать делегирование руководителем подчиненным своих задач и функций (записанных в его должностной инструкции) от разовых поручений, а также рационального распределения задач (руководитель не выполняет те задачи, которые обязан выполнять подчиненный).

Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, при- сущее конкретной ситуации право подчиненного использовать ресурсы организации.

Ответственность означает, что руководитель отвечает за результаты выполнения задачи перед своим вышестоящим руководителем, т.е. при делегировании задач ответственность за их выполнение в любом случае остается за конкретным руководителем, а не его подчиненным, которому он делегировал их решение частично или даже полностью.

В процессе внедрения системы делегирования можно выделить следующие важные моменты:

Критерии создания диапазонов делегирования: четко ограниченный круг задач, связанных с должностью; компетенция, соответствующая должности, т.е. сфера полномочий, в рамках которой сотрудник может правильно решать поставленные перед ним задачи; поставленная цель с точки зрения задач и компетенции, связанных с должностью.

Диапазон делегирования должен определяться в соответствии с объективной необходимостью, прежде всего целями и задачами организации.

Методы управления руководителем в условиях делегирования ответственности: управление посредством постановки целей; управление по результатам; управление посредством мотивации.

Формы контроля в процессе делегирования: *выборочный контроль* — посредством выборочного контроля начальник проверяет правильность выполнения работ; *контроль результатов* — начальник регулярно контролирует результат деятельности сотрудника.

При этом следует понимать, что есть неделируемые задачи руководства, как то: решение о постановке общей цели предприятия и ее приспособление к изменяющейся ситуации; долго-, средне- и краткосрочное общее планирование, а также соответствующая стратегия; определение организационной структуры предприятия; концепция маркетинга; направления финансовой политики; кадровая и социальная политика; координирование диапазонов полномочий.

Причины нежелания руководителей делегировать полномочия (по У. Ньюмену)¹:

- заблуждение «я это сделаю лучше»;
- отсутствие способности к руководству;
- отсутствие доверия к подчиненным;
- боязнь риска;
- отсутствие выборочного контроля.

Причины нежелания подчиненных принимать ответственность (по У. Ньюмену):

- подчиненный считает удобнее спросить начальника, что делать, чем самому решать проблему;
- подчиненный боится критики за совершенные ошибки и уклоняется от нее, поскольку большая ответственность увеличивает вероятность ошибки;

¹ Ньюмен Уильям — профессор высшей школы бизнеса Колумбийского университета, представитель «эмпирической школы менеджмента».

- у подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания;
- у подчиненного уже и так работы больше, чем он может сделать, или он считает, что это так;
- у подчиненного отсутствует уверенность в себе;
- подчиненному не предлагается каких-либо стимулов для дополнительной ответственности.

Этапы делегирования:

- установление контакта между руководителем и подчиненным;
- вводная часть (введение в проблему);
- постановка задачи;
- определение ресурсов;
- принятие ответственности;
- определение полномочий;
- определение формы представления результатов;
- определение точек контроля (формы взаимодействия).

4.4. Организация деятельности в туристской индустрии на микроэкономическом уровне управления

В предыдущих главах уже были рассмотрены особенности управления в гостиничном бизнесе, основные виды деятельности туроператорских и турагентских компаний (параграфы 1.4 и 2.6). На микроэкономическом уровне управления туристского комплекса функционируют *организации непосредственного обслуживания*, в том числе:

- туристские фирмы;
- туроператоры;
- турагенты;
- организации прямого назначения:
 - средства размещения (гостиницы, мотели, кемпинги, пансионы, частные квартиры, туристские базы, дома отдыха и другие средства размещения),
 - лечебно-оздоровительные учреждения (курорты и санатории),
 - перевозчики (транспортные предприятия, автопредприятия, авиационные предприятия, железнодорожные ведомства, предприятия морского и речного транспорта и др.);
- организации и предприятия по изготовлению сувенирной продукции;
- организации торговли сувенирной продукции;
- организации по созданию дополнительных услуг туристам (гиды-переводчики, обменные пункты валюты, предприятия развлечения, автопрокатные фирмы);
- организации по рекламе туризма;
- организации по страхованию;
- информационные туристские организации.

К туристским *организациям-посредникам* относятся:

- предприятия питания вне гостиничного хозяйства (рестораны, буфеты, бары, кафе и т.д.);
- транспортные предприятия (такси, рейсовые автобусы и т.д.);
- предприятия по производству сельскохозяйственной продукции, одежды, мебели, строительные компании и т.д.;
- банки, химчистки, парикмахерские, лечебные заведения, автомастерские, бензоколонки и др.;
- учебные туристские заведения (высшие и специальные).

Менеджмент как **управление организацией работы туристской компании** предполагает три основных направления:

- *менеджмент создания туристской фирмы* предусматривает организационные, финансовые, содержательные, кадровые и другие аспекты. Комплексным подходом к организации предприятия является его перспективный анализ, характеризующий все основные аспекты менеджмента на предприятии: продукт или вид услуг, аналогичные продукты (услуги), производство продукта или услуги, персонал, финансирование, дополнительные проблемы;
- *менеджмент разработки и внедрения в практику туристского продукта* включает четыре этапа: исследование; эксперимент; обучение кадров; реклама и реализация. Каждый из этапов имеет свои особенности и закономерности;
- *менеджмент реализации туристского продукта* тесно связан с маркетингом и принципами розничной торговли (варианты реализации туров: индивидуальная продажа, оптовая продажа, продажа через каталоги).

На практике деятельность туристской фирмы и ее функциональных служб строится так, чтобы обеспечить эффективную работу фирмы. В общем виде функции управления турфирмой распределяются по уровням менеджмента (табл. 4.12).

Таблица 4.12

Функции структурных подразделений крупного многопрофильного туроператора

Уровень управления	Статус	Функции
Управление высшего звена (<i>top-management</i>)	Совет директоров	Утверждает стратегию, формирует целевые установки и согласовывает все ключевые вопросы компании
	Генеральный директор	Принимает все решения по обеспечению бизнес-цикла компании, реализует утвержденную стратегию и поставленные цели, осуществляет текущее руководство компанией

Продолжение

Уровень управления	Статус	Функции
Управление среднего звена (<i>middle management</i>)	Финансовый директор	В подчинении находятся главный бухгалтер, бухгалтерия и финансовый отдел
	Директор по выездному туризму	В подчинении находятся служба размещения, служба бронирования заявок, визовый отдел
	Директор по PR, рекламе и маркетингу	В подчинении находятся отделы маркетинга, PR и рекламы.
	Директор по работе с клиентами	В подчинении находится служба розничных продаж и call-центр
	Директор транспортного департамента	Руководит транспортным отделом
	Директор по персоналу	Руководит отделом по работе с персоналом
	Технический директор	В подчинении находятся служба тарифов и административно-хозяйственный отдел
Управление низшего звена (<i>sole management</i>)	Главный бухгалтер	Руководство и контроль над работой бухгалтерии
	Начальник финансового отдела	Руководство платежными операциями, ведением управленческого учета, проверкой счетов, регулярное составление отчетов
	Начальник отдела размещения	Работа с иностранными поставщиками услуг (получение информации о предоставлении квоты мест в отелях на гарантийных условиях и свободной продажи); решение проблемных ситуаций с партнером (перепродажа, неподтверждение)
	Начальник отдела бронирования заявок	Руководство приемом заявок и их обработкой, составлением необходимой документации (график заезда на каждый день и т.д.)
	Начальник визового отдела	Прием документов на визовое оформление, работа с консульствами
	Начальник отдела маркетинга	Изучение и прогнозирование рынка (потребителей и конкурентов), разработка стратегии и тактики
	Начальник отдела PR и рекламы	Эффективное продвижение туров и бренда компании на бытовых рынках
	Начальник отдела розничных продаж	Полное и широкое освещение возможностей отдыха и путешествий по всем имеющимся турам, организация продажи турпакетов

Уровень управления	Статус	Функции
Управление низшего звена (sole management)	Начальник отдела тарифов	Внесение в базу данных цен и блоков на базовые услуги, формирование прайс-листа.
	Начальник call-центра	Информационное обслуживание агентств, корпоративных и частных клиентов по телефону и e-mail
	Начальник отдела по работе с персоналом	Планирование, поиск и отбор персонала с целью удовлетворения потребности компании в кадрах; обеспечение внедрения системы мотивации персонала
	Начальник транспортного отдела	Управление загрузкой рейсов, выписка проездных документов
	Начальник административно-хозяйственного отдела	Материально-техническое обеспечение деятельности компании

Организационные структуры предприятий туризма

Основными нормативными документами для наименования должностей работников туристской индустрии и требуемым уровням образования по ним в соответствии с Постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 17.05.1999 № 8 являются «Квалификационные требования (профессиональные стандарты)» (в действующей ред. от 10.10.2002 № 17), содержащие:

- 1) наименование сектора и подсектора туристской индустрии, номер квалификационных требований, направление деятельности работников, наименования должностей работников и требуемые уровни их образования (первая часть);
- 2) перечень должностных обязанностей для работников соответствующего квалификационного уровня (вторая часть);
- 3) перечень основных навыков и знаний, необходимых для выполнения должностных обязанностей, указанных во второй части Квалификационных требований (третья часть).

В Квалификационные требования не включены наименования производных должностей (старших и ведущих специалистов, а также заместителей руководителей подразделений). Должностные обязанности этих работников, требования к знаниям, навыкам и уровню образования определяются применительно к соответствующим базовым должностям (пункт 4). С введением настоящих Квалификационных требований

не отменяются действующие в туристской индустрии на соответствующие виды работ тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей специалистов и служащих, включенные в Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих и Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, так как приведенные квалификационные требования отражают более высокие стандарты качества, продуктивности услуг и требуют внедрения принципиально иных организационно-технических условий, чем приведенные в ЕТКС и КС (пункт 5)¹.

Туроператор:

- *первый квалификационный уровень:* оператор по бронированию, оператор по продажам, оператор по выездному туризму, оператор по въездному и внутреннему туризму, сопровождающий, референт, секретарь, кассир, стажер, курьер;
- *второй квалификационный уровень:* менеджер по направлению, менеджер по пробированию и продажам, менеджер по маркетингу и рекламе, менеджер по работе с клиентами, менеджер по связям с общественностью, менеджер по визовому обеспечению, менеджер по кадрам, юрист, бухгалтер;
- *третий квалификационный уровень:* директор, зам директора, начальник отдела по формированию туристского продукта, маркетингу и рекламе, связям с турагентствами и общественностью, работе с клиентами, кадрам, информационным технологиям, финансам (уровень образования — «дипломированный специалист» квалификация бакалавра.).

Турагентство:

- *первый квалификационный уровень:* агент по бронированию, агент по продажам, агент по выездному туризму, агент по въездному и внутреннему туризму, ассистент по формированию тургрупп, референт, секретарь, кассир, стажер, курьер. Требуемый уровень образования — квалификация бакалавра, среднее специальное образование, профессиональные курсы;
- *второй квалификационный уровень:* менеджер по направлению, менеджер по пробированию и продажам, менеджер по маркетингу и рекламе, менеджер по работе с клиентами, менеджер по связям с общественностью, менеджер по кадрам, руководитель тургруппы, бухгалтер. Требуемый уровень образования — «дипломированный специалист» квалификация бакалавра, среднее специальное образование;

¹ Постановление Министерства труда и социального развития РФ от 17.05.1999 № 8 «Квалификационные требования (профессиональные стандарты)» (в действующей ред. от 10.10.2002 № 17) URL : <http://www.zakonprost.ru/content/base/81729/>

- *третий квалификационный уровень*: директор, зам директора, начальник отдела по маркетингу и продажам, связям с туроператорами и общественностью, работе с клиентами, кадрам, информационным технологиям, финансам (уровень образования — «дипломированный специалист» квалификация бакалавра).

Организационная структура управления турфирмой зависит от следующих факторов (табл. 4.13).

Таблица 4.13

Факторы, влияющие на формирование структуры управления турфирмой

№	Фактор	Пояснения	Как этот фактор отражается на организационной структуре турфирмы
1	Вид деятельности	Туроператор или турагентство	Туроператор имеет в своем составе отделы по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, а турагент — только по продвижению и реализации туристского продукта
2	Ассортимент услуг	Основные и дополнительные услуги	Основные услуги — по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, дополнительные услуги — услуги визового обслуживания, посреднические услуги по бронированию гостиниц, билетов, страхованию, организации индивидуального трансфера и т.п.
3	Масштаб фирмы	Численность сотрудников: до 10 человек, до 50 человек, до 100 человек и т.п.	Турагентства, как правило, имеют численность сотрудников до 10 чел, независимые туроператоры — до 30–50 человек, многопрофильные туроператоры — до 100 и более человек. Также большая численность сотрудников у сетевых турагентств
4	Виды туризма	Внутренний, въездной, выездной туризм	Создаются отделы, занимающиеся данными направлениями. При большой численности сотрудников отделы, занимающиеся теми видами, туризма, доля которых в выручке турфирмы наибольшая, могут объединяться в департаменты
5	Специализация турфирмы	Курортно-пляжный, лечебный, экскурсионный, образовательный, детский туризм, и т.п.	Создаются отделы, занимающиеся данными направлениями. Кроме того, специализация турфирмы предполагает дополнительные должности, так при организации лечебного туризма — врача, образовательного туризма, например по иностранному языку — преподавателя, который проводит предварительное тестирование клиентов и т.п.

Окончание

№	Фактор	Пояснения	Как этот фактор отражается на организационной структуре турфирмы
6	Форма организации и управления бизнесом	Независимые компании, сетевые компании	В сетевых компаниях создается головной офис, который разрабатывает стратегию развития сети (департамент развития), координирует работу всех подразделений (например, отделы по региональному признаку) и т.п.
7	Месторасположение структурных подразделений	Один город, регионы России, зарубежные представительства	Создаются отделы (департаменты), занимающиеся данными регионами
8	Характеристики клиентов	Групповые и индивидуальные туры, корпоративные клиенты, VIP-клиенты	Создаются отделы (департаменты), занимающиеся данными группами клиентов (корпоративный отдел, отдел по работе с индивидуальными клиентами, отдел по работе с турагентствами, отдел по работе с VIP-клиентами)

Кроме отмеченных в табл. 4.13 факторов, на формирование организационной структуры могут влиять и другие параметры, в том числе связанные с предыдущим опытом управления топ-менеджеров, их философией и видением этой структуры.

Организационная структура сетевой многофункциональной турфирмы

Рассмотрим **типовую организационную структуру компании — крупного туроператора**, структурные подразделения и функции, закрепленные за ними, затем проведем анализ структуры и выявим основные недостатки в управлении (рис. 4.10).

Функциональные обязанности сотрудников такого предприятия:

1. *Генеральный директор* принимает все решения по обеспечению непрерывного бизнес-цикла компании, реализует утвержденную стратегию и организует достижение целевых установок.

2. *Главный бухгалтер* ответственен за:

- осуществление организации бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности и контроля за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия;
- формирование в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетной политики;

- участие в проведение экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- обеспечение составления баланса и оперативных сводных отчетов о доходах и расходах средств и другой бухгалтерской и статистической отчетности;
- руководство работниками бухгалтерской службы предприятия.

3. *Начальник финансового отдела* отвечает за управление движением денежных средств и решает следующие задачи:

- контроль за использованием оборотных средств предприятия, кредитов;
- анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- разработка учетной политики;
- контроль состояния кредиторской и дебиторской задолженности.

4. *Заместитель генерального директора по въездному туризму* отвечает за организацию приема обслуживания иностранных туристов на территории Российской Федерации. *Отдел въездного туризма* ответственен за:

- поиск зарубежных партнеров, направляющих туристов в Россию;
- участие в международных, региональных выставках и рабочих встречах;
- заключение договоров о сотрудничестве с зарубежными партнерами и российскими агентствами;
- поиск новых перспективных объектов показа в городах Российской Федерации.

5. Целью деятельности *отдела управления качеством* является контроль качества турпродукта в целях поддержания его конкурентоспособности. Отдел обеспечивает следующие задачи:

- контроль соблюдения утвержденных бизнес-процессов и стандартов качества;
- разработка предложений по оптимизации бизнес-процессов и корректировка стандартов качества.

6. *Заместитель генерального директора по PR и рекламе* помимо непосредственной работы по направлению ответственен за:

- координацию процесса разработки предложений по оптимизации ассортиментной, ценовой, сбытовой политики компании, рекламной и PR-деятельности;
- планирование и контроль за проведением PR-мероприятий и рекламных кампаний;
- управление брендом;
- контроль процесса разработки фирменного стиля компании;
- формирование рекламного и PR-бюджетов и контроль составления отчетов по выполнению указанных бюджетов.

7. *Заместитель генерального директора по работе с клиентами* отвечает за:

- разработку политики выстраивания конструктивных деловых взаимоотношений компании с клиентами;
- контроль удовлетворенностью клиентов (агентств — лидеров продаж) деловыми взаимоотношениями с компанией;
- решение проблемных ситуаций, возникающих с агентствами — лидерами продаж;
- подготовку аналитических отчетов о деятельности группы кураторов и информационного центра;
- проработку вариантов оптимизации технологии работы с клиентами;
- организацию, координацию и контроль деятельности подчиненных.

8. *Руководитель Call-center* (колл-центра) руководит обеспечением:

- информационного обслуживания агентств, корпоративных и частных клиентов по телефону, e-mail и конференции на сайте компании;
- информированием клиентов о продукте (рекомендации по отелям, курортам и т.д.), при необходимости переключения звонков в соответствующие отделы.

9. *Руководитель отдела внешних связей* отвечает за:

- работу с иностранными партнерами:
 - обмен информации с партнером на предмет подтверждения отелей и услуг оптимизация загрузки ресурсов,
 - получение информации от партнеров о предоставлении квоты мест в отелях на гарантийных условиях и свободной продажи,
 - решение проблемных ситуаций с партнером (перепродажа, неподтверждение);
- отчетно-информационную работу:
 - мониторинг баз данных (*далее* — БД) с точки зрения корректности внесения информации по гарантийным отелям,
 - передача смежным отделам информации от партнеров,
 - ведение общей переписки и хранение архива final-листов.

10. *Руководитель отдел автоматизации, тарифов и БД* участвует в формировании продукта и оперативном изменении ресурсов в БД (отражение изменений информации на сайте и контроль рассылки).

11. Основной функцией деятельности *службы бронирования заявок* является обработка заявок, полученных по факсу и e-mail, уточнение недостающих параметров заявки у клиентов, возможных альтернатив при невозможности удовлетворения заявки, внесение изменений по заявке, а также проставление формальных штрафов по аннулированным заявкам.

12. Основными функциями *визовой службы* являются:

- прием документов на визовое оформление;

- работа с консульствами:
 - поддержка конструктивных отношений с консульствами,
 - обработка документов в соответствии с требованиями консульств и отражения информации в БД,
 - передача документов в консульство и получение их обратно,
 - минимизация количества отказов до уровня, утвержденного стандартами компании.

13. *Транспортная служба* выполняет следующие функции:

- управление загрузкой рейсов;
- выписка проездных документов;
- организация деятельности отдела.

14. За *отделом управления персоналом* закреплены следующие функции:

- обеспечение реализации кадровой стратегии и кадровых политик с целью достижения стратегических компании;
- планирование, руководством поиском и профессиональным отбором персонала с целью удовлетворения потребности компании в кадрах;
- обеспечение внедрения системы мотивации, материального и не материального стимулирования персонала с целью достижения целевых установок;
- анализ и предоставление аналитической и оперативной кадровой информации руководству компании;
- контроль разработки и внедрения организационно-распорядительных, регламентирующих и нормативных документов по управлению компанией.

15. Задачами *административно-хозяйственного отдела* являются административное, хозяйственное, материально-техническое и социально-бытовое обслуживание компании и ее подразделений, в том числе:

- содержание в надлежащем состоянии всех помещений, мебели, оргтехники и обеспечение чистоты и порядка;
- работа с таможенными службами;
- обеспечение компании печатной продукцией.

16. Основной целью деятельности *филиалов* является продвижение услуг компании на туристском рынке, при этом, они ответственны за следующие задачи:

- активизация работы локальных заказчиков;
- информационная поддержка агентств;
- мониторинг туристского рынка вверенного региона;
- продвижение продукта компании во вверенном регионе.

Поскольку на рис. 4.10 представлена реальная организационная структура конкретного туроператора (название не указывается из-за конфиденциальности информации), то следует отметить ее некоторые **недостатки**:

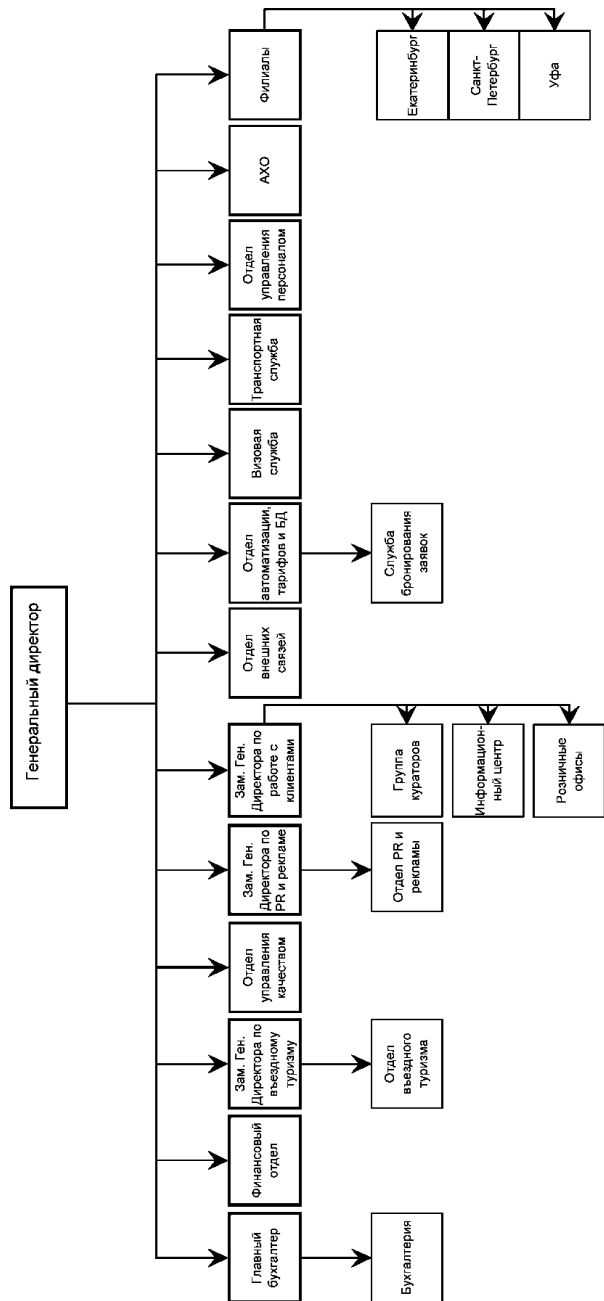


Рис. 4.10. Производственная структура управления крупного туроператора «XXXXX» (действующая)

- превышение нормы управления (генеральному директору подчиняется 13 объектов управления при рекомендуемой норме 6–8 объектов);
- данная организационная структура построена по организационно-производственному принципу, т.е. наряду с производственным подходом (дается название отделов), используется организационный (дается название должностей), что является нежелательным (рекомендуется использовать в одной организационной структуре либо производственной, либо организационный подход).

Организационная структура управления турагента

Иначе строится организационная структура управления **небольшой турфирмы – турагента**.

Рассмотрим функциональную организационную структуру турфирмы «XXXXX», которая представлена на рис. 4.11.

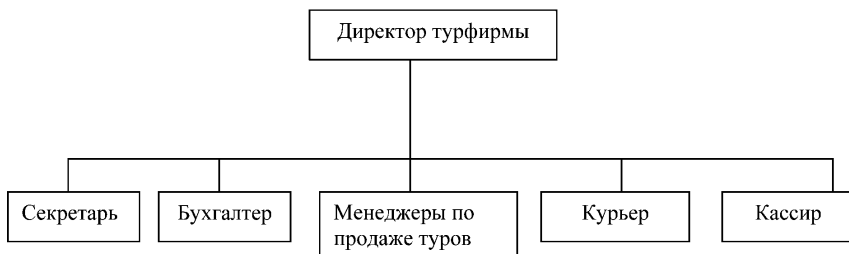


Рис. 4.11. Организационная структура турфирмы «XXXXX»

Как видно, из данных рис. 4.11, данная организационная структура управления является линейной, как и в большинстве турагентских компаний. Все руководство компанией осуществляет ее директор. Такая структура является оптимальной для небольших турфирм с численностью сотрудников до десяти человек, каковыми и являются большинство турагентств (табл. 4.14).

Таблица 4.14

Должностные обязанности сотрудников турагентств

№	Должность	Должностные обязанности
1	Директор	Организация и осуществление юридической, управленческой, маркетинговой деятельности, управление рекламной деятельностью, контроль деятельности сотрудников
2	Бухгалтер	Организация и ведение бухгалтерского учёта на предприятии, уплата налогов, составление и сдача бухгалтерской отчётности, работа с банком и другая деятельность, связанная с финансами и бухгалтерским учетом

Окончание

№	Должность	Должностные обязанности
3	Кассир	Операции по приему, учету и хранению денежных средств, ведет кассовую книгу, составляет кассовую отчетность
4	Секретарь	Организационно-техническое обеспечение деятельности директора, организация телефонных переговоров и встреч директора, делопроизводство, прием и перераспределение входящих звонков
5	Менеджер по продаже туров	Прием заявок на бронирование туров, отелей, и т.п., оформление этих заявок и их выполнение. Консультации клиентов о правилах оформления заказов на туры и бронирование, ведение переговоров, Изучение конъюнктуры и тенденций развития рынка туруслуг
6	Курьер	Доставка деловых бумаг, писем, пакетов и т.п. клиентам и другим организациям, а также их получение и доставка от других организаций и частных лиц

Помимо определенных в табл. 4.14 должностных обязанностей каждая конкретная фирма может их варьировать, в том числе использовать аутсорсинг — передачу реализации функции сторонним специалистам на основании договора возмездного оказания услуг (бухгалтер, маркетолог, программист-системщик, аудитор и т.п.).

Организационные структуры гостиниц и иных средств размещения

Любая гостиница, независимо от того, является ли она крупным предприятием (от 300 номеров) или же совсем небольшим (не более 100 номеров), состоит из совокупности служб, большинство из которых являются обязательными.

По **финансовому признаку** службы отеля подразделяются на **центры прибыли** (служба приема и размещения, служба питания и т.п.) и **центры поддержки** (бухгалтерия, секретариат, отдел обучения, рекламный отдел и т.п.).

Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее местоположением, спецификой гостей и другими факторами (табл. 4.15).

Кроме отмеченных в табл. 4.15 факторов, на формирование организационной структуры гостиничного предприятия, также как и турфирмы могут влиять и другие параметры, например, структура постоянных гостей, изменения конъюнктуры рынка и появление на нем новых предложений, например, кейтеринговых (от англ. *catering* — прямое значение общественное питание) услуг и т.п.

Факторы, влияющие на формирование структуры управления гостиничным предприятием

№	Факторы	Пояснения	Как этот фактор отражается на организационной структуре турфирмы
1	Категория гостиницы	Количество «звезд» (*, **, ***, ****, *****, *****)	Классификация гостиниц и других средств размещения предполагает наличие определенного комплекса услуг, а значит и соответствующих им звеньев управления для гостиниц определенной категории
2	Ассортимент услуг	Основные и дополнительные услуги	Основные услуги — услуги размещения и питания, дополнительные — услуги торговые услуги, услуги аренды автомобилей, экскурсионные услуги и т.п.)
3	Вместимость гостиницы (номерной фонд)	Малая, средняя, крупная гостиницы	Малая гостиница может не оказывать услуги, оказываемые крупными гостиницами. Функциональные направления деятельности (финансы, маркетинг, кадры и т.п.) малых гостиниц могут быть представлены даже одним сотрудником, например, маркетолог, специалист по управлению персоналом и т.п. В крупных гостиницах это могут быть функциональные департаменты
4	Специализация гостиницы	Конгресс-отель, курортный отель, SPA-отель и т.п.	Определяется позиционированием отеля, ориентацией на определенные виды туризма — деловой туризм (бизнес-центр, комнаты переговоров, конгресс-залы с соответствующим оборудованием) — экскурсионный туризм (как правило, гостиницы 3 звезды типа B&B), лечебный туризм (лечебные отделения, услуги салонов красоты) и т.п.
5	Форма организации и управления бизнесом	Независимые гостиницы, гостиничные сети	В гостиничных сетях создается головной офис, который разрабатывает стратегию развития сети (департамент развития), координирует работу всех гостиниц и осуществляет контроль качества услуга услуг и т.п.
6	Степень централизации (децентрализации) управления	Относительная степень делегирования прав и полномочий руководству нижестоящим уровням управления	Гостиницы, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений являются централизованными. В децентрализованных гостиницах полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. Это может не отражаться в названиях отделов, а определяться содержанием полномочий, отраженных в «Положении о služбах» и должностных инструкциях их сотрудников

Стандартная организационная структура гостиницы обычно является линейно-функциональной. При такой структуре всю полноту власти берет на себя *линейный руководитель*, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (отделов).

Организацию деятельности каждой службы гостиничного предприятия рекомендуется рассматривать с точки зрения системного и процессного подхода:

- с позиции *системного подхода* каждая служба должна рассматриваться как система, в которой есть субъект и объекты управления, между которыми существуют определенные взаимосвязи (рис. 4.12):



Рис. 4.12. Системный подход в управлении административной службой гостиницы

- с позиции *процессного подхода* в каждой службе укрупнено описываются ее бизнес-процессы, указываются функции входящих в нее сотрудников (рис. 4.13).

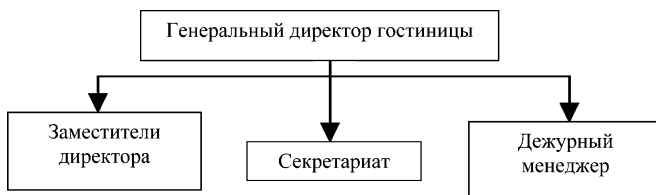


Рис. 4.13. Структура административной службы средней и крупной гостиницы

1. К административной службе обычно относятся: генеральный и исполнительный директора, дежурный менеджер, секретари. В малой гостинице в административную службу может также входить отдел кадров (менеджер по управлению персоналом) и бухгалтерия (расчетная часть).

2. Служба управления номерным фондом (*Room Division*) — самая крупная служба гостиницы, в которой работает более 50% персонала гостиницы (рис. 4.14).



Рис. 4.14. Типовая производственная структура службы управления номерным фондом¹

Поскольку *служба персонала в униформе* не всегда выделяется в отдельную структуру, то должностные обязанности сотрудников, входящих в нее, определяются в составе службы приема и размещения, которая занимается решением вопросов, связанных с бронированием и распределением номеров, приемом туристов, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, а также отправкой домой или к следующему пункту маршрута путешествия.

В службе приема и размещения принято также выделять *Front Desk* — стойка приема и размещения, стойка администратора, портье, *Reception* — и *Front Office* — объединение служб, непосредственно контактирующих с клиентами. На *Front Desk* работают менеджеры приема и размещения (портье), ночные аудиторы, обычно имеется отдельная стойка консьержей.

¹ Организация и управление гостиничным бизнесом / под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. Т. 2, М. Интел универсал, 2001, с. 168.

В крупных гостиницах функции регистрации, кассовых операций, информации и почты выполняются специально закрепленными сотрудниками. В малых гостиницах один, два или три сотрудника выполняют весь цикл обслуживания клиентов. В функции сотрудников службы приема и размещения входит также показ отеля и информирование клиентов по разным вопросам. Исходя из этого сотрудники службы приема и размещения должны владеть полной информацией об истории гостиницы, номерном фонде, его структуре, ценах, инфраструктуре отеля (служба питания, дополнительные услуги — описание, цены), сведениями о преимуществах данной гостиницы, современном состоянии и стратегии развития, а также должны быть осведомлены о деятельности конкурентов.

Служба приема и размещения функционирует 24 часа в сутки, поэтому сотрудники обычно работают в три смены: с 7 до 15, с 15 до 23 и с 23 до 7 часов. Естественно, численность персонала в ночной смене меньше (не более трех человек, даже в крупной гостинице), чем в дневной смене.

Кроме того, в обязанности всех сотрудников службы приема и размещения входит сбор информации о гостях отеля (вкусы, предпочтения, день рождения, другие важные даты и т.п.). Исключение делается только для VIP-клиентов, которыми в гостиницах категории 4–5 звезд обычно занимается менеджер по работе с гостями (*guest relation manager*).

В службе приема и размещения ведется специальный журнал (*log book*), вносимые в него данные необходимы для более полного ознакомления администраторов следующих смен о текущем состоянии гостиницы и изменениях, произошедших за время их отсутствия. В нем также фиксируются все нестандартные, отклоняющиеся от нормы производственные ситуации (рис. 4.15).

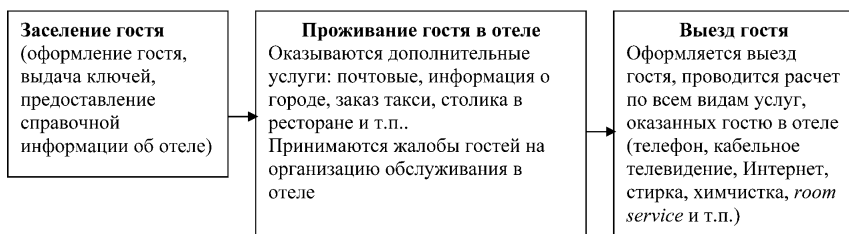


Рис. 4.15. Основные бизнес-процессы службы приема и размещения (процессный подход в менеджменте)

3. Служба обслуживания (другие названия — служба хозяйственного обеспечения и обслуживания гостиницы, хозяйственная служба, служба обслуживания номерного фонда, служба обслуживания гостиничного фонда, поэтажная служба, *Housekeeping*) работает в близком контакте с клиентами и выполняет все функции, связанные с их непосредственным

обслуживанием, что включает встречу гостя, сопровождение его к номеру, предоставление необходимой информации, выполнение личных поручений, поддержка необходимого уровня санитарно-гигиенического состояния номеров и уровня комфорта жилых помещений, оказанием бытовых услуг.

К этой службе относятся: руководитель службы, заместитель руководителя службы, супервайзеры, горничные, стюарды, дежурные по этажу, сотрудники прачечной, химчистки, уборщики, цветочники.

4. *Служба питания* с точки зрения влияния на доходность гостиницы занимает второе место после подразделения номерного фонда. Большинство гостиниц обычно имеют несколько предприятий общественного питания, предоставляющих услуги такого рода. Это могут быть предприятия быстрого питания, рестораны, кофейни, бары, клубы или просто выносные столы. Подразделение питания и напитков обслуживание в номерах, кейтеринг и организацию банкетов (рис. 4.16).

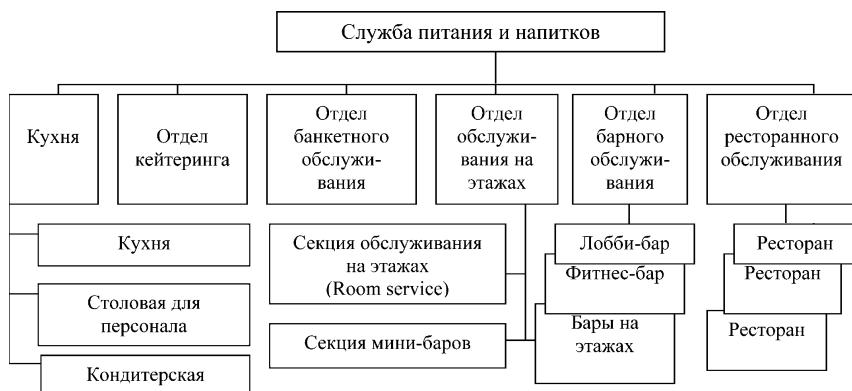


Рис. 4.16. Типовая структура службы питания и напитков крупного отеля¹

5. *Коммерческая служба* (служба маркетинга и продаж) в составе директора службы, менеджеров по продажам, специалистов по маркетингу, рекламе (может входить отдел бронирования, продаж банкетных залов) занимается вопросами маркетинга услуг, рекламы гостиницы, планирует использование помещений, обеспечивая максимальную загрузку гостиницы, устанавливает контакты с партнерами и клиентами. Персонал службы приема и размещения также может выступать в качестве продавцов, отвечая на телефонные звонки и регистрируя прибывающих гостей (рис. 4.17).

¹ Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. Том. 2, М. Интел универсал, 2001, с. 171.



Рис. 4.17. Структура и функции управления коммерческой службой гостиницы «XXXXX»

Кроме того в гостиницах функционируют:

- **бухгалтерия** (финансовый отдел) решает финансовые и учетные вопросы. В эту службу входят: финансовый директор, главный бухгалтер, бухгалтера, кассиры. Подразделения бухгалтерского учета отвечают за учет и контроль внешней и внутренней финансовой деятельности гостиницы. Некоторые гостиницы для усиления возможностей этого подразделения используют внешние специализированные организации (аудиторские и консалтинговые компании). В этом случае персонал бухгалтерии лишь собирает и передает необходимые данные этой организации;
- **служба управления персоналом** — занимается проблемами подбора и расстановки персонала гостиницы, повышением квалификации. Также может награждать сотрудников по итогам работы. В службе работают: директор отдела кадров, менеджер (специалист) по подбору персонала, менеджер (специалист) по обучению персонала (тренинг-менеджер), менеджер (специалист) по развитию персонала, менеджер (специалист) по социальному обеспечению;
- **инженерно-технические службы** (технический директор, инженеры, ремонтники и т.д.);

- *служба снабжения*, которая обеспечивает бесперебойную деятельность гостиницы, может выполнять отдельные пожелания гостей (директор службы, рабочие, кладовщики);
- *вспомогательные службы*, обеспечивающие процесс работы гостиничного комплекса, предлагая услуги прачечной, химчистки;
- *служба по оказанию дополнительных услуг* — предоставляет платные услуги, повышающие конкурентоспособность гостиницы. В ее состав входят парикмахерская, сауна, спортивный зал, другие подразделения в зависимости от специализации гостиницы;
- *служба безопасности* — обеспечивает безопасность гостей и их собственности, имущества гостиницы, может решать некоторые проблемные вопросы с гостями.

Подробнее об особенностях **функциональных видов управления** и формировании экономически безопасных принципов управления организациями индустрии туризма речь пойдет в главах 9 и 10.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под системой управления в индустрии туризма и гостеприимства?
2. Какие уровни управления выделяют в структуре управления?
3. Какие виды связей существуют между ступенями управления?
4. Охарактеризуйте иерархическую и органическую структуры управления применительно к организациям индустрии туризма.
5. В каких случаях туристская организация обращается к матричной структуре управления?
6. В чем заключаются преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления?
7. В какой ситуации наиболее целесообразно применение линейно-функциональной (штабной) структуры управления?
8. Перечислите адаптивные организационные структуры управления и кратко охарактеризуйте каждую из них.
9. Опишите разновидности такого метода принятия решений, как «мозговой штурм».
10. В чем состоит роль фасилитатора при принятии групповых решений?
11. Каков алгоритм экспертизы по методу Дельфи?
12. Какие факторы следует учитывать при выборе метода управления в различных ситуациях?

13. Охарактеризуйте разницу между автократичным и демократическим стилями руководства.
14. Почему метод руководства по Питерсу — Уотермену называют «схемой 7-С Маккинси»?
15. Составьте конспект-схему «Распределение должностных обязанностей по уровням менеджмента крупной компании-туроператора».
16. Перечислите факторы, влияющие на формирование структуры управления гостиничным предприятием, и составьте примерную схему организационной структуры гостиничного предприятия.

Тесты

1. Являются одноуровневыми и несут характер согласования, координации:
 - а) горизонтальные связи управления;
 - б) линейные связи управления;
 - в) функциональные связи управления;
 - г) все ответы верны.
2. Несут многоуровневый характер:
 - а) линейные связи управления;
 - б) вертикальные связи управления;
 - в) функциональные связи управления;
 - г) все ответы верны.
3. Установите соответствие между видами связей управления и их признаками:

<i>Вид связи</i>	<i>Признак</i>
А. Линейные связи управления:	а) необходимы при дифференциации функций и охватывают определенные работы /взаимосвязи различных видов работ;
Б. Горизонтальные связи управления:	б) продиктованы необходимостью при иерархичности управления;
В. Вертикальные связи управления:	в) имеются там, где происходит обмен информацией по тем или иным функциям управления.

4. Не соотносится с иерархической структурой управления:
 - а) четкое разделение труда;
 - б) индивидуальная ответственность каждого работника за общий результат;
 - в) наличие формальных правил и норм при выполнении менеджерами своих задач и обязанностей;

- г) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.
5. Установите соответствие между видами структур управления и их сущностью:

<i>Вид структуры управления</i>	<i>Суть структуры управления</i>
А. Линейная организационная структура:	а) характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением; позволяет обеспечить более тесную связь производителя с потребителем и быстрое реагирование фирмы на изменения во внешней среде;
Б. Линейно-функциональная (штабная) структура:	б) предполагает, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный большими полномочиями и осуществляющий все функции управления;
В. Дивизиональная структура:	в) отличается тем, что всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив;
Г. Функциональная организационная структура:	д) характеризуется тем, что общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию.

6. Установите соответствие между методами принятия управленческих решений и их сутью:

<i>Метод принятия решения</i>	<i>Суть метода</i>
А. Метод инверсии (метод обращения):	а) позволяет обнаружить критические ситуации для принятия решений, потенциальные последствия предлагаемых альтернатив и выбор на этой основе наиболее эффективной;
Б. Метод аналогий (метод эмпатии):	б) представляет собой связанное и логически обоснованное графическое описание последовательности разработки решения с учетом причинно-следственных связей между его этапами;

В. Метод сценариев:	в) ориентирован на поиск идей решения задачи в новых, неожиданных направлениях, предполагает отказ от традиционного взгляда на проблему путем преодоления существующего стереотипа;
Г. Метод блок-схем:	г) характеризуется использованием имеющегося опыта решения подобных ситуаций на данном предприятии, либо родственных.

7. Установите соответствие между методами управления и их видами:

<i>Метод управления</i>	<i>Суть метода</i>
А. К организационно-распорядительным методам относятся:	а) метод руководства на основе инструкций и контроля (<i>management by control and direction</i>). При данном методе руководители не делегируют своих полномочий подчиненным;
Б. К стимулирующим (мотивационным) методам относятся:	б) метод руководства посредством мотивации (<i>management by motivation</i>), основанный на удовлетворении требований, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможности интеграции потребностей сотрудника с целями организации;
	в) метод руководства, нацеленного на результаты (<i>managing for results</i>), разработанный Питером Друкером. В основе этого метода — задание результатов при децентрализованной системе руководства.

8. Делегирование полномочий является составной частью:

- а) бюрократизации;
- б) централизации;
- в) концентрации;
- г) децентрализации;
- е) контроля.

9. Для повышения результативности деятельности сотрудников следует применять:

- а) демократический стиль руководства;

- б) авторитарный стиль руководства;
- в) либеральный стиль руководства;
- г) нет верного ответа.

10. Установите соответствие уровня менеджмента и полномочий управления:

<i>Уровень менеджмента</i>	<i>Полномочия менеджмента</i>
А. Высшее звено управления организацией (<i>top management</i>):	а) несет ответственность за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей;
Б. Среднее звено (<i>middle management</i>):	б) обеспечивает реализацию политики функционирования организации, контроль выполнения задач и функций;
В. Низшее звено управления (<i>sole management</i>):	в) обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, определяя цели и политику организации;

11. Установите соответствие статуса и основных функций менеджмента низшего звена крупного многопрофильного туроператора.

<i>Статус</i>	<i>Функции</i>
А. Начальник отдела PR и рекламы:	а) изучение и прогнозирование рынка (потребителей и конкурентов), разработка стратегии и тактики;
Б. Начальник отдела маркетинга:	б) эффективное продвижение туруслуг и бренда компании на сбытовых рынках;
В. Начальник отдела розничных продаж	в) информационное обслуживание агентств, корпоративных и частных клиентов по телефону и e-mail;
Г. Начальник call-центра:	г) полное и широкое освещение возможностей отдыха и путешествий по всем имеющимся турам, организация продажи турпакетов.

12. Турагентства, как правило, имеют... оргструктуру:

- а) линейную;
- б) функциональную;
- в) дивизиональную;
- г) матричную;
- д) штабную.

ПРОЦЕСС И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

5.1. Понятие и основные элементы процесса управления

Процесс управления — это совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития организации и ее элементов в интересах достижения стоящих перед ними целей. Он решает две задачи: *тактическая* заключается в поддержании устойчивости, гармоничности взаимодействия и работоспособности всех элементов объекта управления; *стратегическая* обеспечивает его развитие и совершенствование, перевод в качественно и количественно иное состояние. Этот процесс развивается и совершенствуется вместе с самой организацией и характеризуется непрерывностью, циклической повторяемостью отдельных фаз (сбора, обработки, анализа, хранения, контроля информации; выработки и принятия решений; организации их выполнения), неравномерностью, инерционностью, проявляющейся в запаздывании управленческих действий.

Процесс управления включает следующие элементы: управляющую систему (*субъект* управления), управляемую систему (объект управления), управляющее воздействие в форме управленческого решения, конечный результат, общую цель и обратную связь, которая представляет собой передачу информации о результатах управляющего воздействия от объекта управления к его субъекту.

Главными задачами процесса управления являются: установление организационного порядка и рациональной последовательности выполнения управленческих работ; обеспечение единства, непрерывности и согласованности действий субъектов при принятии решений; участие вышестоящих руководителей; равномерную загрузку исполнителей. Функциональное назначение управления — обеспечить единство, соответствие и согласованность всех звеньев производства, для того, чтобы производственно-хозяйственная деятельность осуществлялась бесперебойно и способствовала достижению плановых целей при наименьших затратах ресурсов. Управление как единый процесс, обеспечивающий согласованность совместного процесса труда, раскрывается в его функциях, возникших в результате разделения и специализации труда в сфере управления как особого вида деятельности.

Функции управления представляют собой форму достижения связи и единства совместного процесса труда и реализуются посредством определенных видов деятельности. Прямое управляющее воздействие на объект управления оказывают **общие** функции управления: *прогнозирование* и *планирование*, *организация*, *координация* и *регулирование*, *мотивация*, в то время как *контроль*, *учет* и *анализ* осуществляют обратную связь. Эти основные функции управления имеют место на любом, даже небольшом предприятии.

Характерной особенностью общих функций является их взаимное проникновение друг в друга. Например, планирование организуется, координируется, стимулируется, контролируется, анализируется. Организация планируется, координируется, стимулируется, контролируется и т.д. (рис. 5.1).

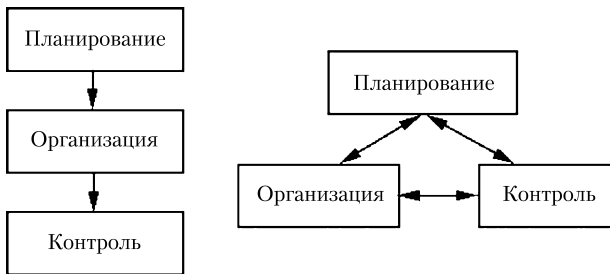


Рис. 5.1. Последовательные или взаимосвязанные функции управления

В реальной экономической жизни функции процесса управления проявляются в функциях органов управления последние в функциях их работников.

Кроме основных, существуют специфические или **конкретные функции управления**. Их набор и содержание определяются спецификой объекта управления, при этом в качестве объекта управления могут выступать *ресурсы* (трудовые, материальные, финансовые, информационные, технологические и др.), *процессы* (начиная от общего процесса управления, и до более конкретных: производственные, в том числе снабжение и сбыт, коммуникационные процессы и принятия решений и др.) и *результаты* (выходы системы), к которым относят прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д.

Взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия представлена в табл. 5.1.

В настоящее время в определении функций управления и их дифференциации и интегрировании сохраняется исторически сложившаяся разноречивость.

Таблица 5.1

Взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия

Общие задачи управления	Общие функции	Результаты решения
1. Обоснование темпов планомерного развития организации	Прогнозирование и планирование	Планы-прогнозы, стратегический план, план экономического, научно-технического, социального развития
2. Образование структурных подразделений системы производства и установление взаимосвязей между ними.	Организация	Утверждение структур производства и управления взаимосвязями.
Образование структурных подразделений системы управления, установление связей между объектом и субъектом управления		Утверждение штатов, положений, инструкций и т.п.
3. Установление взаимодействия подразделений производства, согласование действий управленческих подразделений руководителей, управленческого персонала.	Координация и регулирование	Утверждение графиков взаимодействия и распорядка работ.
Сохранение установленных режимов, устойчивости стабильности системы производства		Утверждение стандартов, обязательств, норм
4. Создание условий для эффективной творческой работы и поддержание постоянной заинтересованности в результатах труда	Мотивация	Утверждение материальных и моральных стимулов труда
5. Количественная и качественная оценка, а также учет результатов деятельности. Проверка решений по развитию производства	Контроль, учет, анализ	Решения по результатам ревизий, проверок, учета, анализа хозяйственной деятельности

Первым исследователем, обосновавшим функции менеджмента, был А. Файоль, который выделил пять основных функций¹:

- *предвидение и планирование* (Файоль считал это центральным моментом в предпринимательской деятельности). Сущность предвидения и планирования состоит в реализации возможности оптимального использования ресурсов;
- *организация* — «выстраивание структуры предпринимательства как материальной, так и человеческой». Задача руководителя состоит

¹ Fayol H. General and Industrial Management. L. Pitman, 1949.

- в том, чтобы построить организационную структуру, которая даст возможность реализовать деятельность фирмы оптимальным образом;
- *отдание распоряжений* — «поддержание активности в среде персонала». Третья функция менеджмента логически связана с двумя первыми. После разработки планов и построения организационной структуры, соответствующей достижению этих целей, путем отдания распоряжений, поддерживающих активность персонала, организация должна быть приведена в движение;
 - *координация* — «работа вместе, в тесной взаимосвязи, объединив усилия и гармонически действуя». Это достигается путем постоянного циркулирования информации, организации регулярных встреч управляющего звена с персоналом;
 - *контроль* — «наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и сделанными распоряжениями». Для того, чтобы быть эффективным контроль должен осуществляться быстро и в соответствии с заранее установленной процедурой.

По мнению известных специалистов по менеджменту М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, «процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность».

В отличие от Файоля Джон Адаир — автор *модели функционального руководства*, описанной им в книге «Эффективное руководство», — полагает, что руководитель выполняет восемь основных функций.

Определение задания. По мнению Адаира, чтобы достичь поставленной цели, особенно при реализации долгосрочных проектов, ее необходимо разбить на ряд конкретных выполнимых заданий. Например, увеличение доли продукции компании на рынке — это цель, а не задание. Эта цель разбивается на подцели, т.е. составляющие элементы — задания (увеличение сети дилеров, повышение качества продукции, реклама, улучшение упаковки и т.д.). Причем для уверенности в действительном выполнении задания процесс его определения целесообразно разбить на три этапа: определение конечной цели; определение путей решения; постановка конкретной задачи каждому исполнителю. Осуществление первой функции руководителя должно дать ответ на вопрос, что делать для достижения цели.

Планирование. Задача руководителя состоит в том, чтобы негативную ситуацию превратить в позитивную с помощью творческого планирования. Необходимо творчески мыслить самому, пользоваться идеями других, оценивать возможные варианты и помнить, что в процессе анализа возможностей всегда больше, чем на исходной позиции. Выполнение второй функции руководителя позволяет определить, когда можно достичь цели.

Инструктаж. После определения того, что делать для достижения цели и когда ее можно достичь, необходимо сформулировать, как это сделать. На этот вопрос отвечает третья функция руководителя — инструктаж. Для руководителя жизненно необходимо умение проводить собрания и писать четкие инструкции. Самым эффективным методом инструктажа является собрание, на котором присутствуют те, кто будет выполнять задания. Это дает возможность людям услышать из «первых уст», что им предстоит сделать, задать вопросы и выяснить то, что им непонятно. Адаир называет пять основных разделов инструктажа:

- а) подготовка;
- б) разъяснение;
- в) упрощение;
- г) оживление;
- д) быть самим собой.

Контроль. Адаир предупреждает, что бесполезно контролировать других, если вы не умеете контролировать себя. Разработайте систему контроля для себя, затем продумайте моменты, которые нужно отслеживать, чтобы быть уверенным, что план выполняется.

Оценка работы. Эта функция руководителя тесно связана с предыдущей. Необходимо подводить итоги работы и осуществлять разбор выполнения заданий. Нельзя ожидать, что сотрудники будут продуктивно работать, если они не видят результатов труда. Людям нужна оценка их работы. Очень важно, чтобы руководитель умел ценить и отмечать хорошую работу. Обычно оценка включает похвалу, сравнение и осуждение и охватывает три сферы предположенного плана действий: оценка последствий; оценка работы коллектива; оценка сотрудников.

Мотивация. Задача руководителя — применить теорию мотивации на практике, причем чаще себя оправдывают простые методы. Признание заслуг работника (через дополнительную оплату, продвижение по службе) редко оказываются неудачным шагом. Успех стимулирует человека, поэтому высокие, но достижимые цели, регулярные отчеты, похвала, награды дают новый импульс и стимул для работы коллектива.

Организация. Руководитель сам лично не должен выполнять работу, но он должен быть уверен, что работа выполняется и будет завершена. Его задача состоит в том, чтобы инфраструктура работала эффективно и своевременно. Организованность подразумевает прежде всего самоменеджмент, а затем создание структуры, позволяющей коллективу эффективно выполнять работу. Такая структура может быть кратковременной, рассчитанной на выполнение определенного проекта, или долговременной. При наличии большого коллектива и сложного задания разумно разбить коллектив на автономные группы. Правила Адаира гласит: работать следует в группах от 5 до 15 чел., но все в конечном счете зависит от задания, которое надо выполнить, и вашей способности делегировать полномочия.

Личный пример. Исследования процветающих организаций показывают, что основным залогом их успеха являются поведения, цели и установки руководителя. Руководитель не может не подавать пример, который бывает положительным или отрицательным. Пример очень важен. Люди, прежде всего, обращают внимание на то, что представляют собой их руководители, что они делают, а уже потом что они говорят. Руководители низового звена управления завоевывают авторитет своей работой, профессиональными навыками. Руководители высшего звена управления имеют авторитет благодаря опыту, прежним заслугам, хотя их повседневная деятельность практически не видна.

В качестве иллюстрации приведем примерные *виды управленческих работ для туристских организаций.*

1. Изучение и прогнозирование конъюнктуры туристского рынка:
 - обеспечение коммерческой деятельности необходимой информацией по конъюнктуре, ценам, поставщикам и конкурентам;
 - анализ конкурентоспособности туристской продукции и услуг, а также требований, предъявляемых к качеству туристской продукции и услуг на рынке.
2. Формулирование целей и оценка собственных возможностей:
 - составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития туристской организации;
 - обеспечение туристской организации персоналом, денежными средствами, материально-техническим оснащением, зданиями и др.
3. Активизация деятельности персонала, работающего в туристской организации:
 - экономическое и моральное стимулирование персонала;
 - создание условий для проявления творческого потенциала работников;
 - повышение профессиональной квалификации персонала.
4. Деятельность по производству туристского продукта или услуги:
 - создание конкурентоспособного продукта или услуги;
 - решение организационных, технических, технологических аспектов туристской деятельности.
5. Выбор партнеров и поставщиков, проведение переговоров:
 - деловая переписка, проведение переговоров с поставщиками услуг и партнерами по бизнесу, заключение контрактов;
 - организационно-правовое и договорно-правовое обеспечение туристской деятельности.
6. Проведение рекламной работы:
 - разработка и проведение рекламных и других мероприятий с целью расширения сбыта туристского продукта или услуг;

- участие туристской организации в выставках, ярмарках, семинарах, проводимых в России и за рубежом.
7. Сбытовая деятельность:
- развитие корпоративной и агентской сети;
 - захват максимальной доли рынка;
 - развитие новых направлений бизнеса;
 - использование в сбытовой политике современных компьютерных технологий.
8. Анализ, контроль и координация:
- ведение в установленном порядке оперативного, бухгалтерского, статистического, финансового учета и отчетности;
 - организация и анализ кредитных и расчетных операций, контроль за их осуществлением;
 - достижение согласованности при работе всех звеньев туристской организации;
 - оснащение организации новыми технологиями работы, коммуникациями и связью.

Задачи и функции управления распределены между участниками управленческого процесса, который осуществляется в рамках структуры управления.

5.2. Миссия и цели организаций туристской индустрии

Одной из главных задач управления туристской организации является определение целей, ради достижения которых создается и функционирует организация.

Целевая функция начинается с установления миссии организации, выражающей смысл ее существования. **Миссия организации** — это важная часть стратегии каждой фирмы, определяющая ее цель и задачи. В миссии организации дается представление о назначении организации, необходимости и полезности ее деятельности для общества и для сотрудников. Центральным моментом миссии туристской организации являются интересы, ожидания и ценности самой организации и потребителей туристской продукции или услуг, а также поставщиков, дистрибьюторов, конкурентов и других лиц, в которых заинтересована туристская организация. Грамотно сформированная миссия — это залог успеха для развития и функционирования организации в настоящем и будущем, поскольку позволяет определить наиболее приоритетные задачи, стоящие перед сотрудниками всех уровней, дать импульс созданию деловой культуры, избежать внутренних кризисов и успешно действовать в кризисных ситуациях, связанных с внешними причинами. Несмотря на то, что миссия каждой организации содержит свои индивидуальные элементы, общим положением для формирования миссии являются целевые установки, определяемые как фундамент деятельности организации.

Под миссией в *стратегическом управлении* понимается четко и конкретно выраженная причина создания и функционирования предприятия.

Миссия определяет цели организации, цели определяют стратегию, а стратегия определяет структуру предприятия (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Взаимосвязь понятий «миссия», «цели», «стратегия» и «организационная структура управления предприятием»

На первый взгляд кажется, что миссия организации абсолютно идентична цели предпринимательства, которая заключается в получении прибыли. Но прибыль является внутренней целью предприятия, конечным результатом деятельности. Миссия же заключается в создании условий для долговременной прибыльности: чтобы получать прибыль, необходимо удовлетворять общественные потребности, создавать нужную продукцию, нужные вещи, максимально соответствующие тому, что нужно потребителю, находящемуся во внешней среде. Как уже говорилось выше, миссия должна быть сформулирована с учетом баланса интересов сотрудников организации и удовлетворения запросов потребителей и клиентов.

Эффективность миссии будет выше там, где эти отношения в большей мере соответствуют интересам каждого работника. Корпоративная миссия предполагает также стимулирование работников к повышению уровня обслуживания клиентов.

Обычно миссия составляется специальной группой стратегического планирования при обязательном присутствии руководителя компании. Если речь идет о нескольких владельцах, то лучше всего, если они будут присутствовать в полном составе. Миссия организации не может быть определена единолично, в противном случае она обречена на провал.

В настоящее время существует большое количество консультационных фирм, которые предоставляют своих сотрудников в помощь для определения миссии. Однако не стоит возлагать всю задачу на консультанта. В западных компаниях сейчас широко используется практика по привлечению персонала к обсуждению и принятию решений. Считается, что человек, непосредственно участвующий в трудовом процессе, может дать более точную и объективную оценку, а также выразить необходимые потребности. Необходимо, чтобы каждый сотрудник и рабочий имели четкое представление о миссии своей организации. Для этого проводятся различные мероприятия по оповещению персонала, выдаче сувениров от компании с текстом миссии на них и т.д.

Кроме того, миссия имеет и философско-этический аспект, своего рода связующий культурный элемент, позволяющий организации функционировать как единое целое. Она отражает философию бизнеса, мировоззренческую позицию, объединяет мир бизнеса с миром индивидуума, помогает сотрудникам однозначно воспринимать события и находить общий язык. Миссия компании — это и стратегическая миссия, и миссия-слоган, поэтому она должна быть правильным образом сформулирована для доступного понимания и официального представления, при этом она не должна быть слишком узкой и в то же время слишком развернутой. Формулировка миссии должна быть простой, достаточно краткой и ясной и отражать:

- задачу фирмы с точки зрения предоставления ее основных услуг, ее основных рынков и основных технологий, т.е. общий характер потребностей, удовлетворяемых предприятием;
- характеристику внешней среды по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы, и в первую очередь общую характеристику потребителей;
- характер продукции предприятия и основные конкурентные преимущества предприятия;
- культуру организации — какого типа рабочий климат существует внутри фирмы; какого типа людей привлекает этот климат.

Миссия определяет статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Как правило, миссия не создается строго ориентированной на одну какую-то конкретную категорию, она разрабатывается как многосторонняя система. Но если существует определенная цель, наиболее важная на ближайший среднесрочный период, к примеру, привлечение иностранных туристов, то стоит учесть этот факт и разработать миссию с точки зрения привлекательности для зарубежных клиентов.

Основными группами людей, чьи интересы должны быть учтены при определении миссии фирмы, являются:

- собственники организации;
- сотрудники организации;

- покупатели продукции и услуг фирмы;
- деловые партнеры организации;
- другие факторы внешней среды прямого воздействия;
- общество в целом.

Как считает специалист в области маркетинга Филипп Котлер, **миссия должна вырабатываться с учетом следующих факторов:**

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация, какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных.

Цели формулирования миссии:

- миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия, а также способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации;
- миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа, так как делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации; способствует определению определенного климата в организации;
- миссия создает возможность для повышения действенного управления, так как является базой для установления целей организации, дает общий к распределению ресурсов организации и расширяет для работников смысл и содержание их деятельности.

Миссия гостиничного предприятия может быть выражена следующим образом: «Удовлетворение потребностей клиентов и устойчивое развитие за счет высокого качества предоставляемых услуг» или же «Обеспечение высокого уровня услуг для гостей и профессиональной среды для сотрудников» и т.д.

Пример представления миссии двух крупных организаций на российском туристском рынке:

- **гостиничная сеть «Интурист»** — «Первоклассное обслуживание в каждой гостинице сети на основе стандартов, отражающих мировую практику оказания гостиничных услуг», девиз компании «Качество — традиции — гостеприимство»;

- сеть турагентств «ТУРИНФО ГЛОБАЛ-ТРЭВЛ» — это надежность, стабильность, а также ответственность по отношению к каждому из наших клиентов, агентов и партнеров. Планируя свой отдых с нашей компанией, Вы можете быть уверены — мы сделаем все, чтобы Ваш отдых был приятным и беззаботным».

Основные ошибки при определении миссии организации:

- даются конкретные указания относительно того, что, как, и в какие сроки следует делать организации;
- не достаточно четкая, ясная формулировка миссии, например, с использованием профессиональных понятий (например. «инкаминг» вместо понятия «въездной туризм»;
- миссия разрабатывается собственником организации и не разделяется большинством сотрудников.

При определении миссии важно учитывать стратегические задачи предприятия. Так, стратегическая задача Holiday Inn (Intercontinental Hotels Group) — соответствовать потребностям гостя, не обмануть его ожидания, как сделать так, чтобы его пребывание в отеле оставило у него только самые благоприятные впечатления и чтобы в будущем ему захотелось вновь к нам приехать. Основными принципами деятельности данной гостиничной сети является:

- мы действительно выполняем то, что мы обещаем, и мы обещаем только то, что мы можем выполнить;
- относиться к гостям вежливо, доброжелательно, внимательно и профессионально, т.е. профессиональный сервис с персональным прикосновением.

Исходя из этой стратегической задачи и принципов деятельности в гостинице «Холидей ИНН Сушевский», например, по сравнению с другими гостиницами делается акцент на следующих четырех моментах:

- отличный сон гостя (для этого разработано специальное меню подушек, кровать с тысячей независимых пружин и затемненные шторы);
- вкусный завтрак (завтрак является приоритетным по сравнению с обедом и ужином);
- программа «К Вашим услугам»;
- привилегии постоянного гостя (программа Priority Club) — одна из самых больших программ поощрения постоянных клиентов в гостиничном бизнесе, так как она используется более, чем в 100 странах мира, в 3500 отелях, объединенных в группу Intercontinental Hotels Group).

Таким образом, миссия организации должна быть направлена на долгосрочный период, минимум на 10—15 лет. Миссия должна быть ориентирована на устойчивое, целенаправленное развитие, но вместе с тем быть гибкой. Изменения в рыночной среде происходят чуть ли не каждый день,

поэтому пересматривать миссию каждые 2–3 года просто нерационально. Однако если предприятие вступило в кризис по причине плохо продуманной стратегии или ее несоответствия потребностям рынка, то миссию необходимо пересмотреть для обеспечения дальнейшего существования компании. С течением времени также может выясниться, что при определении миссии не были учтены важные аспекты внешней или внутренней среды в силу недостаточного анализа и оценки различных факторов. Это также является поводом для пересмотра и изменения миссии.

Выработанные на основе миссии цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители нечетко формулируют миссию своей организации, то у организации не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы развития. Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования.

Цели организации — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Цели являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, и в конечном итоге, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. Общие цели отражают само направление деятельности компании, ее концепцию. Как правило, это цели в долгосрочной перспективе, которые лежат в основе формулировки миссии. По мнению крупного специалиста по менеджменту американского профессора Стэнли Янга, «общие цели организации должны определяться так, чтобы можно было оценивать эффективность ее текущей работы».

Цели — это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Для них характерны следующие черты и свойства:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

В реальных условиях организации могут ставить перед собой несколько целей (долгосрочных, актуальных на данный момент, цели на перспективу и т.д.), и все они должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей, применяемых в комплексе, системном подходе. Для этого экономисты используют такой инструмент, как *построение целевой модели в виде древовидного графа* —

*дерева целей*¹. Дерево целей подразумевает расклад целей в соответствии со структурой их логического объема. (Например, цель установления рационального режима работы предприятия логически может быть разложена на следующие подцели: определение дневных сроков работы предприятия и ее подразделений, установление времени больших и малых перерывов в работе, санитарных дней, графика выездных мероприятий и т.д.).

Такой порядок разложения сложной цели на подцели позволяет уяснить алгоритм ее достижения на основе понимания природы процесса, осуществляемого в связи с ее достижением. С помощью дерева целей описывается их упорядоченная структура, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- при разворачивании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимыми друг от друга и не выводимыми друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Иерархия целей организации — это декомпозиция целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер, а цели более низкого уровня конкретизируют целевые ориентиры (рис. 5.3). При этом следует учитывать, что при декомпозиции цели всех уровней разрабатываются на один и тот же период.

Как правило, туристские организации преследуют не одну цель, а несколько целей, которые важны для их функционирования и развития. Такими целями могут быть:

- стабилизация финансового состояния фирмы за счет осуществления маркетинговых мероприятий;
- повышение конкурентоспособности туристского продукта и услуг на рынках въездного и выездного туризма;
- тщательное изучение рынков сбыта туристских услуг для выработки стратегии организации по их удержанию;

¹ Графом называют фигуру, состоящую из точек, называемых вершинами, и соединяющих их отрезков, называемых ребрами. Деревом целей называется граф, выражающий отношения между вершинами, являющимися этапами или проблемами, подлежащими разрешению при достижении некоторой цели.

- исследование и прогнозирование текущих и перспективных потребностей клиентов для выработки основных направлений деятельности;
- комплексное воздействие на клиентов фирмы на всех этапах туристского обслуживания;
- поддержание имиджа туристской организации;
- целенаправленные информационно-рекламные мероприятия;
- обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников туристской организации и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе;
- определение критических областей управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов и т.д.

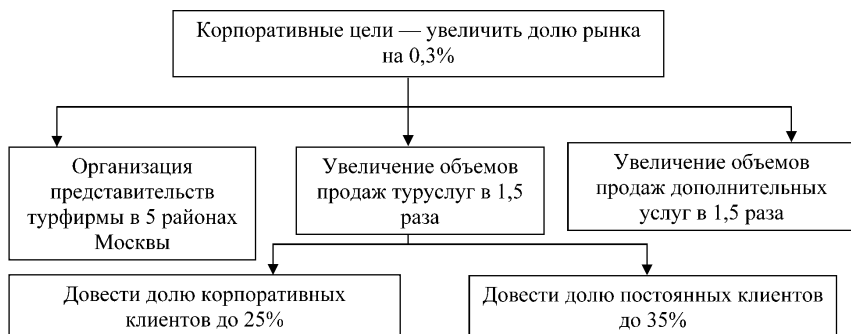


Рис. 5.3. Пример «дерева» корпоративных целей турфирмы (на 3 года)

Для целеполагания важно не только моделирование иерархической структуры целей, но и анализ изменения целей за определенный момент времени.

Требования, предъявляемые к целям (SMART-принцип). Цели должны быть:

- конкретными (**Specific**) — (указываются названия конкретных показателей, факторов, параметров деятельности предприятия — выручка, прибыль, доля рынка и т.п.);
- измеримыми (**Measurable**) — указываются количественные параметры, характеризующие цели, т.е. количество человек, денежное выражение, единицы продукции и т.д.;
- достижимыми, реалистичными (**Achievable**) — ставя недостижимые цели, предприятие заранее обрекает себя на то, что они не будут достигнуты);
- уместными, относящимися к делу, актуальными, значимыми (**Relevant**), т.е. цели должны быть актуальными для конкретного предприятия на данном этапе его развития;

- соотносимыми с конкретным сроком, определенными во времени (Timed) — цели должны быть определены во времени (через год, за 3 месяца и т.п.).

Существует определенная **классификация целей** в зависимости от их функциональной направленности. Так, общие цели направлены на достижение организацией:

- максимального уровня рентабельности при имеющемся количестве ресурсов (объем прибыли и продаж, темпы прироста объема прибыли и продаж, показатели качества продукции и т.д.);
- стабильного функционирования и существования организации. Сюда относится политика по внутренним направлениям: техническая, инвестиционная, кадровая, маркетинговая.

Кроме того, выделяют цели, связанные с развитием компании: расширение доли на рынке за счет использования методов диверсификации, реструктуризации организационной структуры, усиления информационно-технической базы, создания инновационных стилей управления и организации производства. *Специфические цели* разрабатываются на основе общих целей, их отличие состоит в более углубленном и узком подходе.

Следует отметить, что миссия и цели компании связаны с концепцией, которой руководствуется компания в своей деятельности. **Концепция предприятия** будет в определенной степени влиять на выбор целей и стратегии туристской организации, на формулирование миссии компании. У одной и тоже компании могут быть разные направления деятельности, продукты со своей концепцией.

На примере различных типов отелей Хаятт рассмотрим концепцию, целью которой является максимальное удовлетворение потребителей. Каждый отель Хаятт Интернэшнл проектируется исключительно согласно особенностям того региона, где он находится, с тем, чтобы гармонично вписаться в окружающую обстановку. Выбор типа отеля Хаятт зависит от его предполагаемого месторасположения. Существует всего четыре основных типа отелей Хаятт:

- 1) *Гранд Хаятт*. Самые большие отели Хаятт Интернэшнл, расположенные в крупнейших городах, сочетающие в себе новомодные технологии и старомодное гостеприимство и удовлетворяющие всем требованиям искушенных посетителей;
- 2) *Хаятт Ридженси*. Классические, современные и роскошные отели Хаятт Интернэшнл, отвечающие требованиям делового человека. Расположены в крупных и средних деловых центрах мира;
- 3) *Парк Хаятт*. Небольшие, по-домашнему уютные отели Хаятт Интернэшнл, соответствующие высочайшим стандартам требовательных туристов, нуждающихся в персональном внимании, профессиональном обслуживании и комфортной обстановке;

- 4) *Хаятт Резорт*. Это отели, расположенные на курортах и предназначенные для гостей в отпуске, спроектированы как туристические комплексы, т.е. гостям не нужно искать развлечений или активного отдыха — где-то в другом месте. Такие отели обычно удачно вписываются в окружающий живописный природный ландшафт.

Как видно из приведенного примера, в рамках общей концепции (проектирование с учетом особенностей региона) существуют разные цели и стратегии их достижения, позволяющие координировать работу всех участников процесса создания и функционирования предприятия индустрии туризма — от проектировщиков до дизайнеров и поставщиков оборудования.

Таким образом, концепция наряду с целями и миссией компании раскрывает основную идею предприятия, описывает составляющие его деятельности, отражает позиционирование предприятия и предлагаемые ею туристские услуги.

5.3. Планирование деятельности организаций туристской индустрии

Обязательным продолжением целеполагания является определение видов управленческих работ, т.е. функций управления, которые ориентированы на достижение сформулированных целей управления вне зависимости от особенностей той или иной организации.

Планирование деятельности организации, в том числе и организаций туристской отрасли строится на знании настоящего состояния дел организации, тенденций развития отрасли и применения методик, позволяющих смоделировать переход настоящего положения в будущее прогнозируемое состояние.

Общие принципы планирования определяются кругом следующих вопросов, стоящих перед руководством организации:

- каково положение организации в настоящее время? Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах;
- каковы должны быть цели организации? С помощью оценки возможностей и угроз в окружающей среде следует определить цели организации;
- как организация может достичь целей? В этом случае нужно решить, что делать персоналу для достижения целей.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей, задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Уровень качества планирования определяется следующими важнейшими условиями:

- компетентностью руководства фирмы на всех уровнях управления;
- квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях;
- наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Планирование предполагает:

- обоснованный выбор целей;
- определение политики;
- разработку комплекса мер и мероприятий (образы действий);
- методы достижения целей;
- обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Выделяют *стратегическое* планирование, ориентированное на продолжительное существование, развитие, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха, *тактическое планирование* и *оперативное планирование* — формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей.

Стратегическое планирование заключается в выборе главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом также разрабатываются новые возможности фирмы (например, расширение производственных мощностей и перечня туристских услуг, повышение их качества в соответствии с конъюнктурой рынка; увеличение объема продаж и доли на рынке за счет высоко конкурентного туристского продукта и услуг).

Стратегическое планирование охватывает период от пяти лет и более, ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящий период, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

При разработке плана основу составляют:

- анализ перспектив развития фирмы, выяснение факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;
- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении конкурентоспособности продукции фирмы на разных рынках и возможностей для повышения результатов работы в конкурентных направлениях во всех видах деятельности;
- выбор стратегии на основе анализа перспектив фирмы различных видов деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами;

- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

Текущее или оперативное планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии. **Тактика менеджмента** — это совокупность управленческих решений, отражающих оптимальный вариант реализации стратегии в конкретных условиях функционирования. Тактика предполагает учет тех обстоятельств, которые невозможно учесть при разработке стратегии, это обстоятельства, связанные с конкретными условиями управления, внезапными случайностями (в туризме и гостиничном бизнесе — террористические акты, эпидемии, природные катаклизмы и т.п.). В рамках одной и той же стратегии возможно использование и реализация различных тактик. В тактическом управлении важная роль принадлежит планированию (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Виды планов и формы их реализации

Системы планирования	Формы реализации результатов планирования	Период планирования
Прогнозирование	Разработка общей стратегии и политики по основным направлениям деятельности предприятия	До 3-х — 5-ти лет
Текущее планирование деятельности	Разработка текущих планов по отдельным аспектам деятельности предприятия	1 год
Оперативное планирование деятельности	Разработка и доведение до исполнителей бюджетов, платежных календарей и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам деятельности предприятия	Месяц, квартал

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для фирмы в целом и ее отдельных подразделений в региональном, отечественном и международном масштабах, в частности: программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению.

Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным планом (табл. 5.3).

**Временная шкала производства и реализации
новой летней программы туроператора**

Вид деятельности	Год	Срок	Вид работы
Комплексное исследование рынка и планирование		Июнь — август	Изучение турпродукта, рынка как такового, потребителей, конкурентов
		Сентябрь — декабрь	Сравнительный анализ предполагаемых мест приема туристов
Планирование, переговоры	1-й год	Январь — март	Принятие решения о месте назначения, отелях, их вместимости, продолжительности тура, начале сезона, датах отправки
		Апрель — май	Принятие решения о размере и дизайне брошюр, буклетов, их тираже, сроке изготовления и прочей рекламной продукции Переговоры с авиакомпаниями о чартерных полетах Переговоры с отелями, транспортными компаниями, организациями, предоставляющими экскурсионное обслуживание и др.
Работа по оформлению отношений с организациями поставщиками услуг и подготовке рекламной продукции	1-й год	Июнь	Оформление контрактов с отелями, авиакомпаниями, транспортными компаниями, организациями, предоставляющими экскурсионную программу, и другими поставщиками услуг
		Июль — декабрь	Печать и изготовление рекламной продукции. Оценка продажной цены тура и расчет окончательной цены тура
Продвижение и реализация тура	2-й год	Январь — март	Распространение рекламной продукции
		Февраль — апрель	Начальное продвижение продаж. Реклама в СМИ, в сети Интернет
		Апрель — май	Агрессивная рекламная деятельность. Первая отправка туристов по новому туру

В определенной мере названная классификация планирования носит условный характер. Различие состоит в сроках получения конечного результата, а объект планирования при этом, как правило, не изменяется.

Необходимость экономического обоснования планов предопределяет систему показателей, включающую:

- количественные показатели (объем продаж, численность персонала, фонд оплаты труда, сумма прибыли, затраты, количество туристов, ночевки и др.);
- качественные показатели, выражающие эффективность производства, его отдельных факторов (производительность труда, фондоотдача, качество продукта, услуг и др.).

Примерная структура плана может быть следующей:

- производственная программа, под которой понимается плановое задание по объему, номенклатуре, ассортименту и качеству туристского продукта, разработанное на основе заключенных контрактов и договоров, портфеля заказов, наличия производственных мощностей и ресурсов;
- план по издержкам (затратам);
- план по труду и кадрам;
- план инвестиций;
- план социального развития трудового коллектива;
- финансовый план.

Завершающим этапом плана является разработка сводной аналитической записки. Ее содержание строится на методологии составления традиционной для общественной практики пояснительной записки к годовому отчету.

В настоящее время не существует какой-то строгой, официально утвержденной методологии по составлению плана экономического развития туристской фирмы. К этому процессу подходят по-разному, особенно это касается количества разделов плана.

В числе **методов планирования** наиболее действенными принято считать:

- *матричное планирование* — на основе матриц «затраты — выпуск» (модель Леонтьева) и нормируемых единичных затрат ресурсов;
- *оптимальное планирование* — на основе целевой функции по определенному критерию, например, прибыли;
- *адаптивное планирование* — учитывающее изменение ресурсов фирмы и факторов ее внешней среды;
- *балансовый метод* — достижение баланса расходов и доходов;
- *планирование от достигнутого уровня* — на основе данных за отчетный период;
- *планирование с ориентацией на конкурентов* — в основе данные конкурентов, среднеотраслевые данные.

Принципы планирования:

- *принцип своевременности* — принятие плановых решений к заданному сроку;
- *принцип комплексности* — отражение в планах всех аспектов деятельности предприятия;
- *принцип рациональности* — использование экономических критериев при выборе плановых решений.

В туризме и гостиничном бизнесе чаще всего используют следующие источники информации для планирования (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Особенности аналитических исследований при планировании деятельности в туризме и гостиничном бизнесе

№ п/п	Направление анализа	Источники информации
1	Анализ конъюнктуры рынка туристских и гостиничных услуг в стране и конкретном регионе	Данные информационных агентств Интерфакс, РосБизнесКонсалтинг, в том числе отраслевые обзоры Материалы специализированных сайтов
2	Анализ перспектив изменения рынка гостиничных услуг вследствие влияния различных факторов (политики государства в целом и правительства конкретного региона, влияние глобализации и т.д.)	
3	Прогноз появления потенциальных и действия уже существующих конкурентов	
4	Анализ потребительского спроса и тенденции его изменения	
5	Анализ наличия и качества стратегии у гостиницы	Внутренние документы предприятия («Положение о стратегии предприятия» или другие аналогичные документы)
6	Маркетинговый и финансовый анализ гостиницы	Отчет о маркетинговых показателях (отчет отдела маркетинга). Формы бухгалтерской отчетности: форма № 1 «Бухгалтерский баланс», форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках», форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу» и другие формы бухгалтерской и статистической отчетности
7	Проведение опроса руководства и сотрудников гостиницы	Опросные листы, анкеты, разработанные специалистами консалтинговых компаний.

Приоритетными объектами стратегических решений туристской организации представляются следующие:

- действия по использованию новых возможностей (новые услуги и продукты, новые торговые соглашения, новые связи с контрагент-

тами, выход на новые рынки), связанные с существенным изменением в деятельности организации и требующие стратегических решений;

- ответные действия на изменения условий в отрасли (изменение требований к продуктам и услугам, изменения условий работы организации и налогообложения, новые визовые режимы, условия регистрации, государственная поддержка малого и среднего бизнеса, приход и уход новых конкурентов);
- новые наступательные действия по усилению долгосрочных конкурентных преимуществ и сохранению конкурентных позиций;
- шаги по диверсификации доходной базы организации, привлечение инвестиций;
- защитные меры против действий конкурентов и усилия по интеграции (вертикальной или горизонтальной), действия по улучшению краткосрочной и долгосрочной доходности.

Стратегии, используемые предприятиями сферы услуг

Стратегия (греч. «strategos» — искусство полководца) — *долгосрочное*, качественно определенное направление развития организации, касающаяся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящие организацию к ее целям. В первую очередь это даже не документ (его может и не быть), это — ясное представление руководства компании о будущем желаемом состоянии компании и путях достижения этого будущего. В процессе реализации стратегия должна корректироваться в соответствии с изменяющимися рыночными условиями.

В общем виде модель стратегического планирования можно представить в виде схемы (рис. 5.4).

Эталонные или базисные стратегии связаны со следующими основными понятиями: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технологии.

Общие конкурентные стратегии по М. Портеру:

- лидерство по затратам (жесткий контроль над затратами, их минимизация);
- индивидуализация (дифференциация услуги, придание отличительных особенностей в виде имиджа, торговой марки, технологии и т.п.);
- фокусирование (концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте, географически обособленном рынке).

При определении стратегии руководство фирмы должно ответить на три основных вопроса: «Какой бизнес прекратить? Какой бизнес продолжить? В какой бизнес перейти?».

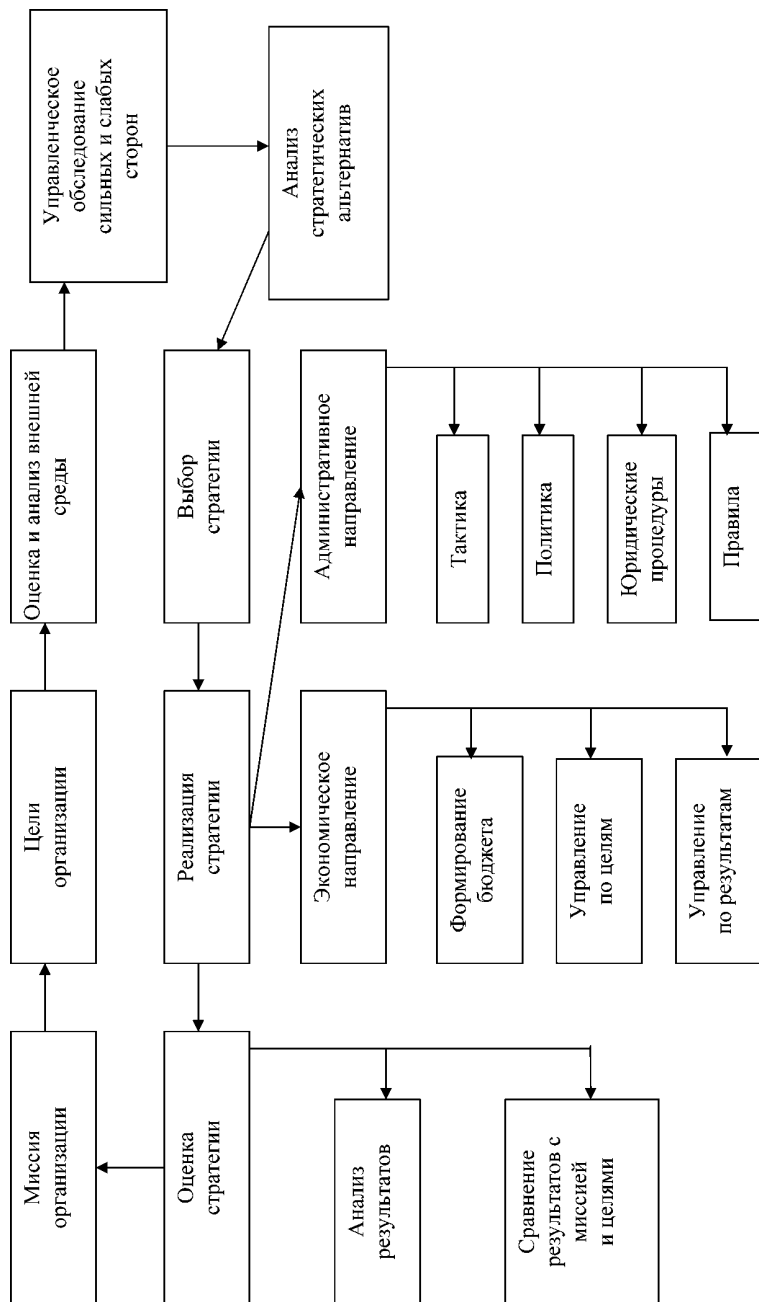


Рис. 5.4. Модель разработки стратегического плана и его реализации

Практики в области управленческого консалтинга считают, что начинать работу в области стратегического менеджмента надо с определения **VISION организации**. Собственно говоря, работа над образом желаемого будущего организации — это и есть начало работы над стратегией. И даже более того, именно VISION — это первое и главное, что отличает стратегию от долгосрочного плана. Методика работы над VISION начинается с ответа на вопрос «Какой мы видим свою компанию через 5—8—12 лет?». Конкретный временной диапазон руководящая команда компании или сам ее глава могут определять, исходя из своих амбиций, предшествующего опыта и разного рода ресурсов, других факторов. Для формирования VISION целесообразно пользоваться определенными *стратагемами* (понятие, выражающее ключевую идею, преимущества в образе желаемого будущего). Стратагема характеризует новую роль, статус или состояние фирмы в будущем. Стратагемы вырабатываются управленческой командой, нередко консультанты сами вводят подходящие к контексту обсуждений некоторые варианты их как ценных понятий.

При разработке стратегии следует понимать, что стратегия — понятие более широкое, чем прогноз. Стратегия это не предвидение или предсказание, а программа действий.

Эталонные или базисные стратегии связаны со следующими основными понятиями: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технологии.

Общие конкурентные стратегии по М. Портеру:

- лидерство по затратам (жесткий контроль над затратами, их минимизация);
- индивидуализация (дифференциация услуги, придание отличительных особенностей в виде имиджа, торговой марки, технологии и т.п.);
- фокусирование (концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте, географически обособленном рынке).

При определении стратегии руководство фирмы должно ответить на три основных вопроса: «Какой бизнес прекратить? Какой бизнес продолжить? В какой бизнес перейти?».

Практики в области управленческого консалтинга считают, что начинать работу в области стратегического менеджмента надо с определения **VISION организации**. Собственно говоря, работа над образом желаемого будущего организации — это и есть начало работы над стратегией. И даже более того, именно VISION — это первое и главное, что отличает стратегию от долгосрочного плана. Методика работы над VISION начинается с ответа на вопрос «Какой мы видим свою компанию через 5—8—12 лет?». Конкретный временной диапазон руководящая команда компании или сам ее глава могут определять, исходя из своих амбиций, предшествующего опыта и разного рода ресурсов, других факторов. Для формирова-

ния VISION целесообразно пользоваться определенными *стратагемами* (понятие, выражающее ключевую идею, преимущества в образе желаемого будущего). Стратагема характеризует новую роль, статус или состояние фирмы в будущем. Стратагема вырабатывается управленческой командой, нередко консультанты сами вводят подходящие к контексту обсуждений некоторые варианты их как ценных понятий.

При разработке стратегии следует понимать, что стратегия — понятие более широкое, чем прогноз. Стратегия это не предвидение или предсказание, а программа действий.

Основные стратегии, определившие направление развития гостиничной индустрии

Стратегии, используемые в гостиничном бизнесе также, как и в других видах бизнеса, связаны с понятиями продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технологии, однако их практическое применение имеет свои особенности. На основании имеющихся работ в данной области¹ все корпоративные стратегии гостиниц можно в следующем виде (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Виды корпоративных стратегий, используемых в гостиничном бизнесе

№	Вид стратегии	Сущность стратегии в гостиничном бизнесе	Примеры применения в гостиничном бизнесе
1	Горизонтальное расширение	Распространение сферы своих интересов на продукты или услуги, ранее предоставляемые другими предприятиями, от одного их вида (например, организации питания) до нескольких (например, услуги размещения, досуга и т.п.)	Впервые применена торговой маркой Marriott в 1960 гг.
2	Географическое расширение	Как и в первом случае, рассматриваемое расширение предполагает увеличение зоны охвата, но уже по географическому признаку	Впервые применена торговой маркой Holiday Inn в 1970-х гг.
3	Гибридизация продукта	Ориентация на комбинацию или гибридизацию различного гостиничного предложения, в основе которой лежит изменение базового продукта	Впервые применена торговой маркой Hilton в 1970-х гг.

¹ Лесник А.Л. Смирнова М.Н. Стратегии конкуренции в гостиничном бизнесе. М. : ИПФ «Талер», 2001 г.

№	Вид стратегии	Сущность стратегии в гостиничном бизнесе	Примеры применения в гостиничном бизнесе
4	Специализация	Концентрация на определенном продукте (специализация в этом секторе происходила как в направлении услуг, так и цен)	Впервые применена торговой маркой Days Inn в 1970-х гг.
5	Классификация продукта	Предложение различных продуктов в рамках одной гостиничной сети, каждый из которых различается по уровню цен, услуг и структуре управления	Впервые применена торговой маркой Ramada в 1980-х гг.
6	Формирование торговой марки	Стратегия торговой марки продукта нацелена на точное определение и «узнавание» продукта или услуги с точки зрения их уровня и качества, положения, цены и других ключевых параметров, ориентированных на потребителя	Впервые применены марки: Marriott и Holiday Inn в 1980-х гг.
7	Независимые гостиницы	Создание не присоединившихся к франчайзинговым соглашениям компании, которые обладают большей свободой в контроле над качеством, распоряжении собственностью и управлении гостиницей	Впервые применена торговой маркой Four Seasons в 1980-х гг.
8	Франчайзинг	Объединение гостиниц происходит путем заключения контракта на управление между владельцем организации и компанией, главным направлением деятельности которой является профессиональное управление гостиницами на данном сегменте рынка	Впервые применены марки: Holiday Inn и Radisson» в 1980-х гг.
9	Объединение торговых марок	Первоначально это были компании, привлекавшие инвесторов сравнительно низкими ценами, по которым можно было приобрести торговые марки или гостиничные цепи, имевшие высокий потенциал роста благодаря их вхождению в глобальные франчайзинговые программы.	Впервые применена торговой маркой Choice Hotels International в 1990-х гг.
10	Заключение контракта на управление	Заключение контрактов с фирмами, которые специализировались на управлении гостиницами и мотелями, находящимися в собственности банков, страховых компаний, пенсионных фондов, бизнес-компаний или индивидуальных владельцев	Впервые применена торговой маркой Interstate Hotels в 1990-х гг.

Окончание

№	Вид стратегии	Сущность стратегии в гостиничном бизнесе	Примеры применения в гостиничном бизнесе
11	Вертикальная и горизонтальная интеграция	Вертикальная и горизонтальная интеграции представляют собой стратегии, включающие тот или иной объект индустрии гостеприимства в несколько сфер бизнеса, связанных с отдыхом	Впервые применена торговой маркой Carlson.
12	Узкая специализация	Стратегия, при которой компании выбирают такое направление развития, предполагающие наличие только одного продукта или услуги, соответственно на применяя ни сегментации продукта, ни его классификации, ни вертикальной или горизонтальной интеграции	Впервые применена торговой маркой «Four Seasons»
13	Стоимостная связь продукта и услуг	Стратегия предоставления гостиничных услуг, соответствующих специфическим ценностям и психографическим тенденциям потребительского спроса	Впервые применена торговой маркой Embassy Suites
14	Глобализация	Проникновение мировых гостиничных цепей на локальные рынки. При этом уровень риска, стратегии роста и причины, толкающие компании к экспансии на внешнем рынке, меняются от одной компании к другой, от одного рынка к другому	Впервые применены торговыми марками: Marriott, Holiday Inn, Accor, Choice Hotel International
15	Стратегические альянсы	Заключение соглашений об относительно продолжительной кооперации двух или более партнеров для достижения коммерческих целей, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния	Впервые применена в 1928 г. под названием «Ведущие отели мира», в него вошли 432 гостиницы в 80 странах мира

Виды корпоративных стратегий, используемых в гостиничном бизнесе

1. Стратегический анализ деятельности предприятий сферы услуг. В стратегическом менеджменте и маркетинге разработано несколько аналитических подходов, дающих возможность решать задачи оценки текущего состояния отдельных видов деятельности и планирования перспектив их развития. Важнейшими из них являются анализ хозяйственного и продуктового портфелей организации и ситуационный анализ.

2. Анализ хозяйственного и продуктового портфелей организации.

Оценка степени привлекательности различных идентифицированных *стратегических хозяйственных единиц* (далее — СХЕ) организации обычно осуществляется по двум направлениям: привлекательность рынка или отрасли, к которой принадлежит СХЕ, и сила позиции данной СХЕ на данном рынке или в данной отрасли. Первый, наиболее широко распространенный метод анализа СХЕ основан на применении матрицы «скорость роста рынка — рыночная доля» (матрица Бостонской консультационной группы — БКГ). Матрица «скорость роста рынка — рыночная доля» предназначена для классификации СХЕ организации с помощью двух параметров: относительной рыночной доли, характеризующей силу позиции СХЕ на рынке, и скорости роста рынка, характеризующей его привлекательность (рис. 5.5).

		Относительная доля рынка	
		Высокая	Низкая
Темпы роста отрасли	Высокие	Звезды	Трудные дети («знаки вопроса»)
	Низкие	Дойные коровы	Неудачники (собаки)
			X

Рис. 5.5. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ)

В основу данной матрицы положены следующие допущения: чем больше скорость роста, тем больше возможности развития; чем больше доля рынка, тем сильнее позиции организации в конкурентной борьбе.

Пересечение этих двух координат образует четыре квадранта. Если продукты характеризуются высокими значениями обоих показателей, то они называются *«звездами»* — их следует поддерживать и укреплять. Правда, у «звезд» есть один недостаток: поскольку рынок развивается высокими темпами, то «звезды» требуют значительных инвестиций, тем самым «проедают» заработанные ими деньги. Если продукты характеризуются высоким значением показателя X и низким — Y, то они называются *«дойными коровами»* и являются генераторами денежных средств организации, поскольку в данном случае не требуется вкладывать средства в развитие продукта и рынка (рынок не растет или растет незначительно), но за ними нет будущего. При низком значении показателя X и высоком — Y продукты называются *«трудными детьми»*: их надо специально изучать, чтобы установить, не смогут ли они при известных инвестициях превратиться в «звезды». Когда как показатель X, так и показатель Y имеют низкие значения, то продукты называются *«неудачниками»* («собаками»), приносящими или малую прибыль, или малые убытки; от них надо по возмож-

ности избавляться, если нет веских причин для их сохранения (возможное возобновление спроса, относятся к социально значимым продуктам и т.п.).

Обычно при использовании матрицы БКГ применяется третий показатель, значение которого пропорционально радиусу окружности, проведенной вокруг точки, характеризующей положение продукта в матрице. В качестве такого показателя в большинстве случаев используются объем реализации или прибыль.

Удачные продукты, как правило, начинают свою жизнь на рынке как «трудные дети», затем они переходят в «звезды», по мере насыщения спроса переходят в «дойные коровы» и заканчивают свою рыночную жизнь как «неудачники».

С помощью этой матрицы руководители могут определить направления предпочтительного инвестирования с целью завоевания большей рыночной доли, а может быть — снятия с производства какого-то продукта или услуги.

Наряду с наглядностью и кажущейся простотой применения матрица БКГ имеет определенные недостатки. К числу принципиальных недостатков матрицы БКГ, прежде всего, относится следующий: она не учитывает взаимозависимости (синергетического эффекта) отдельных видов бизнеса — если такая зависимость существует, данная матрица дает искаженные результаты. Далее следует отметить, что оценка привлекательности рынка по показателю скорости изменения объема продаж и силы позиции бизнеса по показателю рыночной доли является сильным упрощением.

3. Ситуационный анализ. Ситуационный, или «**SWOT-анализ**» (*strength* — сильные стороны, *weakness* — слабые стороны, *opportunities* — возможности и *threats* — опасности, угрозы), может осуществляться как для организации в целом, так и для отдельных видов бизнеса. Его результаты в дальнейшем используются при разработке стратегических планов и планов маркетинга.

Анализ сильных и слабых сторон характеризует исследование внутренней и внешней среды организации. *Внутренняя среда* имеет несколько составляющих, и каждая из них включает набор ключевых процессов и элементов организации (видов бизнеса), состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация в области маркетинговой, финансовой, производственной и кадрово-организационной составляющей, в свою очередь имеющих собственную структуру. Кроме того, внутренняя среда как бы полностью пронизывается культурой организации, которая так же, как и отдельные ее составляющие, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации. Так как культура организации не имеет четкого проявления, то ее анализ на формальной основе весьма затруднен. (Хотя, конечно, можно попытаться экспертно оценить такие факторы, как наличие миссии, объединяющей деятельность сотрудников; наличие неких общих

ценностей; гордость за свою организацию; система мотивации, четко увязанная с результатами работы сотрудников; психологический климат в коллективе и т.п.) Культура организации может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа культуры организации для стратегического планирования состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Основные этапы применения метода SWOT-анализа:

- выявляются все факторы, оказывающие воздействие на предприятие;
- из выявленных факторов выделяются те, которые относятся к факторам внешней среды и те, которые относятся к факторам внутренней среды;
- из факторов внешней среды определяются те, которые относятся к факторам, открывающим перед предприятием новые возможности, и те, которые представляют угрозу развитию бизнеса;
- из факторов внутренней среды определяются те, которые можно отнести к сильным сторонам деятельности предприятия (квалифицированные кадры, наличие конкурентных преимуществ и т.п.) и те, которые являются слабостью предприятия (нехватка специалистов, узкий сегмент рынка и т.п.);
- строится матрица SWOT и заполняются соответствующие поля (поле СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ) (рис. 5.6).

На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИВ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность); «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с ноля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшие над ней угрозы.

	Возможности: 1. ... 2. ... 3. ...	Угрозы: 1. ... 2. ... 3. ...
Сильные стороны: 1. ... 2. ... 3. ...	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны: 1. ... 2. ... 3. ...	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Рис. 5.6. Матрица SWOT-анализа

Для успешного применения методологии SWOT-анализа важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Пример SWOT-анализа по гостинице «Балчуг Кемпински» (фрагмент)

По результатам проведенного SWOT-анализа были выявлены следующие факторы внешней среды, воздействующие на состояние и перспективы развития гостиницы (указаны по 2–3 фактора в качестве примера):

- *возможности (opportunities)* — повышение интереса к Москве среди иностранных туристов, неудовлетворенный спрос на гостиничные услуги соответствующего уровня; строительство торгового центра Balschug Plaza в непосредственно близости от отеля;
- *угрозы (threats)* — появление новых конкурентов и активная рекламная деятельность существующих конкурентов, изменение предпочтений клиентов гостиницы, угрозы бизнесу в связи с политическими и экономическими рисками, вытекающими из относительной нестабильности политической и экономической ситуации в России.

Среди факторов внутренней среды можно выделить следующие:

- *сила (strength)* — принадлежность к известной мировой сети отелей, широкий ассортимент основных и дополнительных услуг, эффективная система мотивации сотрудников (*Up-selling*);

- *слабость (weakness)* — относительно устаревший номерной фонд (последний капитальный ремонт был 10 лет назад), высокая текучесть кадров.

По результатам проведенного анализа можно построить матрицу SWOT-анализа (приводится фрагмент матрицы — поле СИУ) (рис. 5.7).

		Факторы внешней среды	
		<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i> Появление новых конкурентов и активная рекламная деятельность существующих конкурентов
Факторы внутренней среды	Сила высокий финансовый и производственный потенциал гостиницы	Поле СИВ	Поле СИУ Мероприятия: реализация рекламных акций с России и за рубежом с целью стимулирования продаж услуг гостиницы
	Слабость	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Рис. 5.7. Матрица SWOT-анализа по гостинице «Балчуг Кемпински»

При разработке стратегического плана, определения промежуточных результатов и форм их представления, ответственности, систем мотивации можно использовать различные инструменты, например диаграмму Ганта (рис. 5.8).

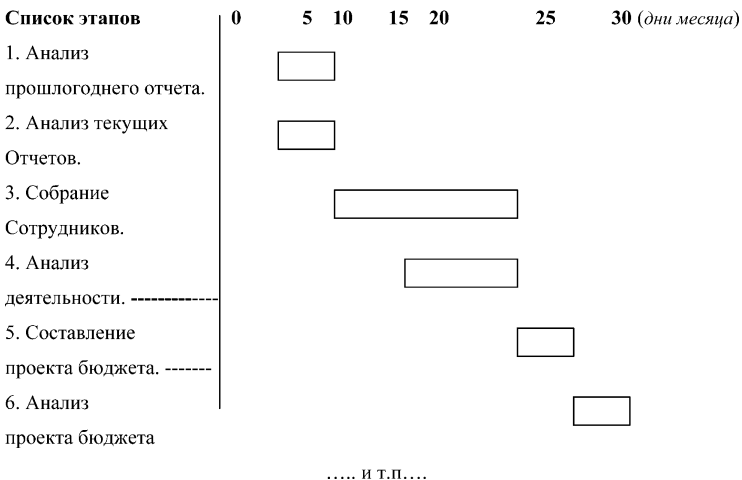


Рис. 5.8. Пример использования Диаграммы Ганта при разработке и согласовании бюджета компании

5.4. Мотивация как функция управления организации туристской индустрии

Мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора сотрудником предприятия того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Функция мотивации (мотивирования) заключается в том, чтобы стимулировать членов организации выполнять работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом.

Есть и другие определения мотивации — **мотивация** — это процесс, начинающийся с физиологической или психологической *потребности*, которая создает *побуждение* или *мотив*, активизирующий *поведение* или *действие*, направленное на достижение *цели* или *вознаграждения*, удовлетворяющий в итоге возникшую потребность¹. Такая последовательность событий, действий, получила название **мотивационного цикла**.

Для того чтобы используемые предприятием стимулы воспринимались конкретным сотрудником как мотив для изменения своего поведения, руководителю следует определить, каковы на самом деле потребности сотрудника и обеспечить работнику условия для удовлетворения потребности за счет улучшения, повышения эффективности своей профессиональной деятельности.

Основополагающую роль в теории и практике мотивации играют потребности. Большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные потребности, или просто потребности. Человек испытывает **нужду**, когда он физиологически или психологически ощущает нехватку чего-либо. В соответствии с культурным укладом нужда может приобрести характеры конкретной потребности.

Первичные потребности являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, потребности дышать, спать, потребности в общении.

Вторичные потребности по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются с опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические, например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности значительно различаются.

По теории Абрахама Маслоу, потребности первых, т.е. нижних уровней, требуют немедленного удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека в первую очередь, после чего начинают проявляться потребности более высоких уровней. В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является

¹ *Музыченко В.В.* Управление персоналом : учебник. М. : Академия, 2003, с. 363.

более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (рис. 5.9).

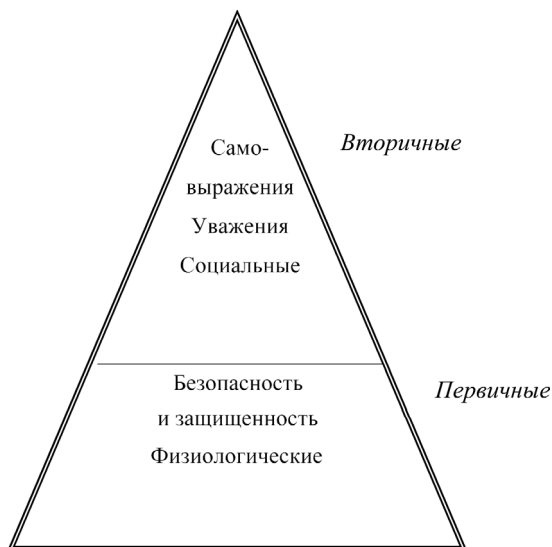


Рис. 5.9. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Основные выводы, которые можно сделать из теории иерархии потребностей:

- потребности высших уровней могут стать мотивами, пока не будут удовлетворены первичные потребности;
- чем выше уровень потребностей, тем для меньшего числа людей они являются мотивами;
- неудовлетворенные потребности стимулируют работника, а удовлетворенные перестают воздействовать, поэтому их место занимают другие неудовлетворенные потребности;
- удовлетворение какой-нибудь одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей более высокого уровня.

Особая роль в мотивации принадлежит **закону результата**, который заключается в том, что степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В соответствии с этим законом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого поведения, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Если конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными, то люди запоминают, каким

образом им удалось добиться этого. В следующий раз человек, встретившись с проблемой, пытается разрешить ее уже опробованным способом.

Вознаграждение — материальная или нематериальная оценка действий человека. Значимость вознаграждения для конкретного человека зависит от того, насколько человек считает это ценным для себя. Понятие ценности у людей значительно различается, как и оценка вознаграждения.

Внутреннее вознаграждение — это то удовлетворение, которое получает сотрудник от достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы. Наиболее простой способ получения сотрудником внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и четкая постановка задачи (что именно нужно сделать, в какие сроки, какие ожидаются от сотрудника результаты).

Внешнее вознаграждение обеспечивает только организация. Примеры внешних вознаграждений — различные виды материальных и моральных стимулов.

Конкретные средства, с помощью которых может, может осуществляться воздействие, достаточно разнообразны, что обуславливает множество классификаций стимулов в зависимости от различных аспектов¹.

Наиболее распространенной является классификация стимулов по видам на материальные (денежные и неденежные), моральные, свободным временем и трудовые. По характеру проявления — непосредственные и опосредованные. По интенсивности воздействия — слабые, средней силы и сильные стимулы. По учету отклонения результатов деятельности от нормы при назначении стимула: позитивные (при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных параметров) и негативные (при назначении стимула оценивается недостижение, отставание, отклонение от нормативов).

С точки зрения объекта стимулирования в рамках компании выделяют: индивидуальное (величина стимула устанавливается по результатам деятельности конкретного работника) и коллективное (величина стимула устанавливается по результатам деятельности всего коллектива) стимулирование.

Также стимулы можно разделить на опережающие и подкрепляющие. В случае если стимул известен до начала действия и объект стимулирования, благоприятно оценив шансы его получения, совершает необходимые действия, то мы имеем дело с опережающим стимулированием. Если до начала деятельности объекту стимулирования неизвестно о конкретных последствиях его действий, но он предполагает, что за успешную работу будет поощрен, а за ошибки наказан, то есть речь идет о подкрепляющем стимулировании, при котором упор делается на подкрепление социально-полезной деятельности вознаграждением по результатам.

¹ Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело, 1999.

По факту между результатами деятельности и получением стимула форма стимулирования бывает непосредственная (стимул вручается сразу по завершении деятельности), текущая (стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью до года — еженедельно, ежеквартально, ежемесячно) и перспективная (стимул назначается с отставанием от результатов деятельности не менее года — вознаграждение по итогам за год, за пять лет, при выходе на пенсию).

По степени и характеру конкретности условий получения стимула форма стимулирования бывает: общая (отсутствует конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула), эталонная (стимулы учреждаются за достижение заранее оговоренных результатов) и состязательная (стимулы учреждаются за занятое место в соревновании или конкурсе).

Виды материальных и нематериальных стимулов представлены в табл. 5.6.

Таблица 5.6

Виды стимулирования труда

Материальные стимулы	Нематериальные стимулы
<i>Прямые денежные:</i> заработная плата, премии	<i>Моральные:</i> уважение со стороны друзей, родственников, награды
<i>Косвенные денежные:</i> путевки, лечение, транспорт	<i>Социальные:</i> престижность труда, социальный статус, возможность карьерного роста <i>Творческие:</i> возможность самосовершенствования, самореализации, возможность использования творческого подхода в работе

В зависимости от того, какие виды стимулов, являются актуальными для сотрудника, разрабатываются конкретные мероприятия (табл. 5.7).

Таблица 5.7

Основные виды стимулов

Название группы стимулов	Параметры, характеризующие стимулы
Материальное вознаграждение	Заработная плата, участие в прибылях, приобретение акций предприятий, материальные выплаты, выплаты по результатам работы
Социальное обеспечение	Медицинское страхование, дополнительное пенсионное страхование, социальные льготы, забота о детях и родственниках, оздоровительные мероприятия, особые условия труда
Моральное вознаграждение	Грамоты, ценные подарки, сувениры, устное поощрение, благодарность

Название группы стимулов	Параметры, характеризующие стимулы
Обучение, повышение квалификации	Проведение тренингов, курсов, семинаров в рамках фирмы и за ее пределами, реализация адаптационных программ
Групповая мотивация	Участие в разработке миссии, целей, стратегии предприятия, корпоративная культура, принадлежность к команде, социально-психологический климат
Уровень ответственности и делегирование полномочий	Ответственность за других людей, создание условий для участия сотрудников в управлении, для самовыражения, ощущения значимости, проявления инициативы
Возможность карьеры, участие в принятии решений	Создание условий для удовлетворения амбиций сотрудников, достижения более высокого положения в обществе, применения имеющихся знаний и навыков
Оценка труда	Признание достигнутых результатов, ориентация на успех, уважение со стороны коллег и руководства

В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы.

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.

Ощутимость. Практика показывает, что существует некий порог ответственности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается. Для одних работников ощутимым может быть стимул в пятьсот рублей, для других мало и десяти тысяч. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Переход большинства зарубежных фирм на еженедельную и даже ежедневную оплату труда обоснован прежде всего необходимостью соблюдения этого принципа. Одномоментность действия стимула (вознаграждения) замечена давно. Соблюдение этого принципа позволяет в большинстве случаев даже снижать уровень вознаграждения, так как большинство людей предпочитают принцип «лучше меньше, но сразу». Кроме того, повышение

частоты вознаграждения, его четкая связь с результатом труда — сильный мотиватор. Повышение уровня вознаграждения по отношению к предыдущему приносит работнику как материальное, так и моральное удовлетворение, повышает его тонус и мотивацию.

Сочетание материальных и моральных стимулов. По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и объекта воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики, традиции того или иного государства, а также материальное положение, возраст и пол и другие особенности работника. Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

Все концепции, теории мотивации можно разделить на две группы: «донаучные» и научные концепции.

Старые, «донаучные» системы мотивации во многом строились на интуиции. Так, хорошо известен на протяжении веков **«метод кнута и пряника»**. В преданиях и мифах можно найти множество историй, в которых цари держат награду перед глазами героя или заносят меч над его головой. Долгое время считалось само собой разумеющимся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Постепенно жизнь людей стала улучшаться, и управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда и не всех работников заставляет трудиться усерднее.

Современные теории мотивации основываются на последних достижениях в различных науках так или иначе, связанных с деятельностью человека. Исследования поведения человека в трудовом процессе дает общие объяснения мотивации и позволяет создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Современные теории мотивации подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

1. Содержательные теории мотивации основываются на *идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе*. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

1.1. Теория потребностей А. Маслоу. В теории потребностей Абрахама Маслоу, как уже отмечалось (рис. 5.9) выделяются пять видов потребностей. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие/чувства социального вза-

имодействия, привязанности и поддержки. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании. Потребности самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

1.2. Теория потребностей МакКлелланда делает основной акцент на потребностях высших уровней. Дэвид МакКлелланд считал, что людям присущи три *потребности: власти, успеха и причастности*. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Сотрудники с мотивацией на основании потребности в причастности заинтересованы в кампании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

1.3. Двухфакторная теория Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять *гигиенические факторы и мотивацию*. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация — с самим характером и сущностью работы. Во второй половине 1950-х годов Фредерик Герцберг обосновал, что отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. К мотивации могут быть отнесены: успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

2. Процессуальные теории мотивации более поздние и основываются на представлениях о том, *как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания*. Основные процессуальные теории — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера — Лоулера. Несмотря на различия этих теорий, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

2.1. Теория ожиданий связана с работами Виктора Врума и основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания — это потенциальная оценка данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда; вознаграждение; удовлетворенность вознаграждением.

Если сотрудники организации не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то их мотива-

ция будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неадекватной самооценки работника, его недостаточной профессиональной подготовки, отсутствия или недостатка прав, полномочий у работника для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении вознаграждения результатов деятельности — это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в результате достижения сотрудником определенных результатов.

2.2. В теории справедливости обосновывается, что сотрудники организации субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других сотрудников, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, например работник, считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. Если такая ситуация возникает, необходимо снять напряжение и восстановить справедливость. Обычно, когда сотрудники считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Те, кто считают, что им переплачивают, менее склонны изменять свое поведение. Для эффективного использования теории справедливости на практике необходимо установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее особенности всем сотрудникам организации.

2.3. Модель Портера — Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, в которой используется пять переменных: *затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения*. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в данной теории устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Еще одним важным понятием в теории и практике мотивации является «**мотивационное поведение**», которое состоит в том, что потребности человека служат мотивом к действию. В связи с этим рассматривают потребность как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. В результате появления потребности у человека появляется мотив для ее удовлетворения, что приводит к концентрации действий на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Таким образом, действия предприятия по реализации функции мотивации состоят в определении потребностей сотрудника, разработке и реали-

зации мотивационных программ, оценке результатов деятельности по стимулированию сотрудников и внесению в нее необходимых корректив.

Эффективность системы стимулирования, прежде всего зависит от того, насколько верно были определены потребности сотрудников. Бывают ситуации, когда потребности были определены верно, но ошибки были допущены при разработке мотивационных программ, либо при их реализации, и тогда, коррективы вносятся на *втором этапе* данной деятельности. В свою очередь сотрудники также могут менять свое поведение в зависимости от того, насколько удовлетворены или не удовлетворены их потребности. Если же потребность удовлетворена, тогда актуальной становится другая потребность и сотрудник меняет свое поведение для ее удовлетворения. Если же потребность не удовлетворена, то сотрудник ищет пути, ее удовлетворения в этой организации, либо уходит в другую организацию, где, по его мнению, эта потребность может быть удовлетворена. Например, в службе питания данной гостиницы у сотрудника есть возможность карьерного роста только до должности метрдотеля, а в другом ресторане — до должности заместителя директора, поэтому сотрудник, потребность которого является карьерный рост, уходит из данной гостиницы. В том случае, если предприятие заинтересовано в этом сотруднике, то она разрабатывает соответствующую мотивационную программу, чтобы заинтересовать сотрудника остаться работать на прежнем месте работы.

Особенности стимулирования в индустрии туризма

В туризме и гостиничном бизнесе особенности мотивационных программ зависят от ряда факторов:

- *принадлежности предприятия к предпринимательской сети* (гостиничные и туристские сети разрабатывают общие программы, например, в компенсационный пакет сотрудников гостиницы, входящей в гостиничную сеть может входить предоставление скидки на проживание в других отелях этой сети);
- *конъюнктуры рынка труда* (на современном рынке труда спрос на отдельные категории специалистов в индустрии туризма превышает предложение, а потому такие квалифицированных сотрудники при выборе места работы ориентируются на сложившийся на рынке уровень зарплат и состав социального пакета);
- *особенностей деятельности отдельных сотрудников* (например, шеф-повар многих крупных гостиниц должен быть всегда доступен, а потому ему оплачивается мобильная связь).

В зависимости от выявленных важнейших для конкретного сотрудника потребностей в исследуемом периоде, разрабатывается мотивационная программа сотрудников предприятий туризма и гостиничного бизнеса (табл. 5.8).

Элементы мотивационных программ

Цели сотрудника	Вид потребности (по А. Маслоу)	Виды стимулов, используемых в мотивационных программах
Питание во время рабочего дня	Физиологические потребности	Организация столовой для сотрудников в гостинице, организация кухни в фирме-крупном туроператоре, заключение договора на доставку питания в офис турфирмы, полная или частичная оплата питания в близлежащем кафе, ресторане.
Стабильность, уверенность в завтрашнем дне	Потребность в безопасности	Заключение долгосрочного или бессрочного трудового договора, разработка, доведение до сотрудников «Положения о премировании в организации» и его выполнение.
Безопасность в течение рабочего дня	Потребность в безопасности	Организация охраны на предприятии (охранник у кассы турфирмы, охранники в холле гостиницы, видеорекамеры на этажах и перед входом в гостиницу)
Принадлежность группе	Потребность в принадлежности	Формирование корпоративной культуры, использование различных форм формального (производственные совещания, совместные проекты, доступность информации) и неформального воздействия (корпоративные мероприятия как в фирме, так и за ее пределами)
Статус, положение внутри компании	Потребность в уважении	Привлечение сотрудников к важным проектам в качестве специалистов по какому-либо направлению деятельности, планирование карьеры сотрудников, вручение грамот за трудовые достижения, другие виды моральных и материальных стимулов
Творчество	Потребность в самовыражении	Создание творческой атмосферы в коллективе, поощрение креативности, инновационности в деятельности сотрудников, привлечение сотрудников к решению нестандартных ситуаций, требующих творческого подхода, особенно в обслуживании клиентов
Успех	Потребность в самовыражении	Привлечение сотрудников к стратегическим проектам, проведение конкурсов, например, «Лучший сотрудник отдела продаж этого месяца», «Лучший шеф-повар гостиничного комплекса Москвы», использование потенциала сотрудников.

Как видно из вышеприведенной таблицы, в мотивационную программу могут входить как элементы социального пакета, так и стимулы, предусмотренные системой премирования сотрудников, другими корпоративными документами и правилами.

Самым весомым элементом в структуре *социального пакета* остаются некоторые массовые социальные услуги или льготы, предоставляемые всем работникам компании. Эта часть социального пакета повышает общую мотивацию и приверженность компании, поэтому ее сокращение нецелесообразно. В промышленных компаниях к такого рода социальным услугам относится медицинское и пенсионное страхование, а в новом секторе услуг, где социальные пакеты скромнее, это могут быть дотации на питание и оплата мобильных телефонов. К этой категории социального пакета относятся и расходы на культурные мероприятия. Однако в сетевых гостиницах социальный пакет для топ-менеджеров значительно шире и может включать:

- оплачиваемый проезд до места работы;
- обучение детей сотрудников — целевые дотации сотрудникам на обучение детей;
- бесплатное питание в буфете отеля;
- скидка 20% при проживании в отелях московской сети «XXXXXX»;
- скидка в 20% при пользовании услугами отеля «XXXXXX — Y»;
- дополнительно оплачиваемые к отпуску четыре календарных дня;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;
- финансирование повышения квалификации сотрудников;
- выделение средств на образование работников, обучающихся в вузах;
- организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями;
- дополнительные отчисления в пенсионный фонд;
- заключение договоров по программам предоставления беспроцентного кредита для приобретения жилья;
- страхование жизни работника и медицинское страхование членов его семьи.

В гостинице «Катерина-Сити» используются следующие формы стимулирования всех сотрудников:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком;
- присвоение звания лучшего по профессии;
- присвоение звания «Работника месяца»;
- награждение Почетной грамотой;
- вручение Серебряного нагрудного знака (за 10 лет работы в гостинице);

- вручение Золотого нагрудного знака (за стаж работы на предприятии не менее 20 лет).

Совершенно очевидно, что при большой численности персонала, например, в крупной гостинице нет возможности детальной разработки мотивационной программы для каждого сотрудника, поэтому все сотрудники могут делиться на отдельные категории, для каждой из которых и будут разрабатываться мотивационные программы с разной степенью детализации. Основные факторы отнесения к таким категориям:

- важность решений, принимаемых сотрудником;
- уровень ответственности;
- место в бизнес-процессе;
- степень влияния на результат деятельности предприятия, службы;
- положение в системе «предприятие — клиент» (сотрудники, непосредственно работающие с клиентами).

Например, может быть следующее разделение сотрудников крупного туроператора на категории (табл. 5.9).

Таблица 5.9

Уровни переменной части совокупного дохода сотрудников туроператорских компаний для разных категорий персонала

Категория	Состав персонала	Переменная часть по категориям (в% к окладу)
1.	Руководители бизнес-направлений отвечают за прибыль по направлению	100 и более
2.	Менеджеры по продажам отвечают за доход по своему блоку (регион или отрасль)	50–70
	Продукт — менеджеры отвечают за доход по продукту	
	Маркетологи отвечают за качество прогнозов, эффективность маркетинговых программ и т.д.	
	Кураторы отвечают за поток доходов от курируемых ими турагентств	
3.	Руководители и персонал подразделений, задействованных в основных бизнес-процессах отвечают за достижение результатов процессов (количественные параметры)	20–50
	Руководители и сотрудники подразделений, задействованных во вспомогательных бизнес-процессах (экономисты, юристы)	
4.	Вспомогательный персонал (уборщики, вахтеры)	0–10

5.5. Контроль и координация деятельности организаций туристской индустрии

Контроль представляет собой процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности.

Благодаря контролю организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий, поэтому контроль можно определить как процесс, при помощи которого организация обеспечивает достижение своих целей. Контроль предусматривает разработку стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Объектами контроля выступают предприятия, организации. Внутри организаций контролю подвергаются происходящие в них бизнес-процессы или отдельные элементы системы.

Субъектом контроля выступает контролирующее звено. Контроль осуществляют как государственные органы, так и ведомственные и частные

Требования, предъявляемые к контролю:

- 1) *стратегическая направленность контроля* является одним из главных условий его эффективности. Контролироваться должны результаты деятельности организации по стратегическим направлениям на основе количественных оценок. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять нечасто, о полученных результатах сообщать работникам, если отклонения станут необычно большими;
- 2) *ориентация на результаты*. Конечная цель контроля — не сбор информации, не стандарты или выявление проблемы, а решение задач, стоящих перед организацией. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом и обязаны осуществить на ее основании соответствующие изменения;
- 3) *соответствие виду деятельности*. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию;
- 4) *своевременность контроля* заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Это связано с важнейшей целью контроля — устранять отклонения, прежде чем они примут серьезные размеры;
- 5) *гибкость контроля*, как и гибкость планов, необходима для приспособления к происходящим изменениям;
- 6) *простота контроля*. Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль. Простейшие методы контро-

ля требуют меньших усилий и более экономичны. Кроме того, люди их понимают и поддерживают экономичность контроля. Совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправдано до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль.

Классификация видов контроля:

- *по стадии производственного процесса* — входной, операционный, готовой продукции, транспортировки, хранения;
- *по исполнителю* — самоконтроль, менеджер, контрольный мастер, отдел технического контроля, инспекционный контроль, государственный контроль, международный контроль;
- *по принимаемым решениям* — активный (предупреждающий), пассивный (по отклонениям);
- *по степени охвата* — сплошной, выборочный.

Основные этапы процесса организации контроля можно представить в виде рис. 5.10.

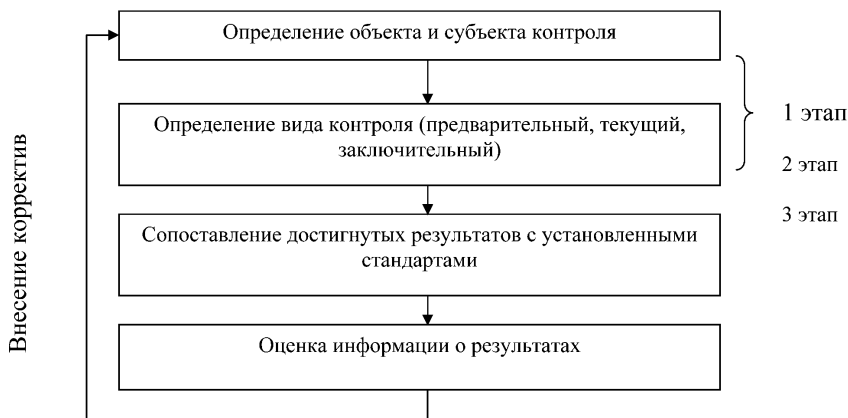


Рис. 5.10. Основные этапы процесса организации контроля

Рассмотрим основные виды контроля.

1. Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы. Он включает введение в практику определенных правил, процедур и линий поведения. Они вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение позволяет убедиться в том, что работа развивается в заданном направлении, поэтому необходимо разработать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать кадры, имеющие соответствующую их обязанностям квалификацию. Кроме того, предварительный контроль предшествует-

ет хозяйственной операции и направлен на предупреждение нарушения законности, нецелесообразного, неэффективного использования средств и принятия необоснованных решений. При планировании, составлении смет, заключении договоров этот вид контроля имеет наиболее высокую эффективность. Благодаря предварительному контролю устраняются диспропорции в финансировании. Примером предварительного контроля может быть контроль продуктов питания, поступающих на кухню службы питания гостиницы.

Человеческие ресурсы — одна из сфер предварительного контроля. Контроль осуществляется за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей и подбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. В ходе подбора нужно установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверять документы и рекомендации, проводить психологические тесты и многочисленные собеседования с работником. Предварительное обучение повышает вероятность эффективной работы новых сотрудников.

Материальные ресурсы должны проходить предварительный контроль, так как, например, приготовить высококачественное блюдо из плохих продуктов невозможно. Контроль осуществляется путем разработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения проверок соответствия поступающих продуктов и материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Финансовые ресурсы подвергаются предварительному контролю путем составления бюджета — текущего финансового плана. Бюджет дает уверенность в том, что денежные средства, когда они потребуются, у организации будут. Бюджеты устанавливают пределы затрат и не позволяют исчерпать средства, не достигнув поставленных целей.

2. Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом являются подчиненные сотрудники, текущий контроль традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяет не отклоняться от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль основывается на измерении фактических результатов работы, направленной на достижение желаемых целей. Задачи текущего контроля — оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений, возникающих в процессе выполнения хозяйственных операций и производственных заданий.

Текущий контроль предполагает наличие обратной связи. Материальные, финансовые и человеческие ресурсы составляют «вход»

системы обратной связи, а готовая продукция, услуги — «выход». В роли регулятора системы выступает руководитель-менеджер, который осуществляет контроль за заданными параметрами. Контроль дает возможность также своевременно реагировать на изменяющиеся внутренние и внешние факторы.

3. Заключительный, или последующий, контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Фактически полученные результаты сравниваются с предусмотренными. Целями этого вида контроля являются установление правильности и экономической целесообразности производимых работ и хозяйственных операций, вскрытие недостатков и упущений в работе. При заключительном контроле формируется информация для учета, если аналогичная работа повторяется в будущем, то информация используется для мотивации труда.

Как показано на рис. 5.10 в организации системы контроля отражен также этап по сопоставлению достигнутых результатов с установленными стандартами. Менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям (планам, стандартам, нормативам и т.п.). При этом он должен понимать, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

Сравнение фактически данных с базой сравнения (запланированными значениями тех или иным показателей) осуществляется с точки зрения **«качественной» оценки** (рис. 5.11). Например, был запланирован коэффициент текучести кадров, равный 0,1, а по результатам отчетного периода он составил 0,05. Отнимаем от фактического значения плановое, получаем «-0,05», т.е. отрицательное значение. Однако с точки зрения качественной оценки это отклонение является положительным, так как снижение текучести кадров — положительная тенденция, к которой стремятся все предприятия. То же самое можно сказать о качественной оценке снижения доли неудовлетворительных отзывов клиентов о работе какой-либо службы гостиницы или отдела в турфирме (с позиции количественной оценки это отклонение будет оцениваться как отрицательное, а с точки зрения качественной оценки — как положительное, так как качество обслуживания улучшилось).

Одна из характерных черт качественного стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски отклонения параметров цели. Например, если целью было получить в наступающем году прибыль в размере 900 тыс. руб. в месяц, а предприятие получило прибыль в размере 880,5 тыс. руб., то отклонение составит 2,2%. Это отклонение от установленного стандартного уровня незначительно, однако руководство должно заблаговременно установить величины допустимых отклонений, в пределах которого отклонение результатов от намеченных не должно рассцениваться как тревожный симптом.

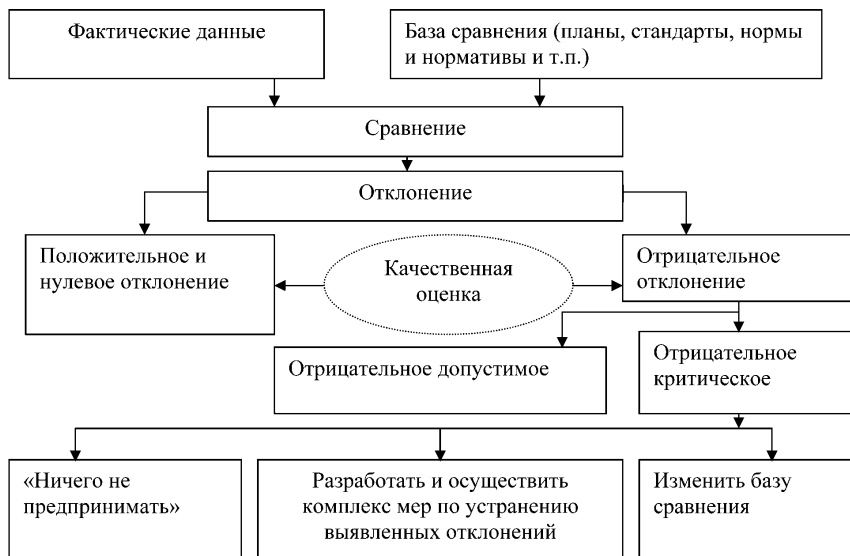


Рис. 5.11. Алгоритм действий по оценке отклонений фактических результатов от запланированных

Определение допустимых отклонений — вопрос очень важный, поскольку сокращение допустимых отклонений может требовать больших затрат. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля.

Для измерения результатов необходимо выбрать единицу, соответствующую виду контролируемой деятельности, причем такую, которую можно преобразовать в единицы стандарта. Так, если установленный стандарт — это прибыль, то измерение следует вести в рублях или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта. Общее правило — стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые в последствие должны быть измерены.

Необходимо, чтобы скорость, частота и точность измерений были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Использование компьютеров для контрольных измерений сделало эти проверки гораздо более оперативными, дешевыми и точными.

Оценка информации о результатах — это заключительная стадия этапа сопоставления результатов и стандартов. Менеджер решает, нужна ли информация и важна ли она. Важной считают информацию, которая адек-

ватно описывает исследуемое явление и необходима для принятия правильного решения. Мерой оценки может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее. Нередко, однако, менеджеры должны давать личные оценки, интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать связь запланированных и фактически достигнутых результатов. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение о необходимости действий.

Действия, проводимые после сопоставления результатов с установленными стандартами, можно подразделить на три вида.

- *«Ничего не предпринимать»* следует, если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигнуты. При этом измерения необходимо продолжать, повторяя цикл контроля.
- *Устранить отклонения* необходимо, если оценки свидетельствуют о том, что масштаб отклонения от стандарта превысил установленный уровень, при этом система контроля должна точно указывать причину столь больших отклонений. Поскольку большая часть работ в организации выполняется объединенными усилиями групп людей, точно установить первопричины той или иной проблемы бывает трудно, а иногда и невозможно. Корректирующие действия по устранению отклонений должны начинаться с выяснения причин этих отклонений с тем, чтобы добиться возвращения организации к верному образу действий.

Прежде чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющие отношения к данной проблеме внутренние факторы и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей.

- *Пересмотр стандартов* необходим, когда сами стандарты и планы оказываются нереальными, недостаточно обоснованными. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Но иногда планы составлены слишком оптимистично. Поэтому стандарты подчас надо пересматривать и в сторону понижения, поскольку завышенные стандарты не позволяют достичь сформулированных целей и сводят на нет мотивацию персонала.

Часто пересмотр плановых заданий в сторону уменьшения происходит под негативным влиянием факторов внешней среды. Наиболее яркими примерами таких факторов являются события 11 сентября 2001 г. в США или затяжной мировой экономической кризис 2008–2010 гг. Так, первые две недели после терактов оказались самыми тяжелыми для американской гостиничной индустрии, находящейся в сильной зависимости от авиацион-

ных перевозок, — доходность номерного фонда отелей Marriott в этот период сократилась почти на 50%, при том, что число бронирований гостиниц корпорации уменьшилось на 94%. В среднем падение загрузки американских отелей в этот период составило 25,9%, в результате чего гостиничные номера подешевели на 15,4%. Хуже всего обстояли дела в гостиницах Сан-Франциско, Нового Орлеана, Бостона, Орlando, на Гавайях и в отелях при аэропортах, заполняемость которых не превышала 40%. Во время кризиса снизился выездной и въездной потоки туристов практически во всех регионах мирового туристского рынка. Очевидно, что в подобных ситуациях при проведении сравнения фактически данных с запланированными по большинству параметров контроля будут получены отрицательные критические значения, и в этом случае необходимо пересмотреть базу сравнения с учетом изменения внешней среды.

При всех положительных чертах рационально организованного контроля, имеются и его **отрицательные последствия** часто являющиеся побочными результатами влияния контроля на поведение людей:

- **поведение, ориентированное на контроль**, формируется в связи с тем, что сотрудники организации обычно знают, что их ошибки и успехи в тех областях, где руководство установило стандарты и последовательно выполняет процедуру контроля, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Исходя из этого подчиненные обычно делают то, что руководство хочет видеть при проверке. Они всячески подчеркивают работу в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегают теми, где измерения не проводятся, поэтому при разработке системы контроля необходимо учитывать рассматриваемый эффект, чтобы направлять сотрудников на достижение целей организации;
- **получение непригодной информации** является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Например, предлагая новый проект, менеджеры переоценивают объем необходимых ресурсов. Если высшее руководство по привычке уменьшает объем финансирования по сравнению с заявкой, то завышение заявок увеличивает вероятность получать средства в нужных размерах. Проблема может заключаться в некомпетентности контролирующих менеджеров.

Эффективность контроля. Чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо доводить до сведения соответствующих работников организации установленные стандарты и достигнутые результаты. Эта информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок деятельности работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Необходима, кроме того, уверенность, что установленные стандарты поняты сотрудниками, для этой цели должна быть обеспечена

эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Участие сотрудников организаций в процедуре контроля — эффективное средство улучшения контроля на всех уровнях. Необходимо, по возможности, обеспечить участие подчиненных в разработке стандартов, хотя это обычно является прерогативой менеджера.

Принципы эффективного контроля:

- *разработка объективных стандартов*, которые воспринимаются сотрудниками как объективные, принятые и в других аналогичных предприятиях. Сотрудники должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки деятельности, полно и объективно отражают их работу. Они должны понимать, что стандарты помогают организации в достижении ее целей. Иначе они могут игнорировать и нарушать стандарты, испытывать усталость и разочарование;
- *обоюдное (двустороннее) общение* начальства с подчиненными, чтобы у них при возникновении проблем с системой контроля была возможность открыто обсудить их, не опасаясь неудовольствия руководства. Общение должно увеличивать вероятность того, что работники поймут цель контроля и помогут установить скрытые упущения в его системе;
- *отказ от чрезмерного контроля*, поскольку перегрузка подчиненных многочисленными формами контроля, поглощающими все их внимание, приведет к раздражению, беспорядку и краху;
- *разработка жестких, но достижимых стандартов*, так как сотрудников можно мотивировать только на достижение реалистичных для них целей;
- *вознаграждайте за выполнение стандартов*, чтобы мотивировать достижение установленных стандартов результативности.

Система контроллинга

Контроллинг — комплексная система внутреннего контроля. Разработана в 1980-е гг. как средство предотвращения кризисных ситуаций. Основной принцип контроллинга — «управление по отклонениям».

Контроллинг — представляет собой контролирующую систему, обеспечивающую концентрацию контрольных функций на наиболее приоритетных направлениях деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих ее нормализацию.

Слово *контроллинг* произошло от английского *to control* — контролировать, но в англоязычных источниках термин контроллинг практически не используется: в Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет» (*management account*), хотя работников, в чьи должностные

обязанности входит ведение управленческого учета, так называют контроллерами. Собственно термин *контроллинг* принят в Германии, откуда он и пришел в Россию. Поскольку отечественная терминология пока не устоялась, в России используют оба термина: и контроллинг, и управленческий учет. Однако термин *контроллинг* более информационно емкий, он передает характер этого современного явления в управлении и включает в себя не только чисто учетные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы.

Основные этапы построения системы контроллинга:

- 1) определение объекта контроллинга;
- 2) определение видов и сферы контроллинга;
- 3) формирование системы приоритетов контролируемых показателей;
- 4) разработка системы количественных стандартов контроля;
- 5) построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг;
- 6) формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений.

В туризме и гостиничном бизнесе каждая компания разрабатывает свою систему контроля. Так, в каждой гостинице Marriott имеется сбалансированный протокол результатов, так что можно провести оценку, достигает ли компания своих целей и находится ли она на пути к достижению своей основополагающей концепции. Мы используем сбалансированный протокол результатов, чтобы сконцентрировать усилия на важнейших целях деятельности уравновешенным образом и донести до каждого, как мы это выполняем. Сбалансированный протокол результатов — это не просто финансовая отчетность. В нем также отражаются:

- исследование удовлетворенности гостей (GSS) — какими наши гости нас видят;
- текучесть рабочей силы — стремимся ли мы сохранить коллег;
- дополнительная доходность, достижение максимального дохода от номеров — выше конкурентного;
- показатели финансовой деятельности, если мы достигаем наших целей.

Система контроля позволяет оценить удовлетворенность клиентов услугами, оказываемыми турфирмой или гостиницей, а также выявить основные причины недовольства. Для этого могут быть использованы опросные листы, но чаще — анкеты, которые обязательно должны быть в каждом номере отеля. В турфирмах чаще используется метод телефонного сбора информации о степени удовлетворенности клиентов по результатам обращения в турфирму, например, после возвращения клиента из тура.

Анкетирование в одной из гостиниц категории четыре звезды выявило следующие недостатки в организации обслуживания гостей:

- медленное обслуживание гостей при заезде и неоперативная помощь с багажом;

- небольшое разнообразие предметов гигиены в туалетах;
- отсутствие сейфовых комнат в стандартных номерах;
- частое размагничивание карточек-ключей для дверей;
- плохая звукоизоляция номеров;
- небольшой выбор тренажеров в спортивном зале;
- высокая стоимость услуги пользования Интернетом.

Как только у гостя появляется какая-либо жалоба, он обращается с ней к тому сотруднику, который, по его мнению, может помочь, чаще всего с такими жалобами гость обращается к сотрудникам службы приема и размещения.

В большинстве отелей категории 4–5 звезд имеются корпоративные стандарты, в которых четко прописаны действия сотрудников службы приема и размещения в случае жалоб гостей. Приведем пример таких требований:

- с жалобами гостей нужно обращаться оперативно и профессионально, так как от реакции гостя на жалобы зависит общая удовлетворенность гостя полученным сервисом;
- по стандартам гостиничного предприятия гость должен покинуть отель полностью довольный уровнем обслуживания, поэтому любые жалобы и запросы гостя должны приветствоваться и поощряться;
- все жалобы гостя должны быть обработаны в течение 15 минут (например, в гостиничной сети Holiday Inn, для реализации этого принципа предусмотрена услуга Can Do);
- если проблему невозможно решить за 15 минут, сотрудник службы приема и размещения должен обязательно проинформировать гостя о том, что делается для того, чтобы помочь ему;
- реагируя на жалобы гостей, сотрудник должен приложить максимум усилий для разрешения проблемы;
- если жалоба гостя непосредственно не связана с обязанностями сотрудника, к которому он обращается, сотрудник гостиницы обязан объяснить гостю, что его просьба будет удовлетворена в течение 15 минут, после чего узнает номер гостя, связывается с соответствующим отделом, чтобы удостовериться, что специалист направлен гостю, а затем обязательно сообщает об этом гостю;
- после того, как сотрудник гостиницы удостоверился, что проблема гостя решена, он должен сообщить о случившемся своему непосредственному руководителю. Руководитель информирует о жалобе гостя руководителя соответствующего отдела и топ-менеджера, отвечающего за эти вопросы, например, главного менеджера;
- запрещается обсуждать жалобы гостя с любыми другими сотрудниками.

Особую роль в обеспечении качества услуг и обслуживания играют корпоративные стандарты обслуживания. Все без исключения гостиницы,

работающие на российском рынке и находящиеся в совместном или иностранном управлении, работают по своим внутренним сетевым стандартам. Во многих российских гостиницах также проведена работа по подготовке и принятию внутренних нормативных документов (стандартов или их аналогов). Для анализа текущей работы гостиницы, выявления слабых мест в обслуживании клиентов руководители проводят контрольные и корректирующие мероприятия.

Рассмотрим возможные направления деятельности по оценке и контролю качества услуг и обслуживания в гостиницах.

1. Текущие ежедневные проверки, которые характерны они в большей степени для гостиниц с российским стилем руководства. Эти проверки проводятся контролером группы контроля качества предоставляемых услуг в утренние часы (например, во время завтраков, организованных для гостей в ресторане) или во время большого скопления гостей в общественных зонах (например, при оформлении регистрации или выписки гостей).

Критериями для оценки качества сервиса являются: быстрота и качество обслуживания, приветливость и внешний вид обслуживающего персонала, уровень владения иностранным языком, качество выкладки и сервировки в ресторанах, широта фактически имеющегося ассортимента блюд и его соответствие заявленному, состояние интерьера и оснащение помещений, четкое взаимодействие между сотрудниками различных подразделений, участвующих в обслуживании гостей. Хотя в ряде иностранных источников и упоминается позиция «управляющего по качеству», в действительности эти функции выполняет либо генеральный управляющий, часто проживающий в этой же гостинице, либо «резидент-менеджер» (Resident Manager — заместитель управляющего, постоянно живущий в отеле), либо дежурный менеджер (MOD — Manager on duty), ежедневно назначаемый из числа руководителей структурных подразделений, а в ночное время — ночной менеджер.

2. Комиссионная проверка. На Западе специалисты по контролю качества предоставляемых услуг, занимающиеся написанием гостиничных стандартов и технологий, проведением сертификации гостиниц, работают в головных офисах гостиничных сетей. Они прибывают в гостиницы (часто инкогнито) на срок до двух недель в составе делегации из трех-шести человек. Проверяют работу структурных подразделений, общаются с сотрудниками гостиницы и гостями, выявляют имеющиеся несоответствия действующим стандартам, принимают решение о необходимости и форме проведения корректирующих мероприятий. Делегация состоит из бухгалтеров, специалистов по корпоративной культуре, практических работников с большим опытом работы в индустрии гостеприимства. Обычно такой проверке подвергается работа службы приема и размещения, поэтажно-хозяйственной службы, службы консьержей, комбината питания.

3. Исследование мнений гостей. Наиболее распространенным приемом является использование анкеты. Анкеты как инструмент для анализа пожеланий клиентов применяются во всех иностранных гостиничных компаниях. Письменное анкетирование давно переняли и успешно используют и во многих российских гостиницах. Анкеты, разработанные крупными западными гостиничными цепочками, обычно приспособлены для автоматизированной компьютерной обработки. Анализируются эти анкеты не на местах, а в головном офисе компаний. Для получения достоверной оперативной информации и предотвращения возможных подтасовок гостю предлагается отправить заполненную анкету по почте (прилагается оплаченный конверт с наклеенной маркой).

4. Книги отзывов. В большинстве западных гостиничных компаний книги отзывов выставлены на видном месте во всех структурных подразделениях, имеющих регулярные контакты с гостями: на стойке приема и размещения, в ресторанах и барах, на стойке информации, в химчистке/прачечной, спортивно-оздоровительном центре, в деловом центре (всего около десятка единообразно оформленных книг). Анализ записей, оставленных в книгах отзывов, показывает, что число критических замечаний, написанных неудовлетворенными гостями, и число благодарственных записей примерно равны. Однако в значительной их части ничего не говорится о качестве обслуживания: число записей, представляющих интерес для проверяющего, составляет одна-две в неделю по всем зонам обслуживания.

5. Телефонные опросы гостей и арендаторов. В процессе общения целенаправленно задаются вопросы по проблемным зонам обслуживания. Они касаются удобства размещения, качества уборки помещений, уровня цен в ресторанах. Сводный отчет с анализом результатов анкетирования и предложениями по улучшению качества обслуживания передается руководству. Часть жалоб и пожеланий касается услуг, предоставляемых не подразделениями гостиницы, а фирмами-арендаторами (например, арендными ресторанами).

Таким образом, используя указанные выше инструменты оценки и контроля качества услуг и обслуживания руководство гостиницы может получить полную и достоверную информацию о реальном уровне обслуживания в гостинице и использовать ее в дальнейшем для порицания или поощрения персонала.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение процессу управления.
2. Какова связь процесса управления и его функций?
3. Какие функции управления осуществляют прямую, а какие — обратную связь?

4. В чем выражается взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия?
5. Перечислите и охарактеризуйте виды управленческих работ для туристских организаций.
6. Для чего организации туризма нужна грамотно сформулированная миссия?
7. Может ли миссия организации быть сформирована единолично — руководителем организации? Если нет, то обоснуйте, почему это неприемлемо.
8. Сформулируйте определение целей организации и конкретизируйте их примерами.
9. Что понимается под концепцией предприятия? Чем концепция отличается от миссии и целей организации?
10. В чем состоит разница между стратегическим и текущим планированием?
11. Перечислите требования, предъявляемые к эффективной реализации функции контроля.
12. Опишите алгоритм возможных действий по оценке отклонений фактических результатов деятельности организации от запланированных.
13. Что такое «контролинг»? Чем он отличается от обычной системы контроля?
14. Какие возможные действия по отношению к персоналу может предпринять руководство организации туризма на основе анкетирования туристов: а) в случае неудовольствия и б) в случае похвалы?

Тесты

1. 1. Основными задачами процесса управления являются:
 - а) установление организационного порядка и рациональной последовательности выполнения управленческих работ;
 - б) обеспечение единства, непрерывности и согласованности действий субъектов при принятии решений;
 - в) участие вышестоящих руководителей;
 - г) равномерная загрузка исполнителей;
 - д) все ответы верны.
2. Установите верную последовательность процесса управления:
 - а) цели организации;
 - б) стратегия организации;
 - в) миссия организации;
 - г) организационная структура управления организацией;
 - д) бизнес-процессы предприятия.

3. Установите соответствие функций управления их виду.

<i>Вид функции</i>	<i>Функция</i>
А. К общим функциям относятся:	а) прогнозирование и планирование;
Б. К конкретным функциям относятся:	б) управление трудовыми и материальными ресурсами;
	в) управление сбытом;
	г) контроль, учет и анализ;
	д) принятие управленческих решений;
	е) управление качеством продукта;
	ж) мотивация персонала;
	з) организация, координация и регулирование процесса управления.

4. А. Файоль НЕ выделил в функциях управления:

- предвидение и планирование;
- организация — «выстраивание структуры предпринимательства как материальной, так и человеческой»;
- мотивация персонала;
- отдание распоряжений — «поддержание активности в среде персонала»; координация — «работа вместе, в тесной взаимосвязи»;
- управление качеством продукта;
- контроль в соответствии с заранее установленной процедурой.

5. Установите соответствие выделяемых функций по принадлежности авторам концепций.

<i>Авторы концепции</i>	<i>Функции</i>
А. М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделили следующие функции:	а) определение задания, планирование, инструктаж, контроль, оценка работы, мотивация, организация, личный пример;
Б. Джон Адаир выделил следующие функции:	б) планирование, организацию, мотивацию и контроль.

6. Выстройте в надлежащей последовательности функции управления:

- стратегия;
- цели;
- миссия;
- структура предприятия.

7. Формулировка миссии должна отражать:

- общий характер потребностей, удовлетворяемых предприятием;
- общую характеристику потребителей;

- в) характер продукции предприятия;
 г) основные конкурентные преимущества предприятия;
 д) все ответы верны.
8. Система логически увязанных целей организации — это:
 а) группа целей;
 б) дерево целей;
 в) классификация целей;
 г) ранжирование целей;
 д) координация целей.
9. Расположите в нужной последовательности составляющие SMART-принципа формирования целей:
 а) конкретные — показатели, факторы, параметры деятельности предприятия;
 б) достижимые, реалистичные;
 в) измеримые, т.е. количественные параметры, характеризующие цели;
 г) уместные, относящиеся к делу, актуальные, значимые;
 д) соотносимыми с конкретным сроком, определенными во времени.
10. Планирование деятельности организации должно отвечать на вопросы:
 а) каково положение организации в настоящее время?
 б) каковы должны быть цели организации?
 в) как организация может достичь целей?
 г) все ответы верны.
11. Планирование деятельности организации предполагает:
 а) обоснованный выбор целей;
 б) определение политики предприятия;
 в) разработку комплекса мер и мероприятий (образы действий);
 г) выбор методов достижения целей;
 д) обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений;
 е) все ответы верны.
12. Установите соответствие между системами планирования и их содержанием.

<i>Системы планирования</i>	<i>Содержание планирования</i>
А. Прогнозирование — это:	а) разработка общей стратегии и политики по основным направлениям деятельности предприятия;
Б. Текущее планирование деятельности — это:	б) разработка и доведение до исполнителей бюджетов, платежных календарей и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам деятельности предприятия

В. Оперативное планирование деятельности — это:	в) разработка планов по отдельным аспектам деятельности предприятия
---	---

13. Установите соответствие понятия и содержания:

<i>Принцип планирования</i>	<i>Содержание</i>
А. Принцип своевременности — это:	а) использование экономических критериев при выборе плановых решений;
Б. Принцип комплексности — это:	б) принятие плановых решений к заданному сроку;
В. Принцип рациональности — это:	в) отражение в планах всех аспектов деятельности предприятия.

14. Принципы эффективного контроля предполагают:

- а) разработку объективных стандартов;
- б) обоюдное (двустороннее) общение начальства с подчиненными;
- в) отказ от чрезмерного контроля;
- г) разработка жестких, но достижимых стандартов;
- д) вознаграждение за выполнение стандартов;
- е) все ответы верны.

15. Определите верную последовательность этапов построения системы контроллинга:

- а) формирование системы приоритетов контролируемых показателей;
- б) определение объекта контроллинга;
- в) формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений;
- г) построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг;
- д) определение видов и сферы контроллинга;
- е) разработка системы количественных стандартов контроля.

РЫНОК ТУРИСТСКИХ УСЛУГ И ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ

6.1. Туристский продукт и классификация видов туризма

В учебной и научной литературе термин туристский продукт используется довольно часто, однако различные авторы вкладывают в него разный смысл и содержание.

Так, в Федеральном законе РФ от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 03.05.2012 № 47-ФЗ) под туристским продуктом понимается «комплекс услуг по перевозке и размещению, оказываемых за общую цену (независимо от включения в общую цену стоимости экскурсионного обслуживания и (или) других услуг) по договору о реализации туристского продукта».

Квартальнов В.А. для понятия «туристский продукт» дает следующие определения: «Продукт туристский — это совокупность вещественных (предметов потребления) и неимущественных (в форме услуги) потребительских стоимостей, необходимых для удовлетворения потребностей туриста, возникших в период его путешествия. Продукт туристский — состоит из трех частей; тур, туристско-экскурсионные услуги, товары»¹.

Данные определения фактически базируются на структурном комплексе, объединяющемся в туристский продукт. Первым элементом туристского продукта определяется тур, который «представляет собой комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, а также услуги гидов-переводчиков и другие услуги, предоставляемые в зависимости от целей путешествия»². К туру прибавляются туристско-экскурсионные услуги и товары. Действительно, в среднем туристский продукт состоит более, чем на 80% из услуг, и менее, чем на 20% из товаров, в которые включают продукты питания в ресторане, спортивный или пляжный инвентарь, то есть предметы, которые необходимы в процессе тура и для достижения его цели. Если в определении имеются в виду товары, которые турист приобретает в качестве сувениров или из ностальгических и других целей, то данные товары не могут включаться в туристский продукт наравне с туром, так как рассматриваются в туризме в системе дополнительных элементов, которые

¹ Квартальнов В.А. Туризм : учебник. М. : Финансы и статистика, 2000.

² Там же.

туристы могут покупать или нет на свое усмотрение. Однако необходимо отметить, что данное определение не учитывает самого главного — туристско-рекреационных ресурсов, являющихся основной целью поездки туриста в регион и определяющих его потребительский выбор.

Дурович А. П. определяет туристский продукт следующим образом: «Это любая услуга, удовлетворяющая потребности туристов во время путешествия и подлежащая оплате с их стороны»¹. Данное определение фактически исключает из элементов туристского продукта товары, предполагая в продукте только услуги. Что, на наш взгляд, неверно. Например, в системе лечебного детского туризма диетическому питанию и приему бальнеологических ванн, наряду с комплексом оздоровительных мероприятий (терапевтическим и общеукрепляющим процедурам) уделяется большое внимание, но зачастую эти лечебные «товары» могут являться основной целью поездки детей на отдых и лечение. К тому же можно добавить, что в настоящее время туроператоры в рекламных и стимулирующих целях стремятся включать в тур ряд бесплатных услуг (например, бесплатные экскурсии, анимацию, информационные справочники и др.). Распространенной формой стимулирования покупок дополнительных экскурсий в процессе тура стало предложение турфирм о том, что «при приобретении трех экскурсий четвертая — бесплатно».

Александрова А. Ю. отмечает отличие в восприятии туристского продукта туристами и турфирмами. Потребители воспринимают турпродукт более широко, чем набор услуг, продаваемых в одном пакете. Для представителей туристской индустрии, по мнению Александровой А. Ю., не существует комплексного, единого турпродукта, а представители туристской индустрии в силу своей деятельности, рассматривают отдельно его составляющие элементы — перевозку, размещение, развлечение и т. д. В принципе, все поставщики туристских услуг рассматривают турпродукт «через призму оказываемых ими услуг. Отличие туроператоров от остальных поставщиков туруслуг состоит в предоставлении не какого-то одного вида туруслуг, а в комплектации пакетов услуг, поэтому в представлении туроператоров, как и туристов, туристский продукт отождествляется с поездкой»². Оценка восприятия турпродукта разными субъектами рынка имеет важное значение, так как позволяет туроператору увидеть элементы турпродукта наиболее значимые для туриста и усовершенствовать свой товар в соответствии с потребностями последнего.

Различие в восприятии турпродукта субъектами туррынка отмечает также Карпова Г. А. «С точки зрения производства туристский продукт представляет собой совокупность определенного количества и качества

¹ Дурович А. П. Маркетинг в туризме : учеб. пособие для вузов. М. : ИНФРА-М, 2010.

² Международный туризм : учебник. М. : Аспект Пресс, 2002.

товаров и услуг преимущественно рекреационного характера, подготовленных в данный конкретный момент для реализации потребителям. Для потребителей туристский продукт не имеет вещественного выражения. Объединение всех этих благ в одно понятие является объективной необходимостью, так как потребитель не может удовлетворить свои разнообразные потребности в восстановлении жизненных сил только за счет одного вида туристских товаров или услуг, но лишь в комплексе, и при этом в определенной обстановке»¹.

Туристский продукт здесь трактуется как «пакет благ», как неделимое целое. Новизна данного определения понятия «туристский продукт» состоит в том, что с точки зрения производства турпродукт представляет собой комплекс товаров и услуг преимущественно рекреационного характера. Безусловно, основой турпродукта являются туристско-рекреационные ресурсы, именно они привлекают туристов в регион, хотя без соответствующей инфраструктуры использование ресурсов фактически невозможно.

Кабушкин Н.И.², а также Ильина Е.Н.³ в определении туристского продукта подчеркивают следующие его свойства: «Туристский продукт — совокупность вещественных (предметы потребления) и не вещественных (форма услуг) потребительных стоимостей, необходимых для удовлетворения туриста, возникающих в период его туристского путешествия и вызванных именно этим путешествием». При определенных достоинствах этого определения, его существенным недостатком является отсутствие в определении туристско-рекреационных ресурсов. Так, некоторые виды туризма, например деловой и конгресс туризм, шоп-туризм, отдельные виды спортивного туризма, не требуют в регионе специальных рекреационных ресурсов, однако для большинства видов туризма туристско-рекреационные ресурсы имеют первостепенное значение.

Ф. Котлер, говоря о продукте, выделяет его четыре уровня: основной продукт, сопутствующий продукт, дополнительный продукт и продукт в расширенном толковании. При этом первый уровень (основной) — продукт как таковой отвечает на вопрос «Что покупатель покупает на самом деле?». Второй уровень — сопутствующие продукты — услуги или товары, необходимые потребителям для того, чтобы использовать основной продукт. Третий уровень — дополнительный или поддерживающий продукт — продукты, придающие основному продукту дополнительную выгоду и помогающие отличить данный продукт от конкурирующих с ним⁴. Под

¹ Карпова Г.А., Хорева Л.В. Экономика и управление туристской деятельностью : учеб. пособие. СПб. : Изд. СПбГУЭФ. 2011.

² Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма : учебник — Минск : Новое знание, 2002.

³ Ильина Е.Н. Туроперейтинг: продвижение турпродукта М. : Финансы и статистика, 2008.

⁴ Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учебник для вузов / пер. с англ. / под ред. Р.Б. Ноздревой. — М. : ЮНИТИ, 1998.

продуктом в расширенном смысле Ф. Котлер понимает такие характеристики работы туркомпании, как общая атмосфера, легкость общения клиентов с персоналом, их участие в процессе обслуживания и взаимодействие клиентов друг с другом и т.д. «Подобные факторы вместе с основными, сопутствующим и дополнительным продуктом и составляют понятие *расширенный продукт*»¹.

Однако, на наш взгляд, при структурировании туристского продукта целесообразнее исходить не из системы эволюционного развития одного из составляющих элементов, а структурировать продукт, именно определяя его составляющие элементы. Такая схема позволит систематизировать и упорядочить деятельность туроператоров, оценить их затратный механизм и оптимизировать его, оценить концепцию туристского продукта в туристской сфере с точки зрения субъектов рынка: туроператоров, турагентов, потребителей и принимающего региона. Данный подход к понятию туристского продукта позволяет спланировать маркетинговую деятельность турфирм, определив ее конечную цель, исходя из видения турпродукта туристами.

На наш взгляд, целесообразно сформулировать два определения понятия «туристский продукт» — первое с точки зрения субъектов туристского рынка, а второе — с точки зрения потребителей туристского продукта.

С точки зрения субъектов туристского рынка туристский продукт правильнее представить как совокупность определенного количества и качества товаров и услуг, а также знаний и умений персонала организаций, обслуживающих туристов, необходимых для удовлетворения их познавательных или рекреационных потребностей в том или ином туристском регионе, основанных на использовании местных туристско-рекреационных ресурсов (рис. 6.1).

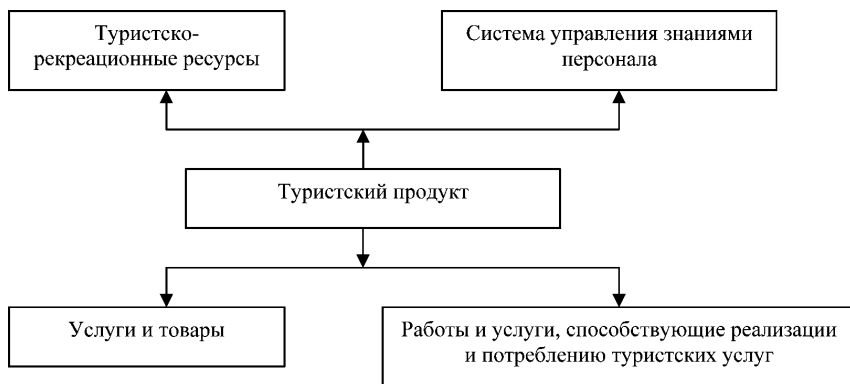


Рис. 6.1. Структурная схема туристского продукта

¹ Там же.

Под туристско-рекреационными ресурсами понимают совокупность природных и искусственно созданных человеком объектов, пригодных для создания туристского продукта. Туристско-рекреационные ресурсы имеют следующие основные свойства, создающие по сути привлекательность для туристов: климатические условия; природные и пейзажные характеристики; степень изученности и способ использования; доступность; экскурсионная значимость; экономические характеристики; социально-демографические характеристики; потенциальный запас и др. Данные ресурсы используются в оздоровительных, туристских, спортивных и познавательных целях. Туристско-экскурсионные ресурсы условно можно подразделить на две группы: природные и инфраструктурные. Динамическое развитие туристского бизнеса требует наличия обеих групп. Даже при высоких аттрактивных свойствах природных ресурсов без наличия коммуникаций, средств связи, средств размещения и питания, памятников культуры, искусства и др. — туристский бизнес для широкого круга потребителей невозможен.

Как известно, важным элементом в комплексном определении турпродукта является представление различного ряда услуг. **Туристские услуги** — целесообразная производственная деятельность, удовлетворяющая потребности туристов и не принимающая, как правило, материальной формы. В соответствии с этим определением данные услуги можно охарактеризовать как невидимый товар особого рода (табл. 6.1).

Таблица 6.1

**Характеристики услуг и связанная с этим специфика
управления организациями индустрии туризма**

Основные особенности услуг	Характеристика особенностей (в чем это проявляется)	Меры по учету особенностей услуг в управлении организациями индустрии туризма
Неосязаемость услуг	В отличие от материальных товаров услуги до момента их непосредственного потребления нельзя попробовать на вкус, на ощупь, их не увидишь и не услышишь. Например, гостиничный номер нельзя взять с собой на рынок, чтобы во время продажи наглядно продемонстрировать свой «товар». Более того, фактически номер не продается, а продается только право занять его на определенное время	Реализуются меры направленные на повышение осязаемости услуг организации. В основном этим занимается отдел маркетинга и рекламы, разрабатывая рекламные каталоги и брошюры с информацией об услугах организации. Особое внимание уделяется информации в сети Интернет, в том числе сайту организации, на котором размещается подробная информация об услугах (турах, номерах, дополнительных услугах гостиниц, фотографии и подробное

Основные особенности услуг	Характеристика особенностей (в чем это проявляется)	Меры по учету особенностей услуг в управлении организациями индустрии туризма
		описание блюд в ресторане и т.п.). Рекомендуется также размещать виртуальные туры по предприятию (тур по гостинице, ресторану) или тур по стране, видеореклама экскурсионного тура и т.п. Особое внимание уделяется отзывам клиентов об услугах организации, которые можно разместить на ее сайте в разделе «форум»
Неразрывность производства и потребления	В индустрии туризма оказание услуги, как правило, требует присутствия и того, кто ее оказывает, и того, кто ее получает (в туризме и гостиничном бизнесе это именно так). Клиент не просто потребляет услуги — он подключается к ее производству. При этом служащие организации, вступающие в непосредственный контакт с клиентом, также являются частью предлагаемого ему продукта	Участие покупателя в сфере услуг обслуживания означает, что организация, оказывающая услуги, должна заботиться о качестве сервиса. В управлении сервисными организациями следует учитывать особенности клиентов, что требует от сотрудников определенных знаний психологии, конфликтологии, техник продаж и т.п.
Изменчивость	Услуги сферы гостеприимства отличаются высокой степенью вариативности, т.е. их качество зависит от того, кто их оказывает, когда и при каких условиях. Причины нестабильности параметров услуг: сложности контроля за процессом оказания услуг, так как они оказываются и потребляются одновременно; влияние колебаний спроса затрудняет поддержание качества обслуживания на одном уровне; зависимость качества обслуживания от текущего состояния служащего, непосредственно оказывающего услугу	Поскольку именно поведение сотрудника сервисной организации, его профессиональный опыт и знания во время потребления клиентом услуги определяют вероятность повторения услуги, то меры должны быть направлены на разработку корпоративных стандартов, обучение им сотрудников организации, соблюдение стандартов и разработку собственной политики контроля качества обслуживания потребителей. Исходя из этого актуальной становится задача проведения систематического обучения

Основные особенности услуг	Характеристика особенностей (в чем это проявляется)	Меры по учету особенностей услуг в управлении организациями индустрии туризма
		персонала для повышения их профессионального уровня и качества обслуживания, а также регулярные аттестации и ротации (перемещение) кадров
Неспособность к хранению	Услуги, не проданные сегодня, нельзя будет продать завтра, т.е. забронированные турфирмой номера в отелях или санаториях, но не проданные, нельзя будет продать завтра или в следующем месяце, то же касается и гостиниц: если сегодня отель не продал 30% номеров, то завтра он не сможет продать 130%, так как его возможности ограничены номерным фондом	Поскольку потери из-за текущей невостребованности услуг компенсировать невозможно, то организация должна постоянно находить решения по оптимизации соотношения между своими возможностями и текущим спросом. Для учета фактора несохраняемости услуг разрабатываются мероприятия по сглаживанию спроса на услуги организации, для чего могут устанавливаться дифференцированные цены (высокие в сезон и низкие в не-сезон (низкий сезон)), включая скидки на отдельные виды туров, пользующие меньшим спросом, использование различных программ стимулирования сбыта, что позволяет равномерно распределить спрос во времени

К туристским относятся услуги:

- по размещению туристов;
- перемещению туристов из страны (места) постоянного места жительства в страну (место) временного пребывания и обратно;
- по обеспечению туристов питанием;
- по перевозке туристов от места их прибытия в страну (место) их временного пребывания до места размещения и обратно (трансфер), а также по любой другой перевозке в пределах страны (места) временного пребывания, предусмотренной условиями путешествия;
- по удовлетворению культурных потребностей туристов (экскурсии, посещение театров, концертных залов, музеев, картинных галерей,

- памятников истории и культуры, парков, заповедников, фестивалей, спортивных соревнований и т.д.);
- по удовлетворению деловых и научных интересов (участие в конгрессах, конференциях, симпозиумах, совещаниях, семинарах, ярмарках, выставках и т.д.);
 - информационные (о туристских ресурсах того или иного региона, таможенных и пограничных формальностях, курсах валют, видах транспорта, ценах и т.д.) и предоставлению средств связи (пользование Интернетом, междугородной и международной связью, факсом);
 - организационные (оформление паспортов, виз, страхование, предоставление гидов, переводчиков и т.д.);
 - торговых предприятий как общего, так и специального назначения (продажа сувениров, подарков, открыток и т.п.);
 - посреднические (бронирование мест в гостиницах, билетов на различные виды транспорта, отправка и доставка корреспонденции, приобретение подарков, сувениров);
 - бытовые (ремонт одежды, обуви, химчистка, прокат и т.п.);
 - спортивно-оздоровительные (пользование бассейнами, спортивными сооружениями, охота и рыбная ловля по лицензиям и т.д.).

Характеристики туристских услуг определяют ряд особенностей туристской деятельности. *Во-первых*, туристские услуги отличаются характером потребления. Товар в материальной форме готов к потреблению после завершения его перемещения от места производства к месту потребления. Туристские же услуги в большинстве случаев потребляются тогда, когда турист доставлен к месту их производства. *Во-вторых*, предлагаемые в туризме услуги, как правило, разделены территориально. Одни из них (информационные, посреднические) туристы получают в стране (месте) постоянного проживания, другие — во время путешествия (например, транспортные), третьи — в стране (месте) временного пребывания (размещение, питание, экскурсионное обслуживание и т.д.). Кроме того, услуги предоставляются различными предприятиями и организациями сферы туризма, которые находятся в состоянии территориальной разобщенности.

Гостиничная услуга, предоставляемая туристу, всегда выражается в форме активных действий (прием и размещение в номере, уборка номера горничной, включая заправку постелей, вручение корреспонденции гостям, смена полотенец, мелкий ремонт одежды и др.). Кроме того, законодатель установил временные рамки, когда должна быть предоставлена гостиничная услуга, например, в случае обнаружения потребителем недостатков в оказанной услуге его требование об их устранении должно быть исполнено исполнителем в течение часа с момента предъявления потребителем соответствующего требования (абз. 4 п. 21 «Правил предоставления гостиничных услуг в РФ»). Гостиничные услуги выступают предметом не только

договора возмездного предоставления гостиничных услуг, но также и договора оказания туристских услуг (туристического обслуживания). «Если рассматривать туризм, то по общим принципам обязательно в туристском пакете наличие как минимум двух услуг — перевозки и ночевки. Пакет услуг может быть расширен организатором туризма по желанию туриста, либо такие туристские услуги предоставляются организаторами приема туристов на месте на выбор»¹.

В основе гостиничной услуги лежат два основных компонента: а) материальная база — техническое оснащение номеров и инфраструктура гостиницы; б) обслуживание — деятельность персонала гостиницы для обеспечения пользования потребителем материальной базой организации и оказания дополнительных услуг.

Составляющие гостиничной услуги: 1) услуги, предшествующие заключению договора исполнителя с заказчиком (бронирование номера, оформление проживания в гостинице); 2) размещение потребителя в номере, а также оказание всего перечня услуг, которые входят в цену номера; 3) дополнительные услуги.

Дополнительные услуги, в свою очередь, делятся на три группы:

- первая группа включает услуги, которые гостиница обязана предоставить потребителю без дополнительной платы. Перечень этих услуг и их безвозмездный статус закреплены в п. 5 «Правил предоставления гостиничных услуг в РФ», иными словами, данная норма является императивной, исполнитель вправе расширить этот перечень, но никак не сократить его и не вправе взимать за услуги плату;
- ко второй группе относятся услуги, которые не включены исполнителем в цену номера, но они оказываются на территории гостиницы. Эти услуги могут быть предоставлены потребителю за отдельную плату и с его согласия (услуги химчистки, прачечной, массажного кабинета, бара, ресторана, салона красоты, телефонной связи, пункта проката автомобилей, бюро путешествий и экскурсий, сауны, солярия и др.);
- третья группа — это услуги, которые потребитель вправе потребовать, а исполнитель в свою очередь вправе их предоставить. Услуги, которые входят в эту группу, можно охарактеризовать как единичные, нетипичные (потребитель требует доставить ему в номер какую-нибудь экзотическую еду и т.п.). Некоторые услуги из этой группы могут быть предусмотрены договором.

Таким образом, туризм охватывает одновременно деятельность в производстве, предложении и реализации туристских услуг. Туристу могут быть предоставлены либо определенные виды услуг по его выбору, либо

¹ Биржаков М.Б. Введение в ТУРИЗМ. 5-е изд. СПб. : Издательский дом «Герда», 2003.

комплекс услуг, в совокупности своей образующих туристскую поездку (тур) или имеющих к ней непосредственное отношение.

Характерной тенденцией современного рынка туризма является уменьшение количества услуг, входящих в тур. С одной стороны, к такому шагу туристские предприятия толкает конкурентная борьба и стремление выйти на рынок с предложением более низких чем у конкурентов цен. За счет исключения из комплексного обслуживания некоторых услуг у туристов создается иллюзия дешевых поездок. Например, в предлагаемом туре может быть предложено только размещение в гостинице и перевозка из аэропорта (вокзала) в гостиницу и обратно. Все остальные необходимые услуги туристы приобретают самостоятельно. С другой стороны — туристские предприятия вынуждены учитывать и психологию туристов, которые всегда добиваются максимума свободы при выборе потребляемых услуг. Исключение отдельных услуг из комплексного обслуживания создает условия для таковой и тем самым способствует увеличению спроса.

Туристские услуги подразделяются также на *основные* и *дополнительные*. К первым относятся услуги, включенные в комплексное обслуживание (как правило, транспорт, размещение, питание) и оплачиваемые туристом заранее, ко вторым — приобретаемые туристом во время путешествия сверх ранее оплаченного комплексного обслуживания. С точки зрения потребительских свойств никакой принципиальной разницы между основными и дополнительными услугами нет. Так, экскурсии, если они включены в комплексное обслуживание, считаются основными услугами. Если же турист приобретает какую-либо экскурсию дополнительно к оплаченному туру, эта услуга становится дополнительной. Следовательно, разница между основными и дополнительными услугами состоит в их отношении к первоначально приобретенному туристом комплексу туристских услуг.

Основой для разработки и реализации туристского продукта как совокупности потребительских стоимостей, проявляющихся во время путешествия, является туристский маршрут. Тур должен быть подкреплён соответствующей программой обслуживания. Туристское обслуживание — это совокупность видов деятельности, обеспечивающих туристам различные удобства при покупке и потреблении услуг и товаров во время путешествия и пребывания вне постоянного места жительства. Туристское обслуживание носит одновременно комплексный и специфический характер. Первый предполагает удовлетворение потребностей туриста, находящегося в путешествии, второй же определяется тем, что его организация и структура принципиально отличаются от обслуживания в специальных местах проживания туристов. Уровень комплексности и специфичности — один из важнейших критериев качества обслуживания туристов.

Обобщая изложенное, можно сказать, что туристскому продукту как результату деятельности организации присущи такие черты, как чрезвычайно высокая эластичность спроса, что объясняется уровнем доходов

и цен; способность насыщаться ввиду сезонных колебаний спроса; невозможность гибко приспособляться во времени и пространстве к требованиям потребителей, т.е. стабильность места отдыха, определенные сезоны и т.п.; наличие многочисленных звеньев *пэкидж-тура*, т.е. стандартного набора услуг, оказываемых группе туристов за одну поездку, в том числе гостиничные, транспортные, экскурсионные, коммунальные и т.д., каждая из которых специфична.

Необходимо отметить, что процесс формирования турпродукта в перспективе изменится. Решающую роль будут играть конечные туристские услуги нематериального характера. Остальные же услуги чисто материального характера будут носить подчиненный вспомогательный характер. Это связано, прежде всего, с эволюцией потребительских привычек в современном развитом мире.

Кроме того, эволюция самой рыночной экономики ведет к тому, что в сферу рыночного оборота все больше вовлекается не только не материальные продукты, различного вида услуги, но и, что важно отметить, продукты культуры. В настоящее время для населения более богатых стран мира (20% населения всего мира) потребление материальных продуктов постепенно достигает точки насыщения.

В последние годы в развитых странах, особенно в США, начала быстрыми темпами развиваться весьма специфическая сфера услуг, которая представляет потребителю различные эмоциональные и духовные переживания, или ощущение «опыта», поскольку современный потребитель становится «собирателем» новых ощущений. Это сфера услуг включила большой перечень различных видов деятельности в области культуры, начиная с путешествий и кончая развлечениями, которые может предоставить потребителю современный туристский бизнес, принимающий все больший вес в рыночном обороте. Туристский бизнес напрямую связан с восприятием природных и культурных ценностей той или иной страны как объектов туризма, и потому конечным продуктом туризма является духовное переживание потребителя, воспринимающего культуру и природу страны посещения. Помимо этого продуктом туризма может быть получение того или иного специфического опыта или эмоционального состояния путем созерцания природных красот, красот подводного мира и т.д. В этом смысле турпродукт полностью укладывается в новые растущие формы потребления в современном мире.

К тому же, в новых условиях современной экономики в соответствии с общей тенденцией развития нематериальных потребностей в комплексе туристских услуг все больший акцент делается на создание условий для духовных и эмоциональных переживаний потребителя услуг, и такие услуги, в ряде случаев могут быть представлены виртуальным способом, или же путем создания специфических сред (типичные азиатские, латиноамериканские, русские деревни, «места заключения» для любителей экстремального туризма и т.д.).

Таким образом, «туристский продукт» с точки зрения потребителя — это сложный образ, мобилизующий эмоциональное поведение человека относительно его рекреативных и познавательных возможностей в том или ином туристском регионе, основанных на использовании местных туристско-рекреационных ресурсов.

Туризм — комплексное и многоплановое понятие, имеющее различные формы и виды, которые довольно сложно выделить в чистом виде, поэтому до настоящего времени единой классификации видов туризма не существует. Вместе с тем, классификация видов туризма, как всякая классификация, помогает досконально изучить предмет: в данном случае — развитие туризма, его видоизменения и основные тенденции. Классификация в туризме обозначает выделение его отдельных видов в зависимости от основного показателя — критерия.

Представляется, что целесообразно классифицировать туризм по разным критериям: по географическому признаку, направлению туристского потока, цели поездки, способу передвижения, источникам финансирования, средствам размещения туристов, возрасту и числу участников путешествия, организационно-правовым формам и т.д. (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Классификация видов туризма

Классификационный признак	Виды туризма
Географический принцип	— внутренний — международный
Направление туристского потока	— въездной — выездной
Цель	— рекреационный — оздоровительный — культурно-познавательный — деловой — спортивный — шоп-туры — приключенческий — паломнический — ностальгический — экологический и т.п.
Источник финансирования	— социальный — коммерческий
Используемые транспортные средства	— авиационный — водный — автомобильный — железнодорожный — велосипедный — смешанный и т.д.

Окончание

Классификационный признак	Виды туризма
Возрастной состав участников путешествия	– детский – молодежный – средний – третий (пожилых людей)
Число участников	– индивидуальный – групповой
Продолжительность путешествия	– краткосрочный – среднесрочный – долгосрочный
Средства размещения туристов	– гостиничного типа – не гостиничного типа
Ритмичность туристских потоков	– круглогодичный – сезонный
Организационная форма путешествия	– организованный – самостоятельный

Несмотря на достаточно подробно представленное выделение отдельных видов туризма, безусловно, оно охватывает лишь основные сегменты туристского спроса. Часто бывает нелегко провести четкую границу между отдельными видами туризма, например по цели путешествия: деловой туризм может сочетаться с культурно-познавательным, спортивный с рекреационным. Усложнение туристских потребностей обуславливает возникновение не только совершенно новых сегментов в туристском спросе, но и значительное число смешанных форм туризма. Выделение различных видов путешествий имеет тенденцию к бесконечности, что обуславливают такие факторы, как усложнение структуры потребностей человека, а также растущее значение отдыха и туризма в жизни общества. В настоящее время в мире насчитывается свыше 300 видов и подвидов путешествий, которые постоянно дополняются новыми разновидностями, способными удовлетворить самые разнообразные желания и потребности людей.

Целесообразно остановиться подробнее на классификации видов туризма по цели поездки, так как этот критерий имеет решающее значение, потому что именно цель поездки больше всего влияет на формирование тура и организацию туристского обслуживания.

На основании выделенных в Федеральном законе от 24.11.1996 «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в ред. от 03.05.2012 № 47-ФЗ) целей туризма, а также с учетом классификации видов туризма, представленных в научной литературе, были выделены следующие виды туризма, которые могут быть приоритетными с точки зрения развития российских регионов:

- **пляжный.** Данный вид туризма предполагает отдых на море или около крупного водоема. Основная цель такого вида туризма — отдохнуть, восстановить силы, загореть, т.е. это пассивный отдых, однако не исключены такие элементы активного отдыха, как катание на скутерах и катамаранах, кайтинг и др. Основной особенностью данного вида туризма применительно к России является высокая степень зависимости от сезонности, особенно это касается районов с резко континентальным климатом;
- **культурно-познавательный (этнический, культурный туризм, изучение природных объектов).** Основой данного вида туризма является потребность в расширении знаний по различным направлениям. Среди основных целей культурно-познавательного туризма — знакомство с культурой других стран/городов, посещение различных достопримечательностей, музеев, галерей, исторических мест, национальных парков, уникальных природных объектов и т.д. Этот вид туризма также предполагает изучение местных обычаев, знакомство с уникальными природными объектами. Данный вид туризма, соответственно, предусматривает достаточно высокую физическую активность туристов (основная ориентация — люди молодого и среднего возраста). Зависимость от сезонности — слабая;
- **спортивный туризм (велосипедный, горнолыжный, виндсерфинг, гольф и др.).** Главная цель спортивного туризма — занятие каким-либо видом спорта. Выбор конкретного места (курорта), а также времени путешествия непосредственно зависит от его природных и климатических особенностей;
- **приключенческий туризм (дикая природа, походы, приключения).** Данный вид туризма предполагает тесное общение с природой, в том числе с элементами приключений: походы по уникальным природным местам, экологические тропы, туры в труднодоступные места, наблюдения за представителями фауны, экосафари и т.д. Данный вид туризма характеризуется средней зависимостью от сезонности;
- **лечебно-оздоровительный туризм.** Основной потребностью, характеризующей данный вид туризма, является лечение и профилактика различных заболеваний. Лечебный туризм имеет несколько разновидностей, характеризующихся природными средствами воздействия на человеческий организм, например: климатолечение, бальнеолечение, морелечение, грязелечение и т.д. Данный вид туризма характеризуется низкой зависимостью от сезонности;
- **развлекательный (шоу, фестивали, дискотеки и пр.).** Целью развлекательного туризма является посещение зрелищно — развлекательных мероприятий (дискотеки, театр, кино, карнавалы, ярмарки, дни города, фестивали, шоу и т.д.). Данный вид туризма также характеризуется низкой сезонностью;

- *рекреационный (отдых без привязки к конкретному виду деятельности, нецелевой отдых на природе)*. Рекреационный вид туризма рассматривается в рамках диссертации как нецелевой отдых на природе. Фактически это спокойное времяпровождение без привязки к конкретному виду туристской активности. В данном случае речь идет о пассивном туризме, когда человек хочет «просто отдохнуть», при этом он может попутно развлекаться, оздоравливаться, заниматься спортом и пр., однако эти виды активности не будут для него основными. Основой для такого отдыха будет являться наличие природных объектов, положительно влияющих на состояние человека — водоем, лес, горы и пр. Данный вид туризма не предполагает высокой степени зависимости от сезона. К рекреационному туризму/нецелевому отдыху на природе мы относим также новое направление — *экологический туризм*.

В последнее десятилетие получили развитие и такие виды туризма, как *событийный* (поездки на спортивные соревнования, в связи со значимыми событиями в стране прибытия, например авиа-шоу), *кулинарный* (в том числе на праздники молодого вина или первого улова сельди), *этнографический* (по местам поселений коренных народов, с участием в народных ярмарках и пр.), *сельский* (проживание на ферме и занятия крестьянским трудом), *туризм с социальными целями* — участие в общественных мероприятиях; *деловой* — посещение объектов, представляющих профессиональный интерес; *религиозный* — посещение «святых» мест и др.

При выборе туристской услуги турист руководствуется целым комплексом целей и мотивов, из которых лишь некоторые имеют существенную значимость. Эти цели объединяются в многокомпонентные комплексы ощущений и желаний, в значительной мере усиливающих свое влияние на механизм и результат принятия потребителем окончательного решения. Таким образом, потенциальным туристом может быть принято решение о приобретении туристской услуги, соответствующей одновременно нескольким мотивационным исходам.

Специалисты следующим образом классифицируют мотивационные исходы:

- единый, четко преобладающий и обоснованный мотивационный исход является решающим при выборе места туристской дестинации. Главная цель путешествия — основная, все остальные цели вторичны и не имеют решающего значения при выборе туристской услуги;
- один превалирующий мотивационный исход и несколько вторичных или ожидаемых исходов, решение о выборе которых может быть принято при соответствующем стечении обстоятельств во время поездки (например, при проведении культурно-познавательных туров набор экскурсий и развлечений часто формируется исходя из индивидуального выбора туриста);

- главный мотивационный исход и несколько четко выделенных сопутствующих исходов (например, пляжный отдых туристы часто дополняют развлекательной и экскурсионной программой, активными видами отдыха).

Рассмотрим, какие цели являются побуждающими для российских туристов при выборе путешествия в последнее десятилетие (рис. 6.2).

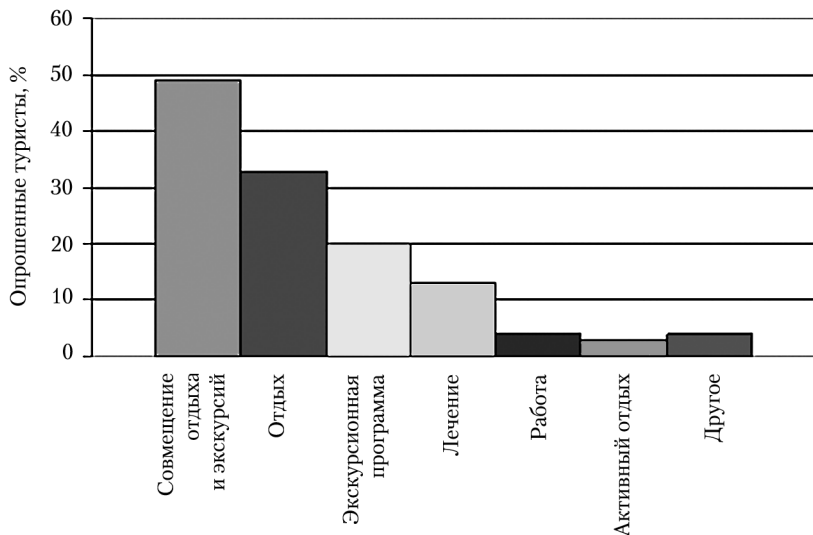


Рис. 6.2. Преобладающие цели поездок российских туристов за рубеж, %

Анализ данных рис. 6.2 позволил выявить, что российский турист — любознателен, и отдых в чистом виде интересует менее трети опрошенных. Для половины путешественников предпочтительно совмещение отдыха и экскурсионной программы, пятая часть выбирает экскурсии, 13% — лечение, 5% — работу, 3% — активный отдых, т.е. можно утверждать, что люди преследуют самые разнообразные цели. Однако в настоящее время все-таки преобладают путешествия с познавательной целью для знакомства и изучения культурно-исторического наследия народов мира, экзотических стран, обладающих уникальными природными и культурными особенностями, и это свидетельствует о том, что превалирует культурно-познавательный вид туризма. Зимой российские туристы выбирают как пляжи в теплых странах, так и направления, дающие возможность покататься на лыжах, совершить интересные экскурсии и выгодный шопинг. Свою роль играет и удобство авиаперевозки, и визовая процедура (или ее отсутствие).

Несмотря на достаточно подробно представленное выделение отдельных видов туризма, безусловно, оно охватывает лишь основные сегменты туристского спроса. Часто бывает нелегко провести четкую границу

между отдельными видами туризма, например по цели путешествия: деловой туризм может сочетаться с культурно-познавательным, спортивный с рекреационным. Усложнение туристских потребностей обуславливает возникновение не только совершенно новых сегментов в туристском спросе, но и значительное число смешанных форм туризма. Выделение различных видов путешествий имеет тенденцию к бесконечности, поскольку связано с такими факторами, как усложнение структуры потребностей человека, а также растущее значение отдыха и туризма в жизни общества.

6.2. Управление потребительской мотивацией на рынке туристских услуг

Специфические особенности, присущие туристским услугам, отражаются и на деятельности организаций индустрии туризма в области управления мотивацией потребителей туристской услуги.

Туристская поездка имеет в своей основе мотивацию, которая является одним из важнейших факторов принятия решения о путешествии и выбора туристского продукта и его составных элементов. Туристская мотивация может быть определена как побуждения человека, направленные на удовлетворение рекреационных потребностей, в зависимости от его индивидуальных физиологических и психологических особенностей, системы взглядов, ценностей, склонностей, образования и т.д.

Мотивы человека в определенной степени формируют его поведение в качестве покупателя и потребителя товаров и услуг, особенно в туризме. Нет такого продукта, который может быть реализован на рынке, если он не произведен в соответствии с потребительским спросом. Адресность туристского продукта является залогом его продажеспособности. Понимание мотивов потенциального туриста имеет огромное значение при планировании, формировании и организации процесса реализации туристского продукта. Это дает возможность производить и предлагать на рынок только тот туристский продукт, который в наибольшей степени соответствует потребительским ожиданиям.

Мотивов, которыми руководствуется турист, много. Причем, у туриста всегда присутствует целая гамма *побудительных мотивов*, из которых лишь определенные могут иметь существенную значимость и влиять на механизм и результат принятия окончательного решения. Однако любой мотив в конкретной ситуации под воздействием определенных обстоятельств способен оказывать влияние на поведение потребителя в процессе принятия им решения о путешествии и выборе турпродукта.

Знание и использование туристских мотивов, влияющих на выбор конкретного туристского продукта и принятие решения о путешествии, могут стать залогом успешного функционирования туристского региона, продви-

жения и популяризации туристского направления. Выявив мотивы, можно вырабатывать эффективные приемы, способствующие привлечению туриста и придания ему статуса постоянного, что, в конечном итоге, прямым или косвенным образом может повлиять на увеличение туристского потока в российские регионы. При этом важен двуединый и взаимодополняющий подход: с одной стороны, тщательное, всестороннее изучение и использование мотивов потребителя, ориентация на них производства, адресность турпродукта; с другой — активное воздействие на существующие мотивы, их формирование.

Существует большое число мотивов, которыми руководствуется потенциальный потребитель туристского продукта, однако из всего набора мотивов одни — основные, или мотивы первого порядка — имеют существенную значимость и влияют на механизм принятия окончательного решения, другие — дополнительные, или мотивы второго порядка — способны оказывать влияние на поведение потребителя в процессе принятия им решения о выборе турпродукта.

Набор комбинаций мотивов первого и второго порядка может варьироваться от *единого преобладающего мотива* (характерного для потребителей с четко определенной системой ценностей с точки зрения отдыха), полностью определяющего выбор потребителя, до *набора равнопорядковых мотивов*, которые лишь будучи задействованы в комплексе способны привести к необходимому выбору (для потребителей, основным мотивом которых на момент принятия решения об отпуске является «смена обстановки», конкретные же мотивы формализуются уже на отдыхе).

Соотношение главной и вторичных целей отдыха, которые определяют выбор туриста, позволяет классифицировать мотивационные исходы следующим образом¹.

1. Единый четко преобладающий и обоснованный мотивационный исход оказывается решающим при выборе туристского региона, например горнолыжного курорта, элитного и дорогостоящего вида отдыха и развлечения. Подготовленный турист окажет предпочтение горнолыжному туру на известном курорте с хорошим материально-техническим оснащением и по возможности будет максимально использовать предлагаемые туристские ресурсы для реализации своей главной цели — катания на лыжах. Все остальные цели — вторичные и не имеют решающего значения при выборе. Группу мотиваций при выборе этой поездки составят следующие мотивы:

- спортивный интерес — катание на лыжах по горным склонам и (или) участие в спортивных соревнованиях, а также, в зависимости от опыта, в спортивно-развлекательных лыжных шоу;
- развлекательный интерес — избранное общество, интересные знакомства, встречи, общение, приятное времяпрепровождение, присутствие

¹ Квартальнов В.А. Туризм // гл. 7, п. 3. М.: Финансы и статистика, 2002.

в качестве зрителя на соревнованиях, показательных выступлениях по фристайлу и сноубордингу, лыжных развлекательных супер-шоу;

- оздоровительный интерес — свежий воздух, отличные, хорошие или сносные (по средствам) условия проживания и питания, интенсивные нагрузки, весенний загар.

2. Один преобладающий мотивационный исход и несколько вторичных, или ожидаемых, исходов, решение о выборе которых может быть принято при соответствующем стечении обстоятельств во время поездки. Таковы познавательные туры, например во Францию, где набор экскурсий и развлечений часто определяется самим туристом: одни могут посетить Диснейленд, другие — Лувр и т.д. Группу мотиваций при выборе этой поездки составят следующие мотивы: познавательный; престижно-имиджевый; культурно-развлекательный и т.д.

3. Главный мотивационный исход и несколько четко выделенных сопутствующих исходов, например при выборе пляжного отдыха. Выбор географического направления (конкретного курорта) и уровня отдыха в значительной степени зависит от компании, наличия денежных средств и опыта предыдущих поездок. Как правило, для отдыха на пляже достаточно двух-трех дней, далее его хорошо дополнить развлечениями, экскурсиями или другой активной деятельностью. Группу мотиваций при выборе этой поездки составят следующие мотивы:

- пляжно-оздоровительный — море привлекает всех, кто не проживает в прибрежной полосе; морской воздух и морская вода полезны для укрепления здоровья;
- пляжно-активный и спортивный — море располагает не только к пассивному отдыху, но и к активным развлечениям;
- транжирно-покупательный — отдых на море не препятствует, наоборот, способствует проявлению интереса к трате накопленных средств (приобретение легкой одежды и пляжных атрибутов, сувениров и безделушек);
- развлекательный — по мере пресыщения процессом загара у туриста появляется интерес к различным видам развлечений.

Соответственно, мотивации, ключевые и дополнительные, должны разрабатываться с учетом данных комбинаций и возможностей, ими предоставляемых: изначально сильные мотивации должны развиваться, на них должен делаться основной акцент, иные мотивации в данном случае должны выступать как дополняющие, но не перетягивающие на себя излишнее внимание; там же где очевидные сильные мотивации отсутствуют, необходимо реализовывать многовариативный подход, претендующий на удовлетворение разнообразных мотивов «неопределившихся» потребителей.

Изучение мотивационных исходов следует вести на примере средне-статистического туриста, который совершает путешествие в период своего ежегодного отпуска (полного или частичного).

Мотивы при выборе туристского продукта, а, следовательно, и разрабатываемые для их удовлетворения мотивации, в определенной степени зависят от таких факторов, как возраст, социальная принадлежность и др.: очевидно, что в общем случае, основные мотивы отличаются у пожилых людей и молодежи, у семей с детьми и холостяков. На основе детального анализа потенциальных потребителей в разрезе возраста, maritalного (брачного) статуса и дохода составляется перечень возможных мотиваций для каждой определенной группы потребителей (см. далее, параграф 6.3).

Целесообразно отметить, что в последнее время сложился ряд тенденций, оказывающих значительное влияние на формирование мотиваций, которыми руководствуются различные целевые группы туристов, а именно:

- сокращение времени, отводимого на отпуск (отказ от длительных отпусков в пользу нескольких краткосрочных, в том числе в несезон);
- стремление к более интенсивному и качественному отдыху в условиях ограниченного времени;
- выбор в пользу не слишком отдаленного места с целью избежать нарушения суточного ритма в связи с пересечением нескольких часовых поясов;
- переход от отдыха исключительно по принципу «солнце/море/песок» к образовательным поездкам, в рамках которых есть возможность ознакомиться с культурой страны посещения, приобрести новые навыки, а также попробовать себя в новых видах деятельности;
- растущий по мере обретения уверенности в себе и «пробуждения склонности к авантюризму» объем самостоятельно организованных поездок.

Все вышеперечисленные тенденции ведут к усилению роли вторичных мотивов при принятии решения потенциальными потребителями. В то же время, это происходит не в ущерб значимости основных мотиваций — скорее, речь идет о гармоничном сочетании нескольких мотиваций. В итоге наибольшие шансы на успех имеют проекты, в которых либо: а) правильно определена основная мотивация, и в соответствии с ней наилучшим образом выбраны дополнительные мотивации, либо б) представлен оптимальный набор мотиваций, позволяющий потенциальному потребителю осуществить выбор уже в процессе отдыха.

Изучение туристских мотиваций представляется весьма непростой задачей. Существует целый ряд затруднений методологического характера, связанных со следующими обстоятельствами:

- туристский продукт нельзя назвать однородным, он представляет собой сочетание многих продуктов других сфер хозяйства;
- при изучении туристской мотивации, очевидно, особое внимание нужно уделять опросам туристов. Однако, даже отбросив их возможную неискренность, все равно нельзя забывать о том, что

респонденты в подобных опросах могут просто забыть упомянуть некоторые факторы, посчитав их малозначимыми;

- мотивация может носить многофакторный и противоречивый характер.

Несмотря на указанные трудности, существует значительное количество концепций туристской мотивации. Важной задачей представляется их систематизация. На наш взгляд, их можно подразделить на несколько групп исходя из степени обобщения материала.

1. Аналитические (описательные) концепции. В теориях, отнесенных к подобному типу, предпринимается попытка простого перечисления основных факторов — мотивов рекреационной деятельности. Подобная работа проводилась многими исследователями, причем последующие, естественно, пользовались результатами предыдущих. Один из наиболее полных перечней был составлен Р. Крэнделлом в 1980 г. Он включает 17 пунктов, в которых перечислены все более-менее значимые мотивации. Некоторые исследователи пытаются выделить из подобных списков ключевые потребности. Так, П.Г. Кабанов в 1982 г. опубликовал данные количественных исследований по этой теме. Большинство респондентов отвало первые места таким факторам, как возможность делать то, что хочешь именно ты (3,39), наслаждение отдыхом вместе с семьей (3,30), расслабление (3,20), избавление от повседневных обязанностей (3,12). Здесь, безусловно, ярко отражается настроение, характерное для общества потребителей, — делать то, что кажется наиболее приятным.

Обе эти, да и все подобные классификации по способу обобщения материала являются аналитическими. Их следует рассматривать как важный начальный этап изучения данной проблемы. При попытке выделения ключевых потребностей из перечня возникает практически неразрешимая проблема. Основной недостаток любой аналитической мотивационной теории является продолжением ее же достоинств: чем подробнее перечень потребностей, тем сложнее провести между ними границы.

Таким образом, подобные классификации потребностей нуждаются в некотором обобщении. Генерализацию обычно производят по степени значимости тех или иных потребностей для индивидуума. Так возникают новые концепции, в которых уже гораздо более четко прослеживается значение различных мотивационных факторов.

2. Синтетические (иерархические) концепции. Безусловно, «пирамида потребностей» Абрахама Маслоу, американского психолога и философа, разработанная еще в середине прошлого века (в 1954 г.), и сейчас остается одним из наиболее удачных примеров иерархизации человеческих потребностей.

Пирамида состоит из **пяти уровней**, отражающих различные потребности человека. Эти уровни образуют иерархическую структуру — «низшие» потребности являются базовыми для «высших». Лишь по мере удовлетво-

рения более простых, примитивных потребностей низших уровней человек задумывается о более сложных.

Концепция А. Маслоу была разработана как универсальная теория человеческой мотивации, так что может быть использована во всех общественных науках, в том числе и в сфере туризма. По теории А. Маслоу лишь по мере удовлетворения потребностей первых двух базовых уровней у человека возникает потребность в путешествии, стремление организовать свой отдых. Однако в поведении туристов находят отражение потребности всех пяти иерархических уровней.

- *Физиологические потребности.* В сфере туризма к физиологическим нуждам относятся, прежде всего, восстановление физических сил, а в последние годы большее внимание уделяется также и восстановлению сил психологических. Сегодня процесс труда становится порой настолько интенсивным, что приводит к возникновению стрессов. Что же до физических сил, то здесь резонно было бы ожидать обратной картины. Процессы механизации труда облегчают его условия. Но и в данном случае не все так просто. Улучшение условий труда приводит к ограничению двигательной активности (во многих отраслях сферы услуг рабочие весь день сидят на месте), что в свою очередь приводит к увеличению числа людей, страдающих гиподинамией.
- *Потребности самосохранения.* В сфере туризма эта потребность присутствует постоянно и во многом определяет географию туристских поездок. Всевозможные военные конфликты и кризисные ситуации в современном мире неблагоприятно отражаются на состоянии дел в турбизнесе. Так, во время политических беспорядков на Ближнем Востоке (2012–2013) в регионе значительно снизилась туристская активность во Франции, в Германии и особенно в США, где власти настоятельно рекомендовали не предпринимать поездки за границу.
- *Социальные потребности.* Начиная с третьего уровня иерархии потребностей, А. Маслоу рассматривает уже не «базовые» (то есть естественные, природные), а «приобретенные» (социальные) потребности, потребности в сопричастности. Понятие причастности можно рассматривать как противоположность понятию отчуждения, возникающего в современных условиях автоматизированного труда и быта.

Безусловно, участие в туристской деятельности создает новые формы причастности. Увеличиваются возможности для общения, обмена мнениями, получения новых знаний. Именно желание быть причастным, лично присутствовать приводит к развитию событийного туризма.

- *Потребность в уважении.* Туризм открывает широкие перспективы для реализации данной потребности. Несмотря на массовый харак-

тер современного туризма, человек, совершающий путешествие, все же приобщается к привилегированному классу, повышает свой статус. Работники сферы туризма стараются угодить желаниям туриста, что также возвышает его в своих глазах. Кроме того, на отдыхе многие стремятся произвести впечатление на окружающих размерами своих трат, совершая неоправданно дорогие покупки. Наконец, при выборе места отдыха зачастую проявляется тот же эффект «престижного потребления» — следование существующей моде, несмотря на затраты.

- *Потребность в самовыражении.* Вершиной пирамиды потребностей, по А. Маслоу, являются потребности в самовыражении и саморазвитии. В первую очередь они проявляются в попытках формирования полноценной, всесторонне развитой личности. В этом плане туристская сфера предоставляет широкий спектр возможностей: соприкосновение с другими культурами, обогащение знаний о нравах и обычаях в разных странах, созерцание эстетически совершенных ландшафтов и т.п.

Классификация А. Маслоу и ей подобные послужили основой для появления типологий туристов, построенных на доминирующих мотивациях. Кроме того, в туристской деятельности также целесообразно учитывать теорию мотивации Д. Шварца, который выделяет рациональные и эмоциональные мотивы. Соответственно, к *рациональным мотивам*, побуждающим клиента к приобретению туристских услуг относятся:

- прибыль или экономия. Выражается прежде всего в экономии денег, времени и усилий для достижения определенного уровня удобства и комфорта;
- снижение риска. Потребность чувствовать себя уверенно и надежно, иметь гарантии сохранения стабильности;
- удобство (возможно географическое). Желание облегчить, упростить свои действия;
- гарантированное качество обслуживания. При приобретении туристского продукта во многих случаях определяющим фактором является ожидаемое его качество турпродукта;
- репутация. Это один из важных мотивов при выборе **туристского продукта** и оценке целесообразности приобретения тех или иных услуг. Репутация регионального курорта или самого региона является одним из главных критериев при решении, заслуживают ли предлагаемые им **услуги** доверия клиентов.

К приобретению туристских услуг потребителей побуждают не только рациональные мотивы. К другой не менее важной группе относятся *эмоциональные мотивы*:

- «свое Я». Каждый человек желает личного признания. Люди хотят, чтобы их ценили, уважали, и всегда стремятся почувствовать свою значимость;

- признание. Поиск действий, связанных с формированием своего статуса, повышение престижа, имиджа. Одни находят удовлетворение этой потребности, приобретая определенные туристские продукты, для других же более важен сам процесс обслуживания;
- познание. Постоянная нацеленность на новые открытия, знания, действия. Выявление потенциальных потребителей, действиями которых руководит данный мотив, чрезвычайно важно, особенно при внедрении на рынок нового туристского предложения;
- следование моде. В каждой группе потенциальных потребителей есть те, поведение которых на рынке определяет именно этот мотив. Задача региональной турорганизации состоит в том, чтобы вовремя его определить и сделать соответствующее предложение;
- желание быть принятым в обществе. Престиж. Данный мотив может рассматриваться с двух сторон. С одной стороны, он выражается в стремлении принадлежать к определенной группе. Тогда эта потребность удовлетворяется путем участия в различных групповых поездках, установления дружеских отношений и т.д. С другой стороны — престиж, напротив, может означать полную независимость. В этом случае речь идет об индивидуализации, о потребности быть замеченным, выделенным из общей массы клиентов.

Таким образом, в отличие от аналитических классификаций, просто перечисляющих основные рекреационные потребности, в синтетических типологиях проводится обобщение, позволяющее выделить наиболее значимые группы потребностей. Это обуславливает следующую характерную черту классификаций — их большее практическое значение. В них приводятся примеры нужд, требований и предпочтений конкретных туристов.

Как уже отмечалось выше, синтетические концепции во многом обобщают данные аналитических исследований. В результате этого обобщения формируется несколько иной подход к изучению предмета. Если аналитические теории отвечают на вопрос «Почему, из каких соображений люди стремятся отдохнуть?», то синтетические дают уже ответ на другой вопрос: «Почему, из каких соображений люди отдают предпочтение тем или иным видам рекреационной деятельности?». Следовательно, различия между этими двумя группами теорий велики. Вместе с тем существует еще одна группа концепций, которые отчасти отвечают на оба вопроса, но все же не могут быть отнесены ни к аналитическому, ни к синтетическому типу.

3. Комплексные концепции. Существует две противоречивые тенденции поведения отдыхающих. С одной стороны, человек уезжает в путешествие в поиске смены обстановки, новых впечатлений, вроде бы стремится к активному отдыху. С другой стороны — раз этот человек меняет обстановку во многом для отвлечения от суеты и бешеного ритма жизни, следовательно, он скорее предпочтет спокойный отдых. Этот вопрос о поведении

туриста является основным для целого ряда теорий, которые могут быть отнесены к разделу комплексных.

Авторы этих теорий оперируют, прежде всего, двумя понятиями: возбуждение и расслабление. Наиболее простым и очевидным является предположение о существовании некоторого оптимального «равновесного» уровня возбужденности, к которому подсознательно стремится каждый. Соответственно при возбужденности выше оптимальной человек предпочитает виды отдыха, ведущие к расслаблению, и наоборот (эта теория построена для анализа проведения свободного времени в целом, а не только для туристской деятельности). При изучении изменений оптимального уровня возбуждения исследователи пришли к выводу о зависимости его от предыдущей деятельности человека (чем больше в ней было стрессов, тем сильнее стремление к расслаблению). Кроме того, этот оптимальный уровень зависит от конкретной личности.

Такая концепция, казалось бы, отвечает на поставленный вопрос. Однако она не уделяет должного внимания тому факту, что один и тот же человек может чередовать активные и пассивные формы отдыха, менять свои предпочтения. В таком случае изложенные довольно упрощенные модели уже не срабатывают, но существуют и более сложные концепции.

Автор одной из наиболее проработанных теорий М. Дж. Аптер утверждает, что существует не единый равновесный уровень возбужденности, а два различных состояния повышенного и пониженного возбуждения, причем поведение человека в них различно, одни и те же явления могут восприниматься совершенно по-разному. Так, повышенному уровню возбуждения отвечает так называемое «целенаправленное» состояние, когда человек строит долговременные планы, ставит серьезные задачи. Результатом такого состояния является достижение цели и последующее расслабление. В состоянии же пониженного возбуждения («спонтанном») человек склонен делать то, что ему нравится, строить лишь те планы, реализация которых способна принести удовольствие в ближайшем будущем. Одним словом, он стремится восполнить недостаток спонтанности.

Несмотря на комплексный, более исчерпывающий подход, предпринятый автором этой теории, суть ее весьма схожа с предыдущими. Итак, если человек находится в «целенаправленном» состоянии, то его уровень возбуждения повышен, и он будет избегать дальнейшего его увеличения. Оно будет воспринято как стресс. С точки зрения сферы туризма это объясняет стремление большинства людей к пассивному отдыху после активной работы. Если же человек пребывает в «спонтанном» состоянии, то дальнейшее понижение уровня возбужденности будет им воспринято негативно — как скука. В таком состоянии человеку, напротив, необходимо активное времяпрепровождение, большее количество развлечений.

Таким образом, переходя из одного состояния в другое (в связи с различными причинами, в том числе в результате удовлетворения одного из этих состояний), человек по-разному относится к одним и тем же видам отдыха.

В качестве вывода для этой группы теорий можно сказать, что индустрия туризма представляет собой один из механизмов достижения гармонии на социальном уровне. Стремление к большей упорядоченности, гармонии является одним из механизмов функционирования природы в целом. Поэтому данные теории и названы комплексными.

Таким образом, на основе анализа теорий мотивации туристов в диссертации мотивации туриста целесообразно объединить в следующие виды:

- а) физические мотивации на отдыхе: занятия спортом, оздоровление на пляжах, тренировки, связанные с укреплением здоровья, и т.п. Все эти мотивации имеют общий аспект: сократить усталость и напряженность путем активной физической деятельности и добиться, таким образом, за счет отдыха нового физического состояния;
- б) культурные мотивации можно идентифицировать как желание узнать другие районы страны с иной культурой, историей, архитектурой;
- в) социальные мотивации, или отношения между людьми, включают желание познакомиться с новыми людьми, посещать друзей;
- г) мотивация перемены деятельности или географического места предполагают выйти из рутины, связанной с работой или повседневными занятиями, переход в новую географическую среду;
- д) мотивации статуса и престижа связаны с «я» человека и его персональным развитием. Эти мотивы могут быть связаны, например, с деловыми путешествиями, поездками на конгрессы, учебу. Желание признания, внимания и хорошей репутации очень широко и глубоко может быть удовлетворено через путешествия;
- е) мотивация развлечений связана с желанием веселого времяпрепровождения: танцы, спортивные развлечения, музыка, прогулки.

В рамках данной диссертации, из дальнейшего рассмотрения будут исключены такие группы мотиваций как «бизнес», «посещение друзей и родственников», «экономическая выгода (шопинг)» и «образование (стажировка)», поскольку рекомендации диссертационной работы, прежде всего, ориентированы на развитие в российских регионах видов туризма, связанных с тем или иным видом отдыха; перечисленные же виды туризма, кроме вида «посещение друзей и родственников», не имеют основной целью отдых. Мотивации «бизнес» (в формате МІСЕ-туризма), «экономическая выгода (шопинг)» и «образование (стажировка)» могут быть реализованы в любом регионе локально, однако форматобразующими они выступать не могут (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Основные мотивации потенциальных туристов и их элементы

Мотивация	Потребности
Активный отдых	Пережить новые, в том числе экстремальные, ощущения (прыжки с парашютом, полеты на воздушном шаре, вертолете, самолете)
	Научиться какому-либо виду спорта (кататься на велосипедах, горных лыжах, сноуборде и т.д.)
	Кардинально сменить вид деятельности (например, сидячая работа в офисе)
	Попробовать себя в новой роли
	Пройти тренировку для участия в соревнованиях
	Поддерживать себя в форме
Пассивный отдых, спокойный отдых, восстановление	Снять стресс, накопленный за определенный период времени
	Сменить обстановку и природно-климатические условия
	Побывать в окружении других людей
	Познакомиться с другой культурой, образом жизни других людей, их бытом
	Побывать в новой для себя роли — получить на определенный период времени высокий уровень обслуживания и ухода
	Получить удовольствие от необычных ощущений
	Принять участие в азартных играх
	Испытать романтическое приключение
	Расслабиться вне дома
	Потратить деньги, которые независимо от уровня дохода турист всегда копит на отдых
	Отдохнуть в экологически чистых местах
Отмечание праздников (свадьба, годовщина значимого события и т.д.)	
Посещение друзей/родственников	
Познавание/культурное развитие	Увидеть достопримечательности и явления природы, красивые виды и пейзажи, национальные парки и др.
	Ознакомиться с достижениями культуры, науки и техники (музеи, галереи, культовые сооружения, архитектурные ансамбли и т.д.)
	Посетить экологически чистые или, наоборот, опасные объекты
	Увидеть экзотический животный и растительный мир
	Посетить исторические места и сооружения
Сделать уникальные фотографии, снять видеофильм	

Мотивация	Потребности
Развлечение	Посетить аттракционы, тематические и аквапарки
	Посетить известные театры, цирки, казино, кабаре, стриптиз-шоу
	Посетить карнавалы, фестивали, национальные праздники
	Посетить в качестве зрителей, болельщиков или участника крупные спортивные соревнования и другие мероприятия
Лечение/оздоровление	Оздоровление — общая цель всех туров (климат, отдых, полезные для здоровья моральные и физические воздействия)
	Лечение в качестве сопутствующей программы, т.е. не как основная цель
	Лечение по предписанию врача как основная цель туристского путешествия (посещение курорта, водолечебницы, специализированного санатория, клиники и пр.)

Специфические интересы различных туристских групп позволяют выделить *четыре категории туристских мотивов*, элементы которых определяют выбор туриста.

1. *Природные и климатические мотивы*. Рельеф местности, растительность, температура воздуха и т.д. чрезвычайно привлекательны для туриста, играют существенную роль в создании таких форм туризма, как спортивный, водный, горнолыжный и т.д. Отражают психологические и биологические потребности населения урбанизированных городов, которое ищет в туризме отдых и смену окружающей обстановки.

2. *Культурные мотивы*. Исторические места, музеи, картинные галереи, выставки, археологические памятники, народные ремесла и другие составляют культурное наследие страны.

3. *Экономические мотивы*. Охватывают стоимость жизни в месте туристского назначения, стоимость путешествия и т.д.; играют существенную роль в формировании недорогостоящих пакет-туров, оказывают существенное влияние на количество туристов со средним доходом.

4. *Психологические мотивы*. Побуждают человека путешествовать, отвечают психологическим потребностям туриста. Доказано, что не многие туристы приезжают снова в те места, где они уже были, за исключением случаев, когда туристом движут сентиментальные причины или сильный экономический мотив.

Нужно отметить, что, несмотря на большое количество разработанных теорий мотивации, все они объясняют поведение человека по-разному. Это обусловлено, прежде всего, неизведанностью и непознанностью человеческой психологии, его еще далеко не до конца изученным внутренним миром. Идентификация мотивов поведения потребителей туристских услуг осложняется и тем, что современное общество одновременно порождает противоположные друг другу потребности, такие, например, как: изоляция

и жизнь в группе; оседлость и подвижность; отдых и деятельность; «пускание корней» и отсутствие «корней»; пассивное потребление и творческий подход к проведению свободного времени; проведение отпуска по определенной предложенной программе и проведение отпуска по собственному усмотрению.

Кроме того, специфика **туристской** деятельности такова, что необходимо уделять особое внимание эмоциональным мотивам. Дело в том, что эмоциональные мотивы человека чаще существенно перевешивают рациональные мотивы. Человек — не компьютер, от него нельзя ожидать абсолютного и последовательного рационализма, поэтому при формировании искусственных мотиваций туристов огромное значение приобретает постоянная поправка на эмоциональные мотивации, а также учет других факторов, влияющих на поведение потребителей.

Таким образом, можно сказать, что бурное развитие туристической индустрии во второй половине XX в. во многом связано с трансформацией общественного сознания. Сегодня у современного человека в структуре ценностей на первом месте стоит свободное время, а не работа. При проведении досуга человеком движут стремления, с одной стороны, к разнообразию, а с другой — к гармонии, что также обуславливает рост числа путешественников. При этом в географии туристских поездок ключевую роль играют культурно-психологические мотивы.

6.3. Факторы формирования потребительской мотивации на рынке туристских услуг

В общем представлении туризм — это удовольствие, активный или пассивный отдых, досуг и развлечение. Однако каждый человек представляет себе туризм достаточно индивидуально — в зависимости от возраста, образования, жизненного опыта, семейного положения, дохода и других факторов. С достаточной степенью приближенности можно выделить группы населения, которые имеют некоторую общность в понимании принципов желаемого отдыха и принимают аналогичные решения при выборе путешествия.

Существует ряд факторов, оказывающих влияние на туристские мотивы, которые необходимо учитывать при изучении спроса на турпродукт и при формировании программ обслуживания туристов в российских регионах.

Особое значение туристские организации должны уделять изучению воздействия на структуру туристского спроса помимо общеэкономических и социо-демографических факторов, факторов культурного порядка и психологии нового потребителя, поскольку во многом именно они объясняют особенности мотивации и поведения современного потребителя туристских услуг (рис. 6.3).

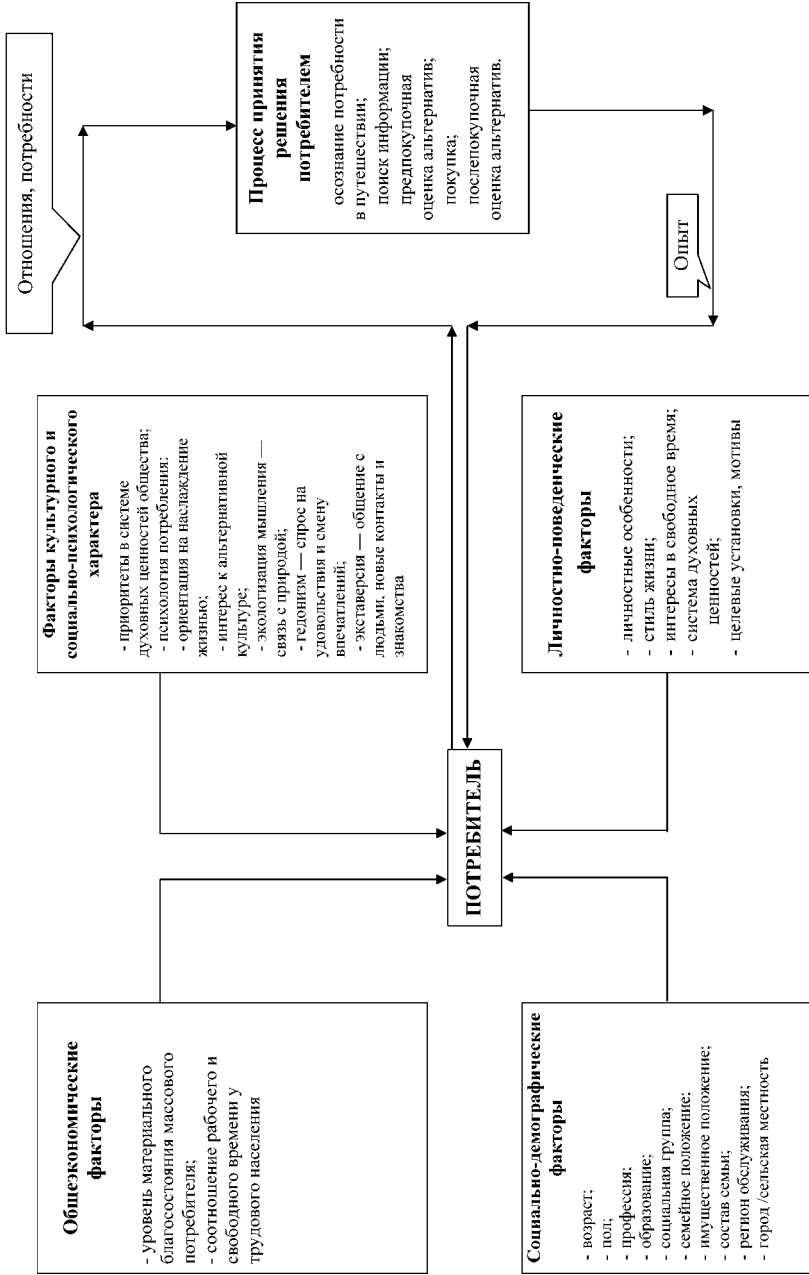


Рис. 6.3. Модель поведения потребителя туристских продуктов

Современный потребитель — это информированный, независимый, раскрепощенный, критически и привередливо относящийся к предлагаемому ему турпродукту человек, избалованный изобилием предложений различного рода путешествий, жаждущий впечатлений и удовольствий, активный, самостоятельный.

Значительное влияние на спрос в сфере туристских услуг оказывают такие изменения в общественной психологии потребления, как: информированность, высокий уровень образованности; большая требовательность к комфорту и качеству услуг; индивидуализм; экологизация мышления потребителя; мобильность; физическая и умственная активность на отдыхе; стремление получать от жизни как можно больше впечатлений. Это привело к изменению мотивации путешествий и предопределило дальнейшую эволюцию туризма (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Различные подходы потребителей к туризму

Подходы к туризму	Тип мышления	Вид туризма
Традиционный	Технократический	Массовый туризм
Современный	Природо-ориентированный	Альтернативный туризм
Постсовременный	Новое мышление с ориентацией на устойчивое развитие	Экотуризм, устойчивый туризм

Эволюционное **развитие туризма** показывает, что массовый туризм сформировался, когда путешествия стали доступны большей части населения развитых стран. Основные мотивы совершения путешествий в этот период — это получение максимума комфортности при посещении туристских территорий, что формировало определенный стандарт требований, которые в большинстве случаев не включали природную составляющую как необходимый компоненту отдыха.

Пресыщение массовым туризмом приводит к возникновению потребности в неординарном отдыхе. Эти причины обусловили формирование широкого диапазона природно-ориентированных видов туризма, представляющих собой альтернативу массовому туризму. Появляется множество терминов, характеризующих отчасти различные, но во многих отношениях близкие друг к другу виды туризма: мягкий туризм, природный, приключенческий, зеленый, экологический и устойчивый туризм.

Все эти виды туризма и применяемые для их обозначения термины в той или иной мере отражают тенденцию возросшего интереса к природе и бережного отношения к окружающей среде, основанную на повышении уровня экологического сознания людей, а также необходимость формирования концепции устойчивого, сбалансированного развития и сохранения биологического разнообразия.

Принято выделять доминирующие и побочные факторы туристской мотивации, обладающие определенными возможностями усиливать свое влияние на поведение потребителя и процесс принятия им решения о путешествии.

Рассмотрим отдельные факторы более подробно.

1. Возраст. Мотивация выбора путешествия в значительной степени зависит от возраста и самостоятельности в принятии решения или возможности влиять на его выбор:

- *дети до двух лет.* Несмотря на то, что они решений самостоятельно не принимают, но опосредованно оказывают большое влияние на выбор родителями вида отдыха;
- *дети дошкольного возраста (до семи лет).* Путешествуют с родителями (за редким исключением — в организованных группах), решений самостоятельно не принимают, но могут оказывать давление на родителей или лиц, их сопровождающих. Концепция отдыха ориентирована на потребности ребенка;
- *школьники (до 18 лет).* В основном финансово зависимые люди, обладают ограниченной самостоятельностью, чаще всего следуют на отдых в составе групп, отличаются высокой любознательностью. Ориентация на познавательный и активный отдых;
- *молодежь, студенты (до 30 лет).* Как правило, имеют достаточное образование, высокую требовательность к удовлетворению познавательных исходов, активному отдыху, склонны к самостоятельности, индивидуальному или самодеятельному туризму, коммуникабельны, с ярко выраженными приключенческими мотивами. Согласно преобладающей на Западе концепции, до создания семьи предпочитают посмотреть мир, что учитывается турфирмами при разработке турпродукта: для этой категории туристов существует много предложений и наибольшее количество скидок;
- *туристы 30–35 лет.* Обычно семейные, с малолетними детьми, связаны необходимостью закрепления своего положения в обществе, служебной карьерой. На отдых выделяют мало времени и средств, направляя их в основном на укрепление финансового положения семьи. Исключение составляют туристы из категории «новых русских», мотивации которых непредсказуемы и могут свестись к интенсивному разбрасыванию денежных средств, требованию из ряда вон выходящих развлечений даже не столько в целях получения острых ощущений, сколько для привлечения к себе внимания окружающих;
- *туристы 35–50 лет.* Предпочитают активный, менее познавательный, более спокойный отдых, чаще без детей и без партнера. Как правило, обеспечены, знают цену деньгам и развлечениям. Основной мотив — за свои деньги получить отличный отдых, соответствующий вложенным средствам и жизненному опыту;

- *туристы от 50 лет и старше.* За редким исключением, обладают относительно слабыми физическими возможностями, склонны к недомоганиям. Им показаны существенные климатические ограничения. Предпочитают познавательный отдых, как правило, вне сезона, а также опосредованно связанный с лечением. Основная мотивация — возможность спокойного отдыха, исключительная мотивация — «успеть увидеть». Высокие требования по внешним воздействиям.

2. Образование. Этот фактор инициирует у туристов желание увидеть «собственными глазами» явления, достопримечательности, культурно-зрелищные события.

3. Социальная принадлежность. Оказывает существенное влияние на мотивацию выбора отдыха. Выделяют следующие социальные группы:

- *рабочие и служащие.* Занятые монотонной работой, они подвержены стремлению к активному отдыху и составляют значительный контингент туристов. В развитых странах имеют четко оговариваемый трудовым договором отпуск и могут планировать туристскую поездку. Доход, как правило, достаточен, чтобы выделить часть средств на туризм;
- *учащиеся и студенты.* В силу своих возрастных и социальных особенностей и характерных в связи с этим стремлений к расширению и подтверждению знаний составляют подавляющую часть групп познавательного туризма. Испытывают большое влияние познавательных исходов;
- *пенсионеры.* В большинстве стран имеют льготы и дотации, использование которых в условиях ограничений климатического характера позволяет им совершать туристские поездки в «средний» и «низкий» сезоны;
- *фермеры и работники сельского хозяйства.* Из-за отсутствия четко регулируемого отпуска или возможности выделения времени на отдых являются исключительно неблагоприятной для туризма группой. В западных странах фермеры составляют туристский контингент в «средний» и «низкий» сезоны, а также в зимнее время. Активно участвуют в рождественских и новогодних турах.

4. Менталитет. Определяется в основном воздействием общества, в котором человек проводит большую часть своего времени, что, в свою очередь, зависит от уровня образования и занимаемого в обществе положения. При выборе вида отдыха этот фактор имеет большое значение, особенно для туристов старше 18 лет, в период становления личности (с возрастом растут гибкость и приспособляемость). Тезис «бытие определяет сознание» очень актуален при изучении принципов мотивации. Обычно во время отдыха имеет место стремление к восполнению недостающих эмоций и ощущений.

5. Религиозная принадлежность. Влияние этого фактора проявляется в том, что верующие, как правило, отторгают развлекательные программы, например варьете, стриптиз-шоу, казино. Представители религиозных групп совершают туры, которые отвечают их убеждениям и удовлетворяют их познавательные и духовные интересы соответственно образу жизни, вероисповеданию, возможностям совершения обрядов и молитв (паломнические туры).

6. Доход. Играет в туризме существенную роль. Турист выбирает уровень туристского обслуживания и вид путешествия исходя из их стоимости и своих материальных возможностей. Обеспеченные люди путешествуют избирательно. Люди с низким доходом совершают наименьшее число туристских поездок. Повышение жизненного уровня меняет приоритеты. Доходность различных категорий населения, составляющих потенциальный контингент туристов, влияет на формирование планируемого отдыха.

Анализ доходов туристов позволил выявить следующую тенденцию: в мировом туристском потоке по материальному положению преобладают представители среднего класса, потребительские предпочтения которых к уровню сервиса можно определить как умеренное. Вместе с тем, достаточно широко представлена категория лиц с высокими доходами, предъявляющая спрос на высококомфортабельные условия размещения и обслуживания (табл. 6.5).

Таблица 6.5

Распределение туристского потока по материальному положению

Страна	Категория туристов (%)		
	Туристы с невысоким уровнем доходов	Туристы со средним уровнем доходов	Туристы с высоким уровнем доходов
Германия	12	45	43
Великобритания	12	51	37
Франция	36	32	32
Италия	31	59	10
Нидерланды	19	40	41

Источник. Азар В. Маркетинговое исследование международных туристов по данным за 90-е годы // ТТГ. 2001. Март.

7. Семейное положение существенным образом влияет на мотивацию выбора путешествия. Выделяют следующие группы потребителей по семейной принадлежности:

- *дети и школьники* способны оказывать влияние на родителей в выборе тех стран, где были их школьные товарищи;
- *молодежь* свободна от семьи и поэтому имеет все предпосылки для активных путешествий;

- *супруги с детьми или лица, сопровождающие детей*, стремятся обеспечить отдых ребенка. Относительно ограничены в возможности выбора вида отдыха и развлечений;
- *семейные пары*. Как правило, они располагают достаточными средствами для предпочтительного им вида отдыха, обладают преимуществом не подыскивать себе партнера на период путешествия. Реже выбирают познавательные туры, чаще — пляжный отдых.

8. Работа. Ее вид, характер, напряженность опосредованно оказывают влияние на формирование мотивов выбора путешествия, так как именно на работе человек проводит большую часть времени.

9. Отпуск. Его наличие, продолжительность, а также дотации к отпуску влияют на мотивацию путешествия и выбор туристского продукта. Отсутствие отпуска лишает человека возможности совершать длительные туры, оставляя ему лишь маршруты выходного дня.

Современная мировая ситуация по сокращению, причем быстрыми темпами, отпускного времени, безусловно отражается на изменении международных туристских потоков. Судя по тенденции, продолжительность отпуска в будущем может составлять три-четыре дня, включая выходные, но они будут предоставляться с большей частотой. При этом люди предпочитают не менять часовой пояс и проводить такие отпуска в том регионе, где они проживают (подобные явления характерны для жителей Западной Европы). Таким образом, появляется новый потребитель туристских услуг — с более высоким уровнем дохода, но с лимитированным временем. Это означает, что туристским организациям предстоит разрабатывать новую маркетинговую стратегию и создавать новый турпродукт для потребителя, который вправе требовать от туристской индустрии предоставления ему высокоэффективных методов выбора и приобретения турпродукта без отсрочки и ожидания.

10. Пол. В настоящее время следует выделить широкое вовлечение женщин в сферу общественного труда. Многие из них стремятся сделать карьеру. Соответственно это приводит к тому, что женщины стали позднее вступать в брак и рожать детей. Стремление получить материальную независимость приводит к тому, что быстрыми темпами растет число женщин, путешествующих как с целью туризма, так и с деловыми целями (табл. 6.6). Туристские организации пытаются учесть особые требования данной группы потребителей (в некоторых отелях выделяют специальные этажи для обслуживания женской клиентуры, — например, отель «Нью-Отани» в Токио).

11. Здоровье. Физическая подготовка, иммунитет, спортивные навыки в значительной мере определяют выбор путешествия. Человек, никогда не стоявший на лыжах, не выберет отдых по программе «Ski-extreme», как и человек, страдающий морской болезнью, — морской круиз или яхтинг. Боязнь высоты не позволит совершить восхождение на горную вершину. Человек,

страдающий каким-либо недугом, постарается выбрать путешествие, дающее возможность лечения, оздоровления, принятия процедур. Значительная часть курортов предлагает такие услуги, что существенным образом может влиять на принятие решения о путешествии и покупке турпродукта.

Таблица 6.6

Распределение туристского потока из ряда европейских стран по полу и возрасту, %

Страна	Количество женщин	Возраст туристов, лет			
		15–29	30–44	45–59	60–...
Германия	47	23	30	27	20
Великобритания	44	22	33	29	16
Франция	51	22	26	22	30
Италия	39	32	33	22	13
Нидерланды	45	25	32	27	16
Испания	40	—	—	—	—

Источник. Азар В. Маркетинговое исследование международных туристов по данным за 1990-е гг. // ТТГ. — 2001. Март.

Инвалиды и люди с физическими недостатками могут составить специфический сегмент потребительского рынка, если средства и условия их приема будут соответствовать специфике данного сегмента. Исследования подтверждают, что все большее число людей с физическими недостатками предпочитают проводить свободное время в путешествии.

Семьи, в которых есть люди с физическими недостатками, скрупулезно подходят к планированию и выбору туристской поездки, учитывают возможные трудности и специфику отдыха. В мире существуют курорты, рассчитанные на прием данной категории туристов. Например, в Колорадо создан горнолыжный курорт со специальными программами для слепых, калек и т.д. Туристская индустрия предлагает специальные услуги для данного потребительского сегмента туристского рынка, в частности: некоторые авиакомпании — программы обслуживания, гостиницы — помещения, сконструированные с учетом специфики данной категории туристов.

Существует ряд не явно выраженных физических недостатков, которые ограничивают туристскую активность, но, как правило, редко учитываются работниками сферы туризма (например, диабет, фобии). Следует помнить, что высокий процент людей с физическими недостатками может создать предпосылки для возникновения экстренных ситуаций во время путешествия.

12. Численность туристской группы. Принято выделять следующие группы туристов:

- индивидуальный тур или малая группа (до 10 человек). Для туриста этой группы предполагается наибольшая степень учета его потреб-

ностей, высокая степень самостоятельности, малая коммуникабельность и приспособляемость к интересам группы. Туроператор при составлении тура учитывает все возможные пожелания туриста;

- группа более 30 человек — слабоуправляема, с существенными отличиями в требованиях к организации отдыха. Для группы численностью более 30 человек требуются более разнообразные возможности выбора туристских услуг по их содержанию и уровню цен.

Участие в групповом туре характеризуется следующими мотивационными исходами:

- подавление индивидуальных требований в целях приспособления к общим интересам;
- подавление негативных моментов (незнание языка, географии, культуры и обычаев посещаемой страны, страх потеряться, подвергнуться нападению, остаться без поддержки и др.) при посещении незнакомого места;
- возможность обрести новых знакомых и друзей;
- наличие компаньона во время путешествия.

13. Географическое направление. Мотив выбора географического направления может быть неопределенным и во многом зависит от удаленности и доступности места туристского назначения. На выбор географического направления в значительной степени влияет подготовленность туриста, в том числе сведения, полученные им из учебной, популярной и другой литературы, средств массовой информации, образующие фундамент его географических, краеведческих и страноведческих знаний. Решение относительно путешествия концентрируется вокруг выбора места туристского назначения. Выбор определяется оценкой возможных способов развлечения, удовлетворения туристских потребностей. Географическое направление может привлекать: месторасположением (природные или искусственные факторы, культурные элементы и пр.), событием (фестиваль, спортивные игры и др.), возможностями для определенной деятельности (например, для занятий спортом), а также состоянием материальной базы, транспортной инфраструктуры и т.п.

14. Сезонность. Туристские ресурсы в силу их географического положения и климатических особенностей обладают сезонной привлекательностью. В туристской практике годовой цикл принято делить на сезоны, способствующие или, наоборот, препятствующие отдыху в конкретной местности в определенный период времени. Выделяют следующие виды туристских сезонов:

- «высокий период» — наиболее благоприятный для отдыха в конкретной местности в определенное время;
- «средний период», когда отдых возможен, но при менее комфортных условиях, чем в «высокий сезон»;

- «низкий» — относительно неблагоприятный период для отдыха в конкретном месте в определенное время.

Турист предпочитает посещать курорт именно в «высокий» сезон, и в мире всегда можно найти место с наиболее благоприятными условиями для отдыха в определенное время.

15. Активность. Туризм предполагает *пассивный* и *активный* отдых. Мотивация выбора привлекательного для туриста вида отдыха зависит от его возраста, характера, образа жизни, устойчивых принципов, влияния общества и других факторов, но, главное, от здоровья. Активность на работе генерирует желание спокойного отдыха и, наоборот, умственный труд — необходимость физической нагрузки, эмоциональной встряски и т.д. На склонность туриста к пассивному отдыху также может влиять сезонность.

При реализации нового проекта, предусматривающего создание нового регионального курорта/туристского продукта, нецелесообразно придерживаться стратегии, направленной на удовлетворение требований всех потенциальных потребителей — подобная ориентация приведет к формированию «размытых» туристских продуктов. Туристы, имеющие четкие основные мотивации, будут выбирать такие туристские продукты в последнюю очередь. Значительно более продуктивно и экономически эффективно ориентироваться на определенные потребительские сегменты.

Таким образом, туристские мотивы как существенный элемент спроса являются объектом влияния целого ряда факторов, которые могут быть не связаны напрямую с туризмом, но при этом воздействуют как на объем, так и на формы спроса и выбора туристского продукта. Одни из этих влияний могут быть доминирующими, другие — побочными, однако все они обладают определенной возможностью усиливать свое воздействие на принятие решения о путешествии и выборе туристского продукта.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие определения туризма представляются вам наиболее полными?
2. Что понимают под туристским продуктом субъекты туристского рынка?
3. Как представляют туристский продукт потребители?
4. Какую роль играют потребительские предпочтения для формирования туристского продукта?
5. Какую часть туристского продукта составляют туристские услуги?
6. Для чего нужна классификация видов туризма?
7. Перечислите категории, которые можно положить в основу классификации видов туризма.

8. Определите, какими мотивами при выборе тура руководствуются группы туристов с детьми дошкольного возраста.
9. Какие виды туризма могут быть приоритетными с точки зрения развития российских регионов?
10. Перечислите комбинации мотивов, имеющих влияние на потребительские предпочтения туриста.
11. Какова роль вторичных мотивов в выборе туристом определенного тура?
12. Дайте развернутую характеристику потребностей туристов при выборе пассивного или активного вида отдыха.
13. Какие особенности стали присущи туризму в связи с изменением темпа современной жизни? Как эти изменения влияют на мотивацию потребителей турпродукта?
14. Охарактеризуйте типы современных туристов в разрезе возрастных групп.

Тесты

1. Установите соответствие вида туристской услуги ее содержанию

<i>Вид</i>	<i>Содержание</i>
А. Информационные услуги — это:	а) оформление паспортов, виз, страхование, предоставление гидов, переводчиков и т.д.); продажа сувениров, подарков, открыток и т.п.); б) сведения о туристских ресурсах того или иного региона, таможенных и пограничных формальностях, курсах валют, видах транспорта, ценах и т.д. и пользование средствами связи, Интернетом, междугородной и международной связью, факсом; в) продажа снаряжения, сувениров, подарков, открыток и т.п.; как общего, так и специального назначения; д) бронирование мест в гостиницах, билетов на различные виды транспорта, отправка и доставка корреспонденции, приобретение подарков, сувениров);
Б. Организационные услуги — это:	
В. Посреднические услуги — это:	
Г. Бытовые услуги — это:	
Д. Услуги специальных торговых предприятий — это:	
Е. Трансферные услуги — это:	

	г) доставка транспортом от места прибытия туриста в страну (место) их временного пребывания до места размещения и обратно; е) ремонт одежды, обуви, химчистка, прокат и т.п.
--	---

2. С точки зрения производства турпродукт представляет собой:
- любую услугу, удовлетворяющую потребности туристов во время путешествия и подлежащую оплате с их стороны;
 - перевозку, размещение, развлечение и т.д.;
 - комплекс товаров и услуг преимущественно рекреационного характера;
 - тур, туристско-экскурсионные услуги, товары.
3. Установите соответствие уровней турпродукта по Ф. Коперу.

<i>Уровень</i>	<i>Содержание</i>
А. Первый уровень (основной) — это:	а) дополнительный или поддерживающий продукт, помогающий отличить данный продукт от конкурирующих с ним; б) необходимые потребителям сопутствующие продукты — услуги или товары; в) все перечисленное и характеристики работы туркомпании; г) в продукт как таковой, т.е. отвечает на вопрос «Что покупатель покупает на самом деле?»
Б. Второй уровень — это:	
В. Третий уровень — это:	
Г. Расширенный продукт — это:	

4. Установите соответствие определения и содержания.

<i>Определение</i>	<i>Содержание</i>
А. Туристский продукт — с точки зрения субъектов туристского рынка — это:	а) сложный образ, мобилизующий эмоциональное поведение человека относительно его рекреативных и познавательных возможностей в том или ином туристском регионе, основанных на использовании местных туристско-рекреационных ресурсов; б) совокупность определенного количества и качества товаров и услуг, а также знаний и умений персонала
Б. Туристский продукт — с точки зрения потребителей туристского продукта — это:	

	ла организаций, обслуживающих туристов, необходимых для удовлетворения их познавательных или рекреационных потребностей в том или ином туристском регионе, основанных на использовании местных туристско-рекреационных ресурсов.
--	--

5. Сгруппируйте факторы в соответствии с определением.

<i>Фактор</i>	<i>Содержание</i>
А. К факторам, действующим вне зависимости от деятельности организаций индустрии туризма, относятся:	а) политические; б) дальнейшая сегментация туристского рынка; в) строительство новых объектов туризма с высоким техническим уровнем;
Б. К факторам, способствующим развитию туризма, активно используемым турорганизациями в своей деятельности, относятся:	д) экономические; г) социально-демографические; е) повышение квалификации персонала и культуры обслуживания; ж) культурные; з) техническое совершенствование материальной базы на основе внедрения достижений и результатов научно-технического прогресса; и) рациональное использование имеющихся материальных ресурсов, объектов и маршрутов.

6. Установите соответствие концепций туристской мотивации их содержанию.

<i>Концепция</i>	<i>Содержание</i>
А. Аналитические (описательные) концепции:	а) учитывают уровни потребностей туристов (пирамида А. Маслоу, теория мотивации Д. Шварца и т.д.);
Б. Синтетические (иерархические) концепции:	б) ориентированы на равновесие двух основных компонентов путешествия — смену обстановки и отдых;
В. Комплексные концепции:	в) ограничиваются подробным перечнем факторов-мотивов рекреационной деятельности.

7. При классифицировании мотивационных исходов учитывают:
- а) единый, четко преобладающий и обоснованный мотивационный исход, являющийся решающим при выборе места туристской дестинации;
 - б) один превалирующий мотивационный исход и несколько вторичных или ожидаемых исходов, решение о выборе которых может быть принято при соответствующем стечении обстоятельств во время поездки;
 - в) главный мотивационный исход и несколько четко выделенных сопутствующих исходов;
 - г) все ответы верны.

ФОРМИРОВАНИЕ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА

7.1. Планирование тура

Тур — это комплекс различных видов услуг, объединенных главной целью путешествия и предоставляемых в определенный срок по определенному маршруту с заранее установленной программой. Такой комплекс воспринимается потребителем как единый продукт и приобретается в совокупности всех его компонентов. Тур, как правило, является первичной продажной единицей (товарной формой) туристского продукта, выпускаемой в сферу обращения. Кроме собственно туров на рынке предлагаются и находят спрос отдельные туристские услуги. Кроме нематериальных услуг туристу могут быть предоставлены специфические туристские материальные предметы потребления, сувенирная и иная товарная продукция (туристское снаряжение, карты, описания местности, путеводители, словари, пляжные принадлежности, спортивные и фототовары и т.д.).

Как уже говорилось выше, в состав туристского продукта могут входить: перевозка, размещение, экскурсионное обслуживание, дополнительные услуги, товары, приобретаемые в ходе путешествия и т.д. Итак, понятием «**тур**» принято обозначать туристский продукт, включающий комплекс услуг по размещению, перевозке, питанию туристов, экскурсионные услуги, а также услуги гидов-переводчиков и другие услуги, предоставляемые в зависимости от целей путешествия.

Тур может быть *внутренним* (осуществляется в пределах национальных государственных границ) или *международным* (проводится по одному или ряду иностранных государств, т.е. вне пределов страны постоянного проживания путешественника). Кроме того, туры можно подразделить на *независимые*, когда путешественник сам или через турагента решает с транспортной организацией все вопросы по его перемещению к месту назначения, а также заказывает номер в гостинице заблаговременно или по мере необходимости в ходе поездки, и *пакетные*, когда все вопросы, связанные с транспортом, размещением, питанием, развлечениями и т.д., осуществляет оператор тура в соответствии с пожеланиями клиента.

В настоящее время на туристском рынке действуют два вида организаций, занимающихся формированием и продажей туров, а также подготовкой и проведением экскурсий, оказанием иных туристских услуг — это **туроператор** (юридическое лицо или частный предприниматель) и **тура-**

гент (юридическое лицо или индивидуальный предприниматель). Как уже отмечалось выше, их деятельность имеет существенные различия.

Туроператорская деятельность заключается в формировании туристского продукта (бронирование и оплата отеля, заказ авиабилета, обеспечение услуг по предоставлению транспорта, экскурсионные услуги и т.д.), его продвижению и реализации. Кроме того, оператор определяет цены и политику скидок на сформированный им тур и самостоятельно реализует его целиком или частично (например конкретную услугу — размещение в отеле).

Турагентская деятельность включает лишь продвижение и реализацию туристского продукта. Существенная разница между оператором и агентом состоит в том, что последний не участвует в формировании тура, а покупает его готовым к реализации или продает клиентам по поручению оператора, поэтому предел ответственности турагента ограничивается надлежащим предоставлением полной информации об условиях путешествия, правах и обязанностях туриста, третьих лиц и своевременной оплаты оператору. По закону сведения о туроператоре должны быть указаны в договоре клиента с агентом.

Туроператоры, занимающиеся международным туризмом, подразделяются на выездных туроператоров, которые организуют поездки за рубеж для туристов из своей страны и туроператоров на приеме, обслуживающих прибывающих иностранных туристов. Туроператор приобретает право на услуги на основании договоров с предоставляющими эти услуги лицами или с другими туроператорами, занимающимися приемом туристов и обеспечивающими предоставление услуг на месте. На практике оператором считают фирму, самостоятельно формирующую не менее трех составляющих продукта: например, *перелет + проживание + страховка*, но это правило во многом условно, поскольку рынок туристских услуг состоит из множества обязательств и сделок, и определить, кто является поставщиком, а кто производителем конечного продукта, не всегда представляется возможным.

Агенты, как правило, реализуют туры оператора. Это организации-посредники, работающие на туристском рынке напрямую с клиентами и получающие комиссионное вознаграждение. От качества работы агента во многом зависит, какой именно тур и какого оператора выберет покупатель. Ошибки агента в момент продажи тура (например недостоверная информация, неправильное оформление документов, задержка оплаты и т.п.) могут полностью испортить туристу отдых, поэтому работа агента очень ответственна.

В предпринимательской деятельности в сфере туризма часто встречается совмещение функций туроператора и турагента в одной туристской организации (например, туристская фирма предлагает сформированный ею тур по NN-стране, выступая как оператор, в то же время она реализует тур в VV-стране, сформированный другим оператором, выступая как агент).

При непосредственном взаимодействии с клиентом турагент может предложить разные туры, и, соответственно, разных туроператоров. Он может при этом посоветовать клиенту выбрать тур по критерию надежности предлагающего тур оператора.

Способы формирования тура разнообразны. Существуют операторы, которые отправляют туристов за рубеж по договоренности с принимающими операторами — зарубежными фирмами или с поставщиками услуг — отелями. Такой оператор формирует сложные маршрутные туры, комплектуя их из услуг местных операторов в разных местах посещения, обеспечивает проезд и организует предоставление внутримаршрутного транспорта. Другие операторы работают на приеме, т.е. формируют туры и программу обслуживания в месте приема туристов. Обычно они заключают прямые договоры с поставщиками услуг (гостиницами, развлекательными заведениями и т.п.). Туроператор, являющийся заказчиком чартерного авиарейса (консолидатором), включает в тур перелет, устанавливает цены на билеты, время и аэропорт вылета и прилета. Цена на туристский продукт, предлагаемая агентом, как правило, не выше чем у оператора, поскольку агент реализует туры на тех же условиях, а иногда и дешевле: его доход формируется за счет комиссионного вознаграждения от оператора.

Для того чтобы иметь возможность предложить клиентам пакетный тур по разумной цене, обычно более низкой по сравнению со стоимостью независимого тура при том же уровне сервиса, оператор тура должен заблаговременно зарезервировать и оплатить значительное количество гостиничных номеров, транспортных средств и прочие виды услуг, которые затем пакетируются и в виде туров предлагаются туристам как непосредственно, так и через турагентов.

В западноевропейских странах более распространен термин «*инклюзив-туры*» (*inclusive tour*), в США — «*пэкидж-туры*» (*package tour*). Как правило, они означают полный набор услуг (пакет), но при этом инклюзив-туры и пэкидж-туры различаются комплексом предлагаемых услуг, кроме того, инклюзив-тур — это не полностью оплаченный заранее тур, а пэкидж-тур — полностью заранее оплаченный тур, хотя и для пэкидж-тура вполне допустимы последующие дополнительные услуги за дополнительную плату. Хотя за рубежом обычно не делают различия между инклюзив- и пэкидж-турами, принципиальной особенностью этих пакетов является то, что они разрабатываются на основе специальных инклюзив-тарифов, которые могут иногда быть наполовину ниже обычных. Клиенту сообщается так называемая *паушальная цена* — общая цена тура без разбивки ее на отдельные виды услуг. Обязательным условием формирования паушальной цены пакета является то, что она не должна быть ниже стоимости обычного тарифа доставки туриста до места назначения (т.е. стоимости транспортировки).

Инклюзив- и пэкидж-туры бывают двух типов: *индивидуальные*, когда человек путешествует самостоятельно, и *групповые*, когда человек путешествует в составе группы, все члены которой приобрели равноценные пакеты услуг. Общими и обычно обязательными для всех пакетных туров являются следующие виды услуг, которые подлежат предварительной оплате:

- транспортное обслуживание;
- размещение (гостиничное обслуживание);
- трансферы;
- питание;
- экскурсии и ознакомление с достопримечательностями;
- услуги гидов, экскурсоводов;
- дополнительные услуги¹.

Наиболее крупные операторы не работают с частными клиентами, продавая свои туры только через агентскую сеть. Определить по рекламе, является фирма оператором или агентом, достаточно сложно. Реклама операторов, имеющих агентскую сеть, как правило, содержит информацию об агентах (с указанием их местонахождения, телефонов и номеров лицензий). Однако агент, реализующий туры оператора, может и не участвовать в совместной с ним рекламе.

Универсальных операторов, одинаково хорошо работающих по всем направлениям, не бывает; серьезный оператор специализируется несколько лет на определенном направлении, прежде чем выходит на новое. Подбирая тур, клиент должен выяснить, кто является оператором выбранного им маршрута и как долго работает на этом направлении. Для туриста один из главных критериев выбора маршрута — надежность оператора.

Планирование туров — это одна из важнейших функций турфирмы, которая должна обеспечить создание привлекательного и конкурентоспособного туристского продукта для его последующей реализации на рынке. Планирование туров должно основываться на предварительной оценке спроса и предложения на рынке.

Для этого необходимо определить основные параметры целевой аудитории, а именно: территориальные границы рынка (город, район, область, регион); социальный состав клиентуры (молодежь, люди со средними или высокими доходами, пенсионеры, домохозяйки и др.); востребованные виды туризма и цели путешествий; возможные объемы и сезоны поездок и т.п.

Разработка туристского продукта — ответственный, многоступенчатый процесс, требующий системного анализа и включающий ряд исследований:

- проведение маркетингового исследования рынка для определения потенциального потребительского спроса на различные виды туристского продукта;

¹ Морозов М.А. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для студ. вузов. М. : Изд. центр «Академия», 2004. С. 41—48.

- определение видов, форм и элементов туристского продукта, периодичности его предоставления;
- анализ реальных затрат на разработку и реализацию предполагаемого к продаже туристского продукта;
- оценка экономической эффективности и целесообразности разработки туристского продукта на основе данных о предполагаемых затратах и поступлениях.

Процесс разработки и реализации туристского продукта включает четыре этапа:

- 1) исследование рынка, спроса и предложения, разработка программы тура, его технологическая и ценовая проработка;
- 2) экспериментальная оценка разработанного турпродукта, т.е. первый пробный тур, презентация продукта и его реклама, анализ предполагаемого спроса на данный турпродукт;
- 3) внедрение туристского продукта; проработка технологической документации (договоров, графиков заездов, программ обслуживания и др.); обучение персонала, разработка программы стимулирования продаж;
- 4) формирование системы управления производством и сбытом нового турпродукта, обеспечивающей его реализацию и постоянное совершенствование в соответствии с запросами потребителей.

На основе тщательного изучения и прогнозирования возможного рыночного спроса турфирма должна определить *содержание* своего туристского продукта, куда входит:

- *направления и цели поездок.* Например, если предусматриваются экскурсионно-познавательные туры, то выбираются страны с наиболее интересными туристскими достопримечательностями. Если же фирма намерена выйти с предложением туров на отдых, то следует рассматривать страны, обладающие соответствующими природными ресурсами: теплое море, солнце, пляж;
- *сезон и продолжительность поездок.* Экскурсионно-познавательные туры в страны с умеренным климатом предпочтительно совершать в летние месяцы (май-сентябрь), а в страны с жарким климатом (Индия, Пакистан, Шри-Ланки, Таиланд) — в период с ноября по февраль — месяцы, когда там спадает изнуряющая жара. Для туров на отдых в страны Средиземноморского региона наиболее благоприятный период длится с апреля по ноябрь. Продолжительность поездки также зависит от ее цели: экскурсионно-познавательные туры и туры на отдых обычно имеют продолжительность в 1–2 недели. «Шоп-туры» ограничиваются 4–5 днями. Однако во всех случаях окончательные сроки пребывания туристов в стране определяются расписанием международных авиаперевозчиков, их частотой полетов и наличием свободных мест;

- *маршрут*, т.е. перечень городов или населенных пунктов, посещаемых туристами во время своего путешествия по стране, который определяется исходя из целей поездки. Так, например, в маршруты экскурсионно-познавательных туров входит посещение нескольких городов, обладающих наиболее интересными достопримечательностями. Туры на отдых или лечение включают только место, где туристы проводят свой отдых или получают курортное лечение, и город, через который они прибывают в страну и выезжают из нее. Иногда программы этих туров содержат одну или несколько однодневных экскурсий в расположенные поблизости достопримечательные места;
- *общее количество групповых или индивидуальных туров* по каждой стране, с которыми турфирма намерена выйти на рынок, их разбивка по сезонам и месяцам;
- *туристский пакет и классность услуг*. В зависимости от оценки рыночного спроса турфирма должна наметить содержание пакета услуг и его классность. Здесь может быть использовано определенное разнообразие основных и дополнительных услуг и классов обслуживания, что в конечном счете будет отвечать пожеланиям, целям и платежеспособности различных по доходам групп потребителей.

На основе всех вышеуказанных оценочных данных туристская фирма разрабатывает (в письменной форме) набор определенных туров или серий туров для последующего обсуждения с принимающей фирмой и поставщиками услуг.

Кроме того, в случае отсутствия у туриста визы на посещение страны прибытия, туроператоры берут на себя и **услуги по оформлению виз** в посольствах принимающих стран.

Для оценки солидности турфирмы необходимо выяснить ее правоспособность (например, наличие в Едином федеральном реестр туроператоров России). О правоспособности фирмы могут косвенно свидетельствовать членство в национальных туристских ассоциациях и международных организациях, договора с транспортными компаниями и гостиницами, квалификация и численность персонала, использование фирмой современных информационных технологий управления и т.д.

Другим важным критерием в выборе фирмы является ее непосредственно деловая характеристика — деловое реноме. Репутация фирмы определяется тщательностью и добросовестностью при исполнении обязательств, наличием опыта работы в турбизнесе, стремлением учитывать предложения и пожелания контрагента и решать все возникающие сложные ситуации путем переговоров.

К критериям выбора фирмы-контрагента относится учет опыта прошлых сделок. При наличии прочих равных условий предпочтение отда-

ется фирмам, которые хорошо зарекомендовали себя в ходе предыдущего сотрудничества.

На основании вышеуказанных критериев туристская организация выбирает три-четыре фирмы-партнера для последующего детального изучения и работы с ними. Это позволяет ей в дальнейшем в меньшей степени зависеть от какого-либо одного партнера и проводить более гибкую рыночную политику.

Следующий момент деятельности по формированию турпродукта – согласование с контрагентом программы обслуживания.

Программа обслуживания – это набор услуг, предоставляемых туристам в соответствии с их потребностями и тематикой тура, заранее оплаченный и распределенный по времени проведения тура.

При заключении договора между отправляющим и принимающим туроператорами сначала составляется, согласовывается и утверждается предварительная программа обслуживания туристов в виде набора услуг (список), без распределения по конкретным дням обслуживания. Это обусловлено тем, что заранее довольно трудно определить конкретные дни работы музеев, проведения экскурсии, даты интересующего туристов спектакля, концерта и т.д.

При проведении переговоров между принимающей и отправляющей сторонами обсуждаются маршрут тура, его программа, пакет услуг, которые должны быть предоставлены туристам во время путешествия, а именно:

- даты прибытия и отъезда;
- перечень городов, длительность и последовательность их посещения;
- вид и класс размещения туристов в каждом городе;
- питание;
- вид транспорта при перемещении между городами;
- перечень экскурсий и прочих зрелищно-развлекательных мероприятий.

Эта предварительная (не детально разработанная) программа прикладывается к договору между фирмами-партнерами.

Перед заездом туристов, фирмы дополнительно согласовывают уже конкретную программу обслуживания по дням с указанием названий гостиниц, а в некоторых случаях и ресторанов, в которых туристы будут обслуживаться. Эти предложения вносятся в тур в соответствии с опытом организации турпоездок в стране и технических условий выполнения маршрута. В результате составляется «маршрут по дням» (*day by day itinerary*). Рассмотрим в качестве примера «маршрут по дням», для группы туристов из Японии (группа состоит из двух подгрупп: одна часть туристов прилетает из Осаки, другая – из Токио):

10 августа (суббота)	Вылет из Осаки первой части группы рейсом № 648, прибытие в Москву, трансфер из аэропорта с гидом в гостиницу «Космос» ночевка в гостинице.
11 августа (воскресенье)	Завтрак в гостинице, обзорная автобусная экскурсия по городу с посещением Красной площади, Ленинских гор, Новодевичьего монастыря (первая половина дня), обед в гостинице, свободное время,
18:00	прибытие второй части группы рейсом из Токио № 586, трансфер из аэропорта с гидом в гостиницу «Космос», ужин в гостинице для всей группы, ночевка в гостинице «Космос».
12 августа (понедельник)	Завтрак в гостинице, отдых для подгруппы из Осаки (первая половина дня), автобусная экскурсия по городу для подгруппы из Токио, обед в городе для всей группы, экскурсия в Кремль и Оружейную палату для всей группы, ужин в городе, убытие в Петербург ночным поездом, (и так далее по всем дням пребывания)

Турфирма вручает такую подробную программу клиенту вместе с путевкой или ваучером.

Подготовка тура предусматривает предоставление туристам комплекса услуг в соответствии с их требованиями, предъявляемыми к уровню обслуживания, содержанию тура и технологии предоставления услуг.

Уровень обслуживания зависит от качества составляющих туруслуг: проживания, питания, экскурсионного, транспортного обслуживания, досуга, а также от четкого их соответствия цели путешествия.

Технология организации и проведения тура включает комплексный подход к формированию всей программы обслуживания и составлению ежедневных экскурсионно-досуговых программ.

Оптимальная программа обслуживания — это такая программа, которая учитывает потребности клиентов с точки зрения содержания, состава услуг, их количества и порядка предоставления. При составлении программ туров необходимо предусмотреть не только определенный уровень комфортности обслуживания, но и соответствие программ обслуживания цели путешествия. Например, если определен деловой тур, то и экскурсионная программа должна быть сориентирована на интересы деловых людей. При разработке, программы фольклорного (этнографического) тура вся экскурсионно-досуговая программа строится на принципах знакомства с местным фольклором, национальными особенностями, местными промыслами и т.д.

Кроме того, при составлении дневной программы следует учитывать специфику самого туристского или курортного центра, маршрута путешествия. Например, в таком большом городе, как Москва, необходимо планировать экскурсионные программы с наименьшими переездами, т.е. предусматривать оптимальные маршруты передвижения по городу, без излишних переездов, экономя время туристов. Питание (как правило, обед) удобно заказывать в том районе, где заканчивается утренняя экскурсионная программа или где начинается программа второй половины дня.

Примером рациональной организации дневной программы обслуживания с территориальной точки зрения может служить обслуживание туристов в районе улицы Остоженка:

- первая половина дня — посещение Музея изобразительных искусств им. А.С. Пушкина (Музея частных коллекций, Центра музея им. Николая Рериха);
- обед в кафе «Остоженка»;
- вторая половина дня — осмотр Храма Христа Спасителя.

Такой подход к планированию программ обслуживания правомерен и на маршрутах с активными способами передвижения. При этом необходимо помнить и о тематической направленности программы, т.е. о соответствии программы обслуживания цели путешествия (деловые встречи, пресс-тур, знакомство с жизнью и историей страны и т.д.).

При организации деловых поездок необходимо обеспечить размещение клиентов в гостиницах высокого класса с обязательным предоставлением одноместных номеров. Следует также предусмотреть возможность аренды зала для деловой программы и других мероприятий, расположенного в гостинице или в непосредственной близости от нее. Услуги связи, отделения банков — это также необходимый атрибут обслуживания туристов, путешествующих с деловыми целями. Технология организации деловых туров предусматривает выделение времени для ведения дел, переговоров, деловых встреч.

При организации конгрессных туров целесообразно предусмотреть: обеспечение оргтехникой, множительной техникой; наличие помещений для заседаний; изготовление папок, значков, пригласительных билетов и их распространение; проведение банкетов, приемов, коктейль-часов, пресс-конференций; работу секретариата.

Необходимо также обеспечить предоставление автотранспорта: автобуса для экскурсионных поездок, автомобилей для деловых поездок.

Технология организации *фольклорных туров* подразумевает комплексный тематический подбор экскурсий и досуговых мероприятий, освещающих национальные особенности и богатства страны.

Целесообразно иметь в автобусах аудиокассетами с записями национальной музыки для воспроизведения ее во время длительных переездов (Москва — Сергиев Посад, Владимир, Суздаль; Санкт-Петербург —

Великий Новгород и т.п.), что подготавливает туристов к восприятию темы, а гид может прокомментировать музыкальное сопровождение.

Не лишним будет посещение тех мест, где туристы смогут приобрести на память изделия русских народных промыслов (Жостов, Гжель, Палех, Вологда и др.), поэтому при организации туров необходимо оставлять туристам свободное время для отдыха, прогулок и (или) покупок.

При посещении фольклорных праздников, концертов русских народных коллективов привлекательным является личное участие туристов в плясках, хороводах и т.д.

Экскурсионно-познавательный тур, который предполагает включение нескольких экскурсий, обычно начинается с ознакомительной экскурсии по городу, во время которой туристы получают общее представление о туристских достопримечательностях и подробные сведения о каждой из них. Помимо экскурсии по городу в программе должно быть предусмотрено посещение наиболее интересных туристских объектов: музея, картинной галереи, исторического памятника, архитектурного ансамбля и т.п. Их перечень и количество зависит от насыщенности объекта показа посещаемого города. Необходимо выбрать наиболее интересные с точки зрения туристов экскурсии. В тоже время не рекомендуется заполнять все дни экскурсионными мероприятиями, так как большое количество экскурсий ведет к удорожанию тура и не оставляет туристам свободного времени для самостоятельной активности. В городах с небольшим выбором объектов показа можно ограничиться только экскурсией по городу.

При организации *туров с целью отдыха*, большая часть времени должна отводиться для купания, загораения, прогулок. Тем не менее, для того, чтобы не делать такой отдых чересчур монотонным, а придать ему дополнительную привлекательность, рекомендуется предусмотреть в программе несколько экскурсий. Обычно это поездки на автобусе к ближайшим туристским достопримечательностям, прогулки на морских судах вдоль побережья или на какие-либо острова.

1. При составлении программы тура и согласования ее в ходе переговоров турфирме необходимо обратить внимание на ряд вопросов:

- четко определить продолжительность пребывания туристов в стране или отдельном городе. Во избежание недоразумений относительно количества дней пребывания продолжительность принято обозначать двумя цифрами — количество дней/количество ночевок;
- в зависимости от социальной направленности тура для проживания туристов могут использоваться предприятия гостиничного типа или дополнительные средства размещения (общежития, лагеря, частные дома и квартиры), цена ночлега в которых значительно ниже, чем в гостиницах. Дополнительные средства размещения обычно предлагаются для туристских поездок школьников, студентов и некоторых категорий обычных туристов;

- при решении вопроса размещения туристов в гостинице требуется выбрать ее классность и местоположение. Если речь идет об экскурсионно-познавательном туре или «шоп-туре», то целесообразно размещать туристов в гостинице в центральной части города, поближе к торговому центру, при организации тура на отдых — в гостинице как можно ближе к пляжной зоне, для туров на лечение рекомендуется использовать гостиницы вблизи санаторно-курортного центра, источников минеральных вод, терренкуров и других курортных объектов.

Классность гостиницы обычно определяется по системе звезд, хотя в каждой стране имеются свои отличия от общепринятых стандартов. Гостиницы (4 и 5 звезд) мало подходят для групповых туристов, так как имеют высокие цены на проживание. Однако, в отдельных случаях такие гостиницы в несезонный период, когда резко сокращается их нагрузка, могут предложить размещение по более низким ценам.

Обязательно должна быть согласована категория номеров. В большинстве случаев для размещения групповых туристов используются однокомнатные двухместные номера с отдельной ванной или душем. Для молодежных групп часто выбираются номера на 3—4 человека.

Обычно накануне приезда туристов в первый пункт обслуживания организатор поездки направляет своему принимающему партнеру список размещения туристов по номерам (*rooming list*), в котором указывается, кто с кем хотел бы проживать. Сначала в списке указываются супружеские пары, затем попарно женщины и в конце — мужчины. Наличие такого списка позволяет быстро и с большими удобствами для туристов разместить их по гостиничным номерам.

Как уже было сказано, несмотря на существование стандартов обслуживания для каждого класса гостиниц, на практике в разных странах имеются значительные отличия. В связи с этим рекомендуется получить от фирмы-партнера или самой гостиницы полную информацию о номерах в целях более точного информирования туристов об условиях размещения, с тем, чтобы при формировании тура учитывать:

- 1) наличие почти во всех гостиницах расчетного часа, с которого отсчитывается количество прожитых в гостинице дней (обычно — 12 часов дня). Если туристы не освободят номера до расчетного часа, то с них берется дополнительная плата за половину суток или полные сутки, поэтому по договоренности с принимающей фирмой туристам выделяется в гостинице один или два «штабных» номера для хранения вещей до фактического выезда из гостиницы;
- 2) при обсуждении вопросов питания возможность следующих вариантов его организации для туристов:
 - *завтрак*;

- *полупансион*, т.е. двухразовое питание в течение дня (завтрак плюс обед или ужин);
- *полный пансион*, т.е. трехразовое питание в течение дня (завтрак, обед и ужин);
- *система «все включено»* — полный пансион плюс напитки.

Формы обслуживания при организации питания могут быть следующими:

- «а ля карт» — свободный выбор клиентом блюд из предлагаемого рестораном меню. Обычно используется при обслуживании индивидуальных туристов или небольших групп;
- «табльдот» — единое для всех клиентов меню без права выбора блюд. Табльдот в большинстве случаев используется при организации питания тургрупп и часто практикуется в пансионатах, домах отдыха и других средствах размещения, где производственные мощности и возможности кухни достаточно ограничены;
- «шведский стол» — свободный выбор выставленных на общий стол блюд и самообслуживание. Эта форма обслуживания позволяет выбрать себе еду по вкусу и в количестве, удовлетворяющем аппетит.

Рекомендуется включение в программу посещения ресторанов с местной традиционной кухней или расположенных в живописных экзотических местах (например, на берегу моря).

В большинстве зарубежных гостиниц предоставляется так называемый континентальный завтрак, который включает скромный набор блюд: чай или кофе, булочка, индивидуальные упаковки масла и джема, иногда небольшой стакан фруктового сока. В некоторых странах (Великобритания, США) многие гостиницы предлагают так называемый английский завтрак, в который помимо вышеуказанных входят блюда из яиц (яйца, приготовленные вкрутую, всмятку, омлет, яичница с беконом), а также овсяная каша или хлопья. Поэтому с принимающей фирмой необходимо обсудить состав блюд для завтрака и договориться, в случае необходимости, о подаче на завтрак дополнительных и разнообразных блюд.

Если туристы по состоянию своего здоровья нуждаются в диетическом питании, они должны предупредить заранее об этом, так как организовать подачу диетических блюд уже непосредственно во время обеда или ужина практически невозможно.

При обсуждении вопроса питания надо обязательно уточнить, каким питанием (завтрак, обед или ужин) начинается и заканчивается турпоездка. Например, питание начинается с ужина в день прибытия и заканчивается завтраком в день отъезда.

Для некоторых категорий обслуживания можно полностью исключить питание из пакета услуг. Например, когда туристы размещаются в кемпинге, палаточном городке, туристской деревне, то они чаще всего сами готовят для себя пищу, покупая в ближайших магазинах необходимые продукты.

Иногда при продолжительных однодневных экскурсиях или переезде из города в город, если по дороге нет возможности организовать питание в ресторане, туристам выдается так называемый «сухой паек» (*lunch paket*). Этот вопрос должен быть заранее обсужден с принимающей фирмой.

2. Оговорить с фирмой-контрагентом вопросы встреч и проводов, доставки туристов и их багажа из аэропорта или в аэропорт. Представитель принимающей стороны обязан встретить группу в аэропорту в первом пункте прибытия, как только туристы пройдут пограничный контроль. Если у туристов возникают проблемы при прохождении таможенного и пограничного контроля, и они не могут решить их самостоятельно, то к разрешению этих проблем должен подключиться представитель принимающей фирмы.

Переноска багажа в аэропорту, его разгрузка и доставка в номера в большинстве случаев не включается в пакет услуг. Как правило, в него входит трансфер для перевозки туристов и их багажа из аэропорта в гостиницу и обратно.

3. Любая экскурсия должна проводиться в сопровождении лицензированного гида со знанием языка страны, откуда прибыли туристы. В технологии обслуживания большое значение имеет квалификация гида, работающего с группой, как человека, который отвечает за качество турпродукта своим личным участием. Кроме того, что гид должен иметь высокую квалификацию, он должен владеть полной информацией по программе тура и уметь при необходимости заменить один вид обслуживания другим.

Необходимо уточнить с фирмой-контрагентом, такой нюанс, как включены ли в стоимость экскурсии входные билеты и услуги штатного экскурсовода, если по правилам музея только он может проводить экскурсию.

Для экскурсии по городу необходимо заказывать автобус с аудиосистемой для гида. При организации туров по низким ценам часто используется общественный транспорт для проезда к объектам показа. Иногда, если объекты показа находятся недалеко от гостиницы, проводятся пешеходные экскурсии.

4. При переговорах с принимающей фирмой о пакете услуг для туристов, направляющихся на отдых, фирма-турорганизатор должна договориться о создании для них наиболее благоприятных условий. Так, необходимо оговорить право бесплатного и неограниченного пользования пляжем, бассейном, пляжными лежаками, стульями, душем, зонтами и др. Если гостиница находится в отдалении от пляжной зоны, следует организовать туда в установленные часы челночные перевозки туристов на автобусе.

5. Турфирмам необходимо согласовать вид транспорта для перевозки туристов по маршруту. Это может быть: авиационный, железнодорожный и автотранспорт. При планировании перевозок кроме вида транспорта надо обсудить также условия, обеспечивающие комфортабельность путешествия (класс в самолете, тип купе в поезде, оснащенность салона автобуса и т.д.).

6. Чаевые, местные налоги и сборы, если они неизбежно связаны с организацией тура, должны быть включены в цену пакета услуг. Оплата чаевых или налога за обслуживание в ресторанах, кафе, барах практикуется почти во всех странах. Чаевые даются непосредственно обслуживающему персоналу (обычно 10% суммы счета), а налог за обслуживание (5–10% суммы счета) добавляется к счету и оплачивается через кассу.

В некоторых странах часто вводятся различные дополнительные туристские сборы, например, за проживание в гостинице, поступления от которых идут в местный бюджет и используются для развития туристской инфраструктуры.

Поездки туристских групп за границу как правило организуются в сопровождении ответственного сотрудника направляющей турфирмы. Необходимо получить от принимающей фирмы согласие на предоставление сопровождающим тургрупп бесплатно тех же услуг, как и всем туристам. Обычной нормой является один бесплатный сопровождающий на 20 туристов в группе, оплативших путешествие.

7.2. Выбор партнеров – поставщиков услуг и заключение с ними договоров

Все предприятия и организации, участвующие в комплексном обслуживании туристов, в туристской практике принято называть *поставщиками услуг*. К ним относятся: предприятия, предоставляющие средства размещения (гостиницы, турбазы, мотели и др.); предприятия питания (рестораны, кафе, столовые и др.); объекты показа и экскурсионные фирмы; транспортные предприятия; предприятия по организации досуга; спортивные предприятия и сооружения; рекреационные предприятия, предприятия бытового обслуживания; торговые организации и многие другие.

При решающей роли туроператора в организации тура нельзя недооценить и роль поставщиков услуг в обслуживании туристов, так как восприятие туристом тура как качественного товара во многом зависит от качества каждой отдельной услуги, от ее соответствия уровню потребностей определенной группы туристов. Исходя из этого при составлении программ туров особое внимание уделяется выбору поставщиков услуг. Если турфирма впервые выходит на рынок или осваивает новое направление, то перед ней стоит задача поиска подходящего партнера (контрагента). Контрагентами называют стороны, находящиеся в договорных отношениях по купле-продаже товаров или оказанию различного рода услуг.

Практическую помощь в налаживании контактов с поставщиками могут оказать международные, национальные ассоциации турфирм. Данные для анализа деятельности предполагаемых партнеров могут быть получены на туристских выставках и ярмарках, в фирменных справочниках

и других специальных изданиях по туризму (в том числе на официальных сайтах компаний в сети Интернет).

Существует ряд критериев, которые позволяют объективно оценить потенциальных партнеров. Прежде всего необходимо проанализировать количественные показатели деятельности партнера, масштаб операций, степень платежеспособности и кредитоспособности, а также степень доверия, которое ему оказывают банки. Для этого анализируются такие показатели как: чистая прибыль, объем продаж (оборот), показатели рентабельности фирмы, темпы роста объемов ее продаж и активов, качественный и количественный состав оборотного капитала (наличие в нем достаточного количества платежных средств), соотношение между основным и оборотным капиталом, соотношение между собственным и заемным капиталом, коэффициенты ликвидности и покрытия, характеризующие возможности фирмы иметь в наличии в случае необходимости достаточное количество платежных средств.

При работе с поставщиками услуг необходимо особое внимание обратить на:

- серьезный подход к качеству услуг, предоставляемых партнером, а также учет репутации фирмы-поставщика услуг среди других партнеров туристского рынка;
- соблюдение соответствия уровня и типа гостиницы, предприятия питания, транспортных услуг тому социальному сегменту потребителей и виду туризма, на который ориентирован конкретный тур;
- внимательный и квалифицированный подход к составлению всей договорной документации по сотрудничеству, так как это в дальнейшем может оказать влияние на авторитет фирмы.

Поиск перспективных партнеров заключается в том, что из большого числа турфирм и предприятий, зарегистрированных в той или иной стране, нужно выбрать тех, которые бы предложили наилучшие возможности по каждому виду оказываемых услуг. Выбирая партнеров в гостиничном и транспортном обслуживании, важно помнить о нежелательности работы только с одним партнером. Наличие в регионе путешествия и отдыха нескольких гостиниц и перевозчиков значительно расширяет их выбор и к тому же служит альтернативой при возникновении конфликтных ситуаций. То же относится и к поставщикам других видов услуг.

Поставщики услуг подбираются по региональному интересу, виду туризма, содержанию программ обслуживания, а также по сегменту потребителей в возрастном, социальном и экономическом плане. Немаловажное значение имеют деловые качества и репутация поставщиков услуг.

Рассмотрим несколько примеров обслуживания по разным видам программ разнообразных сегментов потребителей. Каждый сегмент требует определенной специфики обслуживания и, следовательно, соответствующих поставщиков услуг.

При организации туров с целью отдыха (высокий класс обслуживания) необходим примерно следующий набор услуг (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Примерные требования к обслуживанию туристов, путешествующих с целью отдыха по высокому классу обслуживания

Пакет услуг	Требования к условиям размещения	Рекреационные условия
Проживание в гостинице (4–5 звезд). Питание — полупансион (возможен полный пансион), наличие специальных меню. Экскурсии индивидуальные и групповые (возможен выбор). Досугово-развлекательные услуги высокого класса. Услуги восстановительного характера (массаж, консультации врачей). Спортивные программы. Курортные программы с соответствующим обеспечением. Тематические досугово-рекреационные программы	1–2-местные номера. Наличие апартаментов и номеров «люкс». Наличие ресторанов, баров с высоким уровнем обслуживания. Наличие помещений для спортивных занятий элитарного типа (теннисом, бильярдом и т.д.). Наличие бассейна. Наличие бани, сауны. Наличие помещений для массажных и мануальных процедур. Наличие парикмахерской, салона красоты и т.п. Наличие помещений для спокойного отдыха (солярий, зимний сад, азарий и т.д.)	Наличие большой озелененной территории. Спортивные сооружения для элитарных видов спорта (теннисные корты, площадки для гольфа, конные выезды и т.д.). Открытые и закрытые плавательные бассейны. Автостоянки для личных транспортных средств. Торгово-сувенирная сеть. Наличие различных шоу и других развлечений. Наличие тематических, природных и аквапарков. Собственный или отдельный пляж. Возможности для морских и водных развлечений (яхты, серфинг, водные мотоциклы и т.д.)

Источник: Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности : учебник. М. : Финансы и статистика, 2001.

Для реализации предлагаемого пакета услуг требуются следующие поставщики услуг:

- рекреационный отель высшего класса (гостиница для отдыха курортного типа);
- автотранспортное предприятие, имеющее комфортабельные экскурсионные автобусы и машины представительского класса для предоставления в прокат туристам (с водителем или без него);
- ресторан высокого класса обслуживания с возможностью заказа питания в номер и согласования меню с туристами;

- экскурсионная фирма с предоставлением услуг гидов-экскурсоводов высшей категории и организацией как групповых, так и индивидуальных экскурсий;
- театрально-зрелищные предприятия, ночные клубы, казино, аквапарки, тематические и природные парки, рыболовные хозяйства и т.д.

Если такой же тур предлагается для семейных туристов по среднему классу обслуживания, то здесь будут несколько другие требования (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Примерные требования к обслуживанию семейных туристов, путешествующих с целью отдыха по среднему классу обслуживания

Пакет услуг	Требования к условиям размещения	Рекреационные условия
Проживание в гостиницах 3–4 звезды Питание, как правило, полный пансион, обязательно детское меню Экскурсии (общие для детей и взрослых, только для детей и отдельно для взрослых) Услуги по присмотру за детьми Детский педагог-организатор Услуги восстановительного характера (массаж, сауна, консультации врача) Спортивные услуги	Преобладание в номерном фонде 2-местных номеров (до 80–90% от общего количества) с организацией дополнительного детского спального места. Наличие в номере сушильных и гладильных приспособлений, мини-кухонь (для детского питания). Помещения для детей под присмотром воспитателей. Помещения для отдыха и досуга (игровые, библиотеки, холлы). Помещения для спортивно-оздоровительных занятий (залы, бани, сауны, бассейны, тренажеры и т.д.)	Размещение среди зеленых массивов Наличие собственной озелененной территории с оборудованными детскими, спортивными площадками (от 15 до 25 м ² на одно спальное место) Водные аттракционы, горки в бассейне и на пляже Специальные прогулочные тропы Аквапарки, зоопарки, тематические парки аттракционов, национальные парки, дельфинарии и т.п.

Источник: Ильина Е.Н. Там же.

В этом случае к поставщикам услуг предъявляются следующие требования:

- отель семейного отдыха первого класса (3–4 звезды) с наличием услуг по присмотру за детьми и развлечениями для детей;
- кафе, ресторан при отеле с детским меню;
- автотранспортное предприятие, предоставляющее экскурсионные автобусы, а также, по возможности, специальный детский автотранспорт (автопоезда с вагончиками и т.п.);

- экскурсионная фирма, имеющая в плане программы, рассчитанные на детей;
- спортивные предприятия, парки аттракционов, аквапарки и т.д.

Но это все так называемые идеальные примеры. На деле турфирме приходится работать с различной клиентурой, поэтому фирма должна иметь возможность предложить услуги различного уровня, удовлетворяющие каждого конкретного клиента.

Роль посредника между организациями-производителями туруслуг и потребителем осуществляет туроператор, в функции которого входит закупка в больших объемах туруслуг у производителей (гостиниц, транспортных компаний и т.д.), формирование на их основе турпродуктов и их реализация либо самостоятельно, либо через посредников.

При взаимодействии с транспортными компаниями многие турфирмы стремятся получить право продажи проездных документов (билетов на авиационный, железнодорожный, водный и автотранспорт) на внутренних и международных линиях. В соответствии с заключенными договорами турфирмы могут продавать проездные документы (билеты) на основе агентского соглашения с авиакомпаниями, а также на основе аренды (чартера) транспортного средства (целиком или частично, совместно с другими турфирмами). Не менее важными для турфирмы являются ее взаимоотношения с гостиницами, которые, как правило, определяются следующими договорами: о квоте мест с гарантией заполнения 30—80%; квоте мест без гарантии заполнения; твердой закупке мест с полной оплатой; текущем бронировании.

Турфирма в случае, если питание туристов предусмотрено вне средства размещения, заключает договор с предприятиями питания. Для проведения экскурсионной программы турфирмы в большинстве случаев заключают договор с объектом показа (например, с музеем) или с предприятием питания.

Кроме того, в партнерском договоре между инициативным и рецептивным туроператорами должна быть предусмотрена статья ответственности принимающей стороны за ущерб, причиненный жизни, здоровью и имуществу клиентов по вине принимающей стороны (рецептивного туроператора и его контрагентов) в рамках предоставляемых ею услуг (как основных, так и дополнительных).

К принципиальным вопросам сделки с турфирмой-контрагентом относятся *условия расчетов за туристов*. При их обсуждении необходимо согласовать следующие детали:

- форма или способ платежей. Для расчетов между фирмами используются либо банковские переводы, либо дорожные чеки, либо наличная валюта, которую привозит сопровождающий группы и по прибытию в первый пункт страны пребывания сдает ее представителю принимающей фирмы. Российские турфирмы, осуществляющие

операции как по направлению российских туристов за границу, так и по приему иностранных туристов через одну и ту же иностранную фирму, могут вести с ней расчеты на основе взаимозачета (клиринга). По окончании всех операций подсчитывается сальдо, которое выплачивается одной из сторон другой стороне;

- сроки платежей. В международной практике в большинстве случаев применяется предварительная оплата, вследствие чего в процессе переговоров необходимо определить день платежа: будет ли это день, когда отправляющая турфирма дает поручение банку о переводе денежных средств, или это день, когда принимающая турфирма получает от своего банка извещение о поступлении денежных средств. Последний вариант интересен для принимающей фирмы, но неинтересен для отправляющей, так как она не может влиять на быстроту и четкость банковских операций, поэтому в качестве компенсации за невыгодные для отправляющей фирмы условия, ей рекомендуется добиваться от партнера согласия на максимальное приближение дня платежа ко дню прибытия туристов в страну назначения;
- основание платежей. Для исполнения банковского перевода необходимо иметь основание. Им может быть или копия контракта, или счет фирмы, которые предъявляются в банк вместе с платежным поручением;
- санкции за просрочку платежей или пени;
- ответственность турфирмы за аннуляцию тура. Аннуляция — это отказ от использования забронированных услуг отправляющей фирмой или отказ от предоставления этих услуг принимающей фирмой. Аннуляция бывает полной и частичной: полная — это отказ от всей поездки; частичная — отказ от части забронированных мест для группы или от части услуг в забронированном для группы или индивидуалов турпакете. В соответствии с действующими в международном туристском бизнесе правилами и обычаями потерпевшая сторона (в большинстве случаев это принимающая фирма) может настаивать на компенсации расходов, понесенных в связи с аннуляцией. К таким расходам относятся: затраты фирмы на оплату труда персонала, связь, транспорт и т.д. (эти затраты определяются как фиксированная сумма, например, 5—10 долл. США с человека) и расходы, которые могут предъявить гостиница, предприятие питания, транспортное предприятие из-за простоя забронированного номера, не использования питания, холостой пробег автотранспорта и т.д. (в общей сумме эти расходы не должны превышать стоимости дня комплексного обслуживания). Во многих случаях принимающие фирмы соглашаются до минимума снизить или полностью отказаться от выставления аннуляционных штрафов при небольшой частичной аннуляции группового тура. Обычно

по взаимной договоренности сокращение первоначального количества туристов в группе на 20% не является причиной предъявления какого-либо аннуляционного штрафа, но это условие должно быть зафиксировано в договорных документах. В договоре также четко оговариваются и фиксируются сроки наступления материальной ответственности за аннуляцию. При обсуждении условий об ответственности за аннуляцию фирмам необходимо проводить очень гибкую политику, которая будет способствовать максимальному развитию деловой активности обеих сторон.

Договорные отношения между туристскими фирмами и гостиницами

Объем продаж номерного фонда в отелях бизнес-класса через турфирмы составляет в среднем 30–40%, а для гостиниц туристического класса этот показатель находится на уровне 70–80%. Однако именно высококлассные отели предлагают турфирмам наиболее гибкие системы скидок. Групповой тариф, устанавливаемый в настоящее время в отелях, исчисляется от группы в количестве 7–10 человек для гостиниц туристического класса или от количества номеров (например, 10 номеров) для отелей бизнес-класса. Разница между ценой «rack rates» и групповыми тарифами в среднем составляет 20%. При заезде значительной по численности группы туристов отелями практикуются чартерные цены, которые на 8–10% ниже группового тарифа. Применение сезонных тарифов, как правило, практикуется гостиницами уровня 4–5 звезд. В меньшей степени различаются цены на размещение в высокий и низкий сезоны в гостиницах туристического класса. Высококласные московские отели, ориентированные на бизнес-туристов, особо выделяют тарифы выходного дня, действующие с пятницы по воскресенье.

Кроме того, на получение льготных тарифов при размещении туристов турфирма также может рассчитывать в следующих случаях (если такая договоренность с гостиницей достигнута):

- гостиница гарантирует турфирме на блок мест цены ниже примерно на 10–15% в том случае, если турфирма обеспечивает гостинице рекламу через свой каталог или прочую рекламную продукцию (в этом случае фирма не гарантирует заполнить выделенный ей блок мест);
- гостиница предоставляет скидки турфирме в зависимости от прибыли, получаемой от продажи номеров (например, от 20 000 долл. США – 2% базовой цены, от 40 000 дол. США – 4% и т.д.);
- гостиница предоставляет турфирме скидку в зависимости от размера прибывающей группы (например, от 12 человек – 4% базовой цены, от 24 человек – 6%, от 48 человек – 8%);

- гостиница предоставляет турфирме скидку для размещения транзитных туристских групп для краткосрочного отдыха (например, с 0 ч до 12 ч и с 12 ч до 24 ч — скидка может составлять 50%).

Взаимоотношения турфирм с гостиничными организациями определяются в основном тремя документами.

1. *Соглашение о квоте мест с гарантией заполнения 30–80%*. По нему турфирма получает от гостиницы определенное количество мест, которые она обязана в течение периода, оговоренного в контракте, заполнить туристами. При этом она гарантирует оплату 30–80% выделенной квоты мест, даже если они не будут использованы. Остальную часть квоты фирма имеет право аннулировать в установленные сроки. По этому договору цены для турфирмы на гостиничные места значительно более низкие, чем обычные тарифы.

2. *Соглашение о квоте мест без гарантии заполнения*. Согласно ему турфирма не берет на себя никакой гарантии заполнения выделенной ей квоты мест, поэтому в случае неиспользования мест в установленные сроки места аннулируются. Турфирма рассчитывается с гостиницей в данном случае по обычным тарифам.

3. *Соглашение о текущем бронировании*. Это наиболее типичное соглашение для турфирм. По договору фирма не получает от гостиницы никакой квоты мест. При обращении клиента она направляет гостинице заявку на бронирование и только по получении от нее подтверждения производит продажу гостиничных мест. При таком договоре действуют обычные тарифы на гостиничные места.

В любом случае независимо от используемого вида перечисленных выше соглашений турфирме следует оговаривать с гостиницей следующие условия:

- стоимость номеров и бронирования;
- тип номеров и их необходимое количество;
- продолжительность обслуживания;
- свободные периоды;
- графики заездов туристов;
- сроки и продолжительность разового обслуживания;
- набор входящих услуг;
- количество (пансион) и форму организации питания;
- время предоставления питания для туристов;
- специальные или дополнительные условия обслуживания туристов;
- языки, на которых необходимо говорить персоналу;
- сроки подтверждения заездов туристов (бронирования);
- сроки снятия заездов без предъявления штрафных санкций;
- штрафные санкции по величине и срокам отказа;
- скидки на большой заезд или на постоянную загрузку;
- материальную ответственность за недозаезд (количественный);

- срыв заезда, отказ в размещении гостей и др.;
- специфические вопросы обслуживания.

Гостиницы и турфирмы в основном сотрудничают на основе договоров. Однако в некоторых гостиницах существует практика работы с турфирмами по письмам без заключения договора. В таком письме указываются реквизиты турфирмы, список приезжающих туристов, даты приезда и отъезда, требуемые дополнительные услуги, а также оговаривается размер скидок и комиссионных. Решение о предоставлении скидки в этом случае принимает генеральный менеджер гостиницы, который сообщает о своем решении на турфирму.

Договоры с турфирмами гостиницы заключают трех видов: агентские, комиссионные и корпоративные.

Предметом *агентского* и *комиссионного договоров* является предоставление клиентам фирмы гостиничного обслуживания в соответствии с действующими генеральными тарифами гостиницы, являющимися неотъемлемой частью такого договора. С учетом планируемого объема заказываемых услуг турфирме предоставляется скидка от базовой цены. В случае невыполнения или перевыполнения фирмой оговоренного годового объема стоимости проживания гостиница увеличивает или уменьшает размер скидки по итогам 11 месяцев действия договора, согласно системе скидок с цен генеральных тарифов.

Гостиница устанавливает разный уровень скидок для турфирм в зависимости от того, является ли она турагентом или туроператором, размера фирмы, ее финансового положения, маркетинговой политики, торговой марки и т.д.

Так, турагентам (небольшим турфирмам, у которых есть свои розничные и корпоративные клиенты, но нет возможности тратить значительные средства на рекламу и издание собственных каталогов) гостиница предоставляет агентские цены с заложенной в них комиссией (как правило, 10%), покрывающей собственные расходы турагентства на поиск клиента, обработку и пересылку бронирований. Туроператорам (крупным компаниям, создающим пакеты из отдельных туруслуг, имеющим собственную турагентскую сеть и вкладывающим средства в маркетинг и продвижение турпродукта) гостиница устанавливает цену как минимум с 20%-ной скидкой от максимальной цены, а в ряде случаев цена может быть близка к себестоимости (например, «Marriott» дает туроператорам 30%-ные скидки и выше). Определяя цены для туроператоров, гостиницы должны учитывать следующее:

- в противоположность турагенту туроператор сам образует конечные продажные цены как на отдельные услуги, так и на турпакеты, и потому в отношении туроператора гостиница использует так называемые чистые (*net*) цены — цены, образованные от максимальных цен со скидкой (без заложенной в них комиссии);

- цена услуг для туроператора (фактически — размер скидки от максимальной цены) должна предполагать возможность туроператору образовать для своих турагентств цену с известной агентской комиссией;
- цена услуг для туроператора должна позволять ему покрывать свои расходы на обработку и пересылку бронирований, а также направлять часть средств на маркетинг и продвижение турпродукта на рынке;
- конечная продажная цена, формируемая туроператором от цены услуг, предоставляемых гостиницей, не должна быть выше, чем соответствующая продажная цена, устанавливаемая самой гостиницей для розничных, корпоративных клиентов и турагентств.

В соответствии с агентским договором гостиничные услуги оплачиваются турфирмой, а обслуживание туристов осуществляется согласно ваучерам. Все дополнительные услуги оплачиваются клиентом через кассу и не входят в планируемый годовой объем стоимости проживания. Возможный вариант агентского договора между гостиницей и турфирмой приведен в Приложении 21 (указанные там цены носят ориентировочный характер и справочным материалом являться не могут).

Согласно комиссионному договору, гостиница ежемесячно, предоставляя скидку, выплачивает турфирме комиссионное вознаграждение. Размер комиссии соответствует размеру скидки, указанной в договоре. Сумма комиссионного вознаграждения определяется на основании актов выверки, ежемесячно предоставляемых фирмой, и после получения от фирмы счета перечисляется ей в течение оговоренного срока, при этом днем платежа считается дата зачисления сумм на счет турфирмы.

В обеспечение своего права продажи ваучеров на индивидуальное гостиничное обслуживание фирма ежемесячно перечисляет авансы на счет гостиницы в размере месячной квоты, причем первый перевод должен быть осуществлен в оговоренный срок после даты подписания договора. Аванс за последующий месяц фирма перечисляет в оговоренный срок с учетом остатка средств фирмы на счетах от предыдущего месяца или их недостатка.

Авансовые платежи за размещение групп, делегаций, участников различных мероприятий осуществляются в соответствии с условиями генеральных тарифов с обязательной ссылкой на номер договора.

Платежи по безналичной форме оплаты производятся фирмой на расчетный счет гостиницы в банке, указанный в договоре, при этом датой платежа считается дата платежного поручения банку. В случае возникновения разногласий по вопросу произведенной оплаты турфирма предоставляет копии банковских платежных поручений.

Турфирма несет перед гостиницей ответственность за обеспечение положительного сальдо в размере месячной квоты до наступления каждого следующего месяца. В случае непоступления авансов на расчетный

счет гостиницы в сроки, зафиксированные в договоре, гостиница вправе не принимать ваучеры на обслуживание, выданные турфирмой. При этом оплата за проживание осуществляется клиентом наличными без скидки, указанной в договоре, через кассу гостиницы без последующей выплаты турфирме комиссионного вознаграждения. Гостиница оставляет за собой право в отдельных случаях, в силу объективных обстоятельств (отсутствие свободных номеров), отказать клиентам турфирмы в размещении. Текущая выверка взаимных расчетов производится сторонами в рабочем порядке по мере необходимости. Официальная двусторонняя выверка расчетов осуществляется один раз в месяц.

Корпоративный договор имеет более благоприятные для турфирм условия и заключается после длительного сотрудничества с гостиницей при условии перспективного и выгодного для обеих сторон сотрудничества. Предметом такого договора является предоставление номеров в гостинице для размещения клиентов фирмы по корпоративным ценам и дополнительного обслуживания, предоставляемого гостиницей, при условии обеспечения фирмой гарантированного числа ночей (например, не менее 100 номеро-ночей в год). В стоимость номера может быть включен завтрак, подноска багажа в гостинице по прибытии и отбытия, пользование сейфом, услуги спорткомплекса и т.д.

Корпоративные договоры заключаются гостиницей как с турфирмами, так и с компаниями, представители которых постоянно пользуются услугами данной гостиницы и обеспечивают ей постоянный поток туристов. Корпоративные договоры являются экономически выгодными для гостиничной организации, так как:

- 1) они обеспечивают гостиницам гарантированную загрузку туристами, приехавшими с деловыми целями в запланированном отрезке времени в период деловой активности;
- 2) корпоративные клиенты обычно пользуются более комфортабельными условиями размещения и дополнительными услугами;
- 3) корпоративные клиенты представляют дополнительный потенциальный интерес для гостиниц — крупные международные компании время от времени проводят конференции или семинары и другие мероприятия, обслуживание которых приносит гостинице существенную прибыль.

При заключении корпоративных договоров турфирмы нередко выступают посредниками между корпорацией и гостиницей.

Цены для корпоративных туристов должны быть как минимум на 10% ниже базовых цен и зависят от количества гарантированных ночей. Минимальная корпоративная цена предоставляется для привлечения транснациональных корпораций и поощрения фирм, обеспечивающих постоянный поток клиентов. Уровень корпоративной цены должен быть равен или ниже уровня цен для агентских фирм.

Хотя в мире существует практика, что турфирма оплачивает проживание своих туристов в течение 15 дней после их выезда из гостиницы, в России это правило не работает. В большинстве случаев российские гостиницы устанавливают 100%-ный авансовый платеж за подтвержденное резервирование. Авансовый платеж за размещение менее 10 клиентов фирмы должен быть осуществлен за 7 дней до заезда туристов в размере 100% стоимости заказанного обслуживания, за исключением случаев оплаты клиентом услуг гостиницы самостоятельно, по ценам, указанным в договоре. Авансовый платеж за размещение групп (более 10 туристов) турфирма должна перевести не позднее чем за 15 дней до заезда группы.

Остаток средств турфирмы оформляется актом в установленном порядке, согласовывается двумя сторонами и учитывается при дальнейшем гостиничном обслуживании клиентов данной турфирмы. Турфирма направляет туристов в гостиницу по предварительной письменной заявке, в которой указываются:

- вид заявки (первоначальное резервирование, изменение, аннуляция);
- номер факса, адрес электронной почты фирмы;
- название фирмы; фамилия туриста или туристов;
- цель поездки; дата приезда; дата отъезда; тип номера.

В случае если по подтвержденным гостиницей заявкам на размещение туристов произошли изменения или аннуляция (сделанные менее чем за 24 ч до подтвержденной даты прибытия), турфирма оплачивает гостинице стоимость одних суток проживания. За неприбытие туриста фирма также оплачивает гостинице стоимость одних суток проживания.

Турфирма обязана нести финансовую ответственность за отказ своего клиента от оплаты счетов за услуги, предоставленные гостиницей. В случае неоплаты клиентом турфирмы дополнительных услуг гостиница списывает сумму неоплаченных услуг с остатка аванса турфирмы, извещает об этом фирму и направляет ей счета клиента, которые подлежат оплате.

Турагентства и туроператоры, являясь оптовыми поставщиками клиентов в гостиницы, должны информироваться последними о ценах, с которых они получают комиссию (*commissionable basis*) в случаях, когда клиент расплачивается наличными в гостинице, и об уровне некомиссионной цены, как стандартной (*non-commissionable net rates*), так и оговоренной для специальных случаев (*KNRs — key negotiated rates*). Самые льготные условия обслуживания гостиницы предоставляют тем турфирмам, которые зарекомендовали себя добросовестными партнерами, обеспечивающими большой поток клиентов и своевременно выполняющими финансовые обязательства.

7.3. Формирование ценовой политики организации туристской индустрии

Солідные туристские фирмы уделяют большое внимание качеству своих каталогов и официальных сайтов в сети Интернет, в которых содержится структурированная информация о предлагаемом фирмой туристском продукте, а именно: о направлениях и странах путешествий, отелях и услугах на размещение в них, базовых ценах и скидках, а также об общих условиях продажи тура.

Одним из ключевых моментов организации работы туроператора по формированию туров является этап расчета стоимости тура и согласования с контрагентом цены пакета услуг.

К основным факторам, влияющим на уровень цен на туруслуги, относятся следующие:

1) *внешние факторы:*

- соотношение спроса и предложения;
- уровень и динамика конкурирующих цен;
- государственное регулирование как экономики в целом, так и сферы туризма в частности;
- политическая ситуация в стране;
- потребители, их платежеспособность, интересы, привычки, вкусы;

2) *внутренние факторы или цели ценообразования:*

- выживание — используется, когда доходность бизнеса резко падает. В этом случае организация пытается сдержать спад, сокращая цены;
- максимизация текущей прибыли — предполагает проведение анализа спроса и затрат при различных ценах. Выбирается тот уровень цен, который дает максимально высокую прибыль;
- лидирующее положение на рынке — способствует наращиванию рыночной доли. В этом случае цены устанавливаются настолько низкие, насколько это возможно. Низкая цена создает спрос, но как только спрос значительно увеличивается, ориентация организации на низкие цены и низкие доходы сменяется на политику высоких цен и высоких доходов;
- достижение наиболее высокого качества обслуживания — для этого требуется высококвалифицированный персонал. Компании, лидирующие в качестве, могут запрашивать высокую цену за свой турпродукт, но они должны вкладывать капитал в поддержание его высокого качества;
- покрытие будущих затрат (реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта и т.д.);
- издержки на производство, распределение и продвижение турпродукта.

Экономисты используют три метода ценообразования:

- 1) *на основе издержек* или затратный метод. Он построен на калькулировании полной себестоимости турпродукта. Оно используется теми турфирмами, которые стремятся в первую очередь получить прибыль от инвестиций;
- 2) *с ориентацией на уровень конкурентов* — метод достаточно характерный для туристских организаций. При нем цены устанавливаются ниже, выше или на уровне рыночных в зависимости от требовательности клиентов, предоставляемого сервиса, реальной или предполагаемой реакции конкурентов. Его отличительная особенность — отсутствие постоянной зависимости между ценами и затратами;
- 3) *с ориентацией на спрос* — метод, основанный на изучении потребительских предпочтений и установлении цен, приемлемых для целевого рынка. Он применяется в том случае, если цена является решающим фактором в приобретении турпродукта клиентами. При этом выявляется потолок цен — максимальная сумма, которую потребитель будет готов уплатить за данную услугу.

При разработке ценовой стратегии турфирма должна использовать три перечисленных метода ценообразования во взаимосвязи, поскольку ориентация только на один из них не способствует проведению гибкой ценовой стратегии и может привести к косвенным или прямым убыткам.

Цена имеет два предела — нижний и верхний: нижним пределом выступают понесенные затраты, т.е. себестоимость турпродукта; верхний определяется спросом на данный вид турпродукта.

Особенности ценообразования в индустрии туризма:

- высокая эластичность цен на различных сегментах туристского рынка;
- разрыв во времени между моментами установления цены и купли-продажи турпродукта;
- цены на турпродукт являются розничными, так как они предназначены непосредственно для потребления;
- неспособность туруслуг к хранению, вследствие чего розничные продавцы не разделяют с производителями риска, связанного с образованием нереализованных запасов;
- высокая степень влияния конкурентов;
- сезонная дифференциация цен и тарифов, поскольку спрос на туристские услуги носит ярко выраженный сезонный характер;
- значительная стоимость операций с туруслугами, т.е. для устойчивости спроса на туруслуги цена не должна вызывать у покупателей отрицательных эмоций (положительным моментом является, если цена на определенный пакет услуг, предоставляемый туристской организацией, ниже затрат самостоятельно путешествующего туриста на аналогичный пакет);

- высокий уровень ориентации на психологические особенности потребителя, так как цена тура может быть связана со статусом клиента, его положением в обществе;
- цены на турпродукт необходимо ориентировать не на среднего потребителя, а на определенные типовые группы;
- значительная степень государственного регулирования цен (особенно в сфере транспорта);
- на процесс формирования цен на туруслуги оказывает влияние туристская реклама. С одной стороны, снижение цены оказывает рекламное воздействие на потребителя и ведет к росту спроса, а с другой — хорошо организованная реклама повышает уровень цен на турпродукт;
- цена одной турпутевки зависит от вида тура (групповой или индивидуальный). Чем больше численность группы, тем ниже стоимость тура в расчете на одного человека.

Указанные особенности предопределяют ценообразование туристских организаций на двух уровнях. Первый уровень соответствует стратегии ценообразования и представляет собой совокупность цен, подлежащих обязательному опубликованию в каталогах, брошюрах, путеводителях и других печатных изданиях. Данные цены затрагивают глобальные вопросы положения турпродукта и фирмы, долгосрочной прибыли на инвестированный капитал. Второй уровень, определяющий в целом тактику ценообразования, характеризует цены, по которым осуществляется реализация туслуг исходя из конкретной ситуации.

Затратный метод основан на калькуляции полных, прямых, стандартных издержек при производстве туслуг: сумма цен, расценок и тарифов на услуги, предоставляемые туристам; затраты на заработную плату персонала турфирмы, аренду помещения, амортизацию оборудования и оснащения, содержание помещения, коммунальные услуги, оплату электроэнергии, услуги связи, канцелярские расходы, обучение персонала, маркетинг, представительские мероприятия, административные расходы и другие.

Себестоимость турпродукта должна отражать все затраты турфирмы на организацию поездки. Это сумма цен, тарифов, расценок на услуги, предоставленные туристам:

- *визы и страховки*. Стоимость виз и страховки рассматривается исходя из количества человек в группе. Их оформление осуществляется на основании приглашения, полученного от фирмы-контрагента на определенное количество туристов. После рассмотрения консульство выдает визу, общую для всей группы или для отдельных туристов;
- *проживание* рассчитывается исходя из стоимости номера, которая зависит от класса гостиницы, расселения, сезона заезда, количества

человек в группе, предоставляемых групповых скидок и времени проживания;

- *питание* рассчитывается в зависимости от вида туризма. При въездном туризме (в Россию) калькулируют стоимость всех завтраков, обедов и ужинов с учетом конкретной стоимости в конкретном предприятии питания. Завтрак, как правило, включается в стоимость проживания. При выездном туризме из России — стоимость питания зависит от условий тура (завтрак, полупансион, полный пансион) и, как правило, она включается в стоимость проживания;
- *транспортные услуги*. Эта калькуляционная статья включает стоимость проезда до страны пребывания (авиаперелет, по железной дороге, автобусом, теплоходом и т.д.), перевозки туристов от аэропорта до гостиницы и обратно (трансфер), транспортных расходов на экскурсионное обслуживание и т.д. В калькуляцию включаются те расходы, которые входят в обязательную программу тура. Стоимость авиаперелета, например, определяется исходя из стоимости билета на одного человека и численности группы. В расчете учитывается групповая скидка, предоставляемая перевозчиком. Ее процент зависит от транспортной компании, наличия и условий договора, заключенного между перевозчиком и туроператором. Размер скидки при этом составляет от 5 до 30%. Стоимость трансфера при расчете себестоимости турпутевки раскидывается на всю группу исходя из ее численности;
- в *экскурсионную программу* включаются только те расходы, которые входят в обязательную программу тура (обычно 2—3 экскурсии). Их стоимость зависит от цены входных билетов в музеи, парки, а также стоимости услуг экскурсовода, гида, сопровождающего. В калькуляцию включают либо стоимость группового билета, либо сумму, полученную от умножения стоимости одной экскурсии на количество туристов;
- *услуги гида-переводчика* при расчете себестоимости турпутевки раскидываются на всю группу исходя из ее численности;
- *косвенные расходы* — это затраты на управление и содержание туристской организации. Они включают расходы на организацию набора групп, амортизацию основных средств и нематериальных активов, арендные платежи, оплату услуг банков и предприятий связи, содержание офиса, заработную плату (с обязательными отчислениями) управленческого персонала, агентов и т.д. Косвенные расходы включают в себестоимость с использованием различным методов: в большинстве случаев в виде процентного соотношения к итоговой величине прямых затрат (уровень определяется исходя из анализа фактических данных за предыдущие периоды).

В зависимости от целей калькулирования различают плановую (нормативную), фактическую (отчетную) и сметную калькуляцию. Плановая калькуляция составляется на перспективный период на основе действующих на начало этого периода норм и смет. Фактическая калькуляция отражает совокупность всех произведенных затрат на производство и реализацию продукции. Сметная калькуляция рассчитывается при проектировании новых видов продукции при отсутствии норм расхода.

Структура продажной цены на туристский продукт включает:

- себестоимость туристских услуг;
- косвенные налоги (по отдельным видам услуг);
- прибыль туроператора;
- скидки для отдельных групп туристов по отдельным видам услуг;
- надбавка или скидка (комиссионное вознаграждение) в пользу турагента.

Как видно из структуры, продажная цена включает, кроме полной себестоимости, косвенные налоги и прибыль. Норма прибыли для туристских организаций составляет 20%, ее величина корректируется с учетом спроса, предложений и уровня конкуренции на рынке туруслуг. Туристские организации применяют также скидки со стоимости турпродукта. Например, это могут быть сезонные скидки, скидки для детей, школьников, постоянных клиентов и т.д.

При разработке продажных цен на турпродукт учитывается комиссионное вознаграждение посредникам. Практика туристского бизнеса различает следующие виды комиссионного вознаграждения посредникам:

- комиссия для туроператоров, которые разрабатывают программы и реализуют их самостоятельно или через посредника (комиссия для оптовиков);
- розничная комиссия для турагентов, которые перепродают программы туроператорам или сами бронируют гостиничные номера.

В мировой практике прямые расходы составляют примерно 70–80% полной стоимости тура, в том числе дополнительные услуги составляют от 2 до 4% прямых затрат. Комиссионные выплаты турагентам составляют в среднем около 10%.

Полная стоимость тура рассчитывается на основе *базовой цены*, к которой прибавляются доплаты за услуги, выбранные дополнительно, и вычитаются возможные скидки. Как правило, базовая цена включает: авиаперелет экономическим классом (туда и обратно), питание на борту и провоз багажа, аэропортовые сборы, трансфер, проживание в отеле, питание, страховку. В ряде случаев в базовую цену включаются стоимость экскурсий и визовая поддержка. Базовая цена тура может быть указана в каталоге турфирмы или в ее специальных конфиденциальных тарифах. Обычно базовая цена приводится в каталоге фирмы в таблице для каждого отеля в зависимости от даты начала тура (заезда), продолжительности пре-

бывания (количества дней/ночей), типа номера и набора питания в расчете на одного человека.

Доплата к базовой цене производится за дополнительные услуги предоставленные по выбору, в том числе за тип питания, более удобное размещение, а также за вид из номера на море. При этом базовая цена, как правило, предполагает размещение в номере с видом на город или горы. Указанные доплаты берутся отдельно с каждого туриста.

В ряде стран мира приняты законодательные акты (или другие нормативные документы) по защите потребителя туристской услуги от ненадлежащего выполнения туроператором оговоренных условий путешествия. К наиболее известным документам относится «Франкфуртская таблица по снижению цен за поездку». В ней рассматривается снижение (уменьшение) стоимости услуг размещения, питания, транспортных и других услуг в зависимости от несоблюдения условий договора продавцом.

В услуге «Размещение» наиболее существенным является изменение условий. Процентная норма уменьшения стоимости колеблется от 20% (предоставление двухместного номера вместо одноместного) до 30% (предоставление четырехместного номера вместо двухместного). При этом решающим является обстоятельство, подселаются ли туристы из своей группы или незнакомые путешественники. Нефункционирование туалета, отсутствие горячей воды или электричества могут привести к снижению стоимости до 15–20% по каждой позиции, а появление насекомых в номере — до 10–50%. Нанесение ущерба туристу, связанного с ночным шумом, оценивается до 40% снижения стоимости. Полное отсутствие оплаченного питания приводит к снижению стоимости на 50%, недоброкачественная пища, грязная посуда, питание по сменам — до 30%. Невозможность купания в море, грязный пляж — от 10 до 20%. Отсутствие в поездке заявленного руководителя группы может привести к снижению стоимости поездки от 10 до 30%.

Как правило, незначительный ущерб при рассмотрении жалоб во внимание не принимается. Однако при значительном ущербе процентная норма снижения берется с полной цены тура, при наличии недостатков по нескольким позициям проценты норм суммируются. При существенных нарушениях обязательств со стороны туроператора туристу может быть возвращена сумма, превышающая процентную норму, установленную «Франкфуртской таблицей», в зависимости от конкретного содержания договора (контракта). В России возмещение убытков при расторжении договора осуществляется в соответствии с фактическими затратами сторон (ст. 10 Федерального Закона от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ» (в ред. от 03.05.2012 № 47-ФЗ) (далее — Закон № 132-ФЗ). Сумма, выплачиваемая в качестве возмещения убытков, не может превышать двух размеров стоимости турпродукта. Претензии к качеству турпродукта предъявляются турфирме в течение 20 дней с момента окон-

чания действия договора и подлежат удовлетворению в течение 10 дней после получения претензии.

Для туроператора экономические показатели туристских затрат на организацию тура могут включать:

- прямые расходы — на размещение, питание, транспорт, дополнительные услуги (экскурсии, аренда автомобиля и т.д.);
- расходы на продажу — комиссионные турагентам, рекламу, брошюры и каталоги, участие в ярмарках, выставках и т.д.;
- административные расходы — расходы на содержание управленческого персонала, аренду помещений, техническое обеспечение, службу безопасности; услуги средств связи и транспорта;
- расход по исполнению обязательств перед клиентом.

При оказании услуг обязательно исполнение положений Закона РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «**О защите прав потребителей**» (в ред. от 02.07.2013 № 185-ФЗ), нормы которого должны быть отражены в условиях договора. В договоре также должны быть указаны международные требования по организации туристской деятельности. Следует учесть, что турфирма должна предоставить клиенту исчерпывающую информацию об особенностях въезда и пребывания в иностранном государстве, специфике поведения во время турпоездки, в том числе о необходимости уважения местных святынь и обычаев, бережном отношении к культурному наследию и окружающей среде, и других правилах пребывания в каждой конкретной стране.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что составить рациональную систему договорных отношений, содержащую в своей документальной основе все приведенные условия, не так просто. При этом следует помнить, что согласно статье 16, п. 1 Закона РФ «О защите прав потребителей» условия договора, ущемляющие права потребителя по сравнению с правилами, установленными законами или иными правовыми актами Российской Федерации в области защиты прав потребителей, являются недействительными.

Договор на туристское обслуживание — договор розничной купли — продажи турпродукта (в соответствии со статьей 6 Закона «Об основах туристской деятельности в РФ») относится по своему типу категории публичных договоров. Данный тип договора имеет следующие особенности:

- турфирма должна вступать договорные отношения с любыми юридическими и физическими лицами, которые к ней обращаются. Она не вправе отдавать предпочтения одному лицу перед другим;
- стоимость туристских услуг, а также иные условия договора между клиентом и турфирмой устанавливаются одинаковыми для всех потребителей, исключая случаи, когда законом или правовыми актами допускается предоставление льгот для отдельных категорий потребителей;

- отказ турфирмы от заключения договора возможен только в том случае, если у нее отсутствует возможность предоставить услуги.

В соответствии с Гражданским Кодексом РФ *офертой* признается адресованное одному или нескольким конкретным лицам предложение, которое достаточно определенно выражает намерение лица, сделавшего предложение, считать себя заключившим договор-сделку с адресатом, которым будет принято предложение, а *акцептом* — ответ лица, которому адресована оферта, о ее принятии. Для того, чтобы предложение турфирмы организовать поездку любому потенциальному туристу, было признано публичной офертой, оно должно содержать все существенные условия договора, изложенные в статье 10 Закона № 132-ФЗ. К существенным *условиям договора* относятся:

- информация о туроператоре или турагенте (его наименование, номер лицензии на право осуществления международной туристской деятельности, номера сертификатов соответствия, юридический адрес, и банковские реквизиты);
- сведения о туристе (покупателе) в объеме, необходимом для реализации турпродукта;
- достоверная информация о потребительских свойствах турпродукта, включая информацию о программе пребывания и маршруте путешествия, условиях безопасности туристов, результатах сертификации турпродукта;
- даты и время начала и окончания путешествия, его продолжительность;
- порядок встречи, проводов и сопровождения туристов;
- права, обязанности и ответственность сторон;
- розничная цена турпродукта и порядок оплаты. В соответствии с Международной конвенцией по контракту на путешествие организатор путешествия не может увеличить общую сумму контракта на путешествие, если это не является следствием изменения валютных курсов или транспортных тарифов, и то только в том случае, если это оговорено в туристских документах;
- минимальное количество туристов в группе, срок информирования туриста о том, что путешествие не состоится по причине недобора группы;
- условия изменения и расторжения договора, порядок урегулирования споров и возмещения убытков сторон;
- порядок и сроки предъявления претензий туристом. Кроме этого в договор могут включаться условия оформления виз, порядок использования ваучера, условия страхования, форс-мажор.

В случае если продавец осуществляет продажу туристской услуги на условиях публичной оферты, все вышеперечисленные условия могут быть приведены в генеральных условиях продажи туров и в информаци-

онном листке к поездке. Помимо основных условий текст договора должен содержать:

- номер, дату и место заключения договора;
- предмет договора (оказание туруслуги);
- порядок вступления договора в силу и срок действия договора;
- подпись сторон и печать продавца.

Клиент заполняет заявку на бронирование тура по установленной форме (на отпечатанном бланке). После оплаты им полной стоимости тура сотрудник фирмы заполняет форму договора, который после его подписания обеими сторонами вступает в силу.

Договор готовится в двух экземплярах, и подписывается представителем фирмы и туристом и остается у каждого из них в одном экземпляре. Туристская путевка является приложением к договору, в котором указываются конкретные условия путешествия и потребительские свойства туристской услуги. Если продавец предоставляет услуги на уровнях публичной оферты, то туристская путевка является письменным акцептом оферты.

При необходимости полный список участников поездки (туристов) и программа туристской поездки указываются в виде приложений к туристской путевке. В типовой форме туристской путевки ТУР-1 турист расписывается за ваучеры в пунктах пребывания на маршруте.

Именной ваучер включает следующие атрибуты:

- номер ваучера при регистрации документов строгой отчетности;
- полные реквизиты туроперагора;
- полные реквизиты контрагента;
- реквизиты туриста (фамилия, имя, отчество, паспортные данные, адрес, телефон);
- страну туристской поездки, номер и наименование маршрута. Основное содержание, виды и класс услуг (трансфер, размещение, питание, экскурсии и др.), количественные и качественные показатели;
- сроки и место начала и окончания тура;
- полные транспортные характеристики (вид транспорта, класс обслуживания, номер рейса, место вылета, срок вылета и аналогичные данные по возвращению обратно);
- подписи клиента, ответственного лица турагентства, штампы и печати, подтверждающие действительность ваучера.

Туристы самостоятельно заключают договор со страховой компанией, оплачивают страховку на период турпоездки за рубеж. Если турист имеет такую страховку, он обязан предъявить страховой полис турагентству при оформлении заявки на бронирование тура и иметь его при себе во время совершения турпоездки.

Многие турагентства являются агентами страховых компаний и продают их услуги одновременно с продажей туров. В этом случае страховой

полис, выдаваемый туристу до начала путешествия, должен содержать следующую основную информацию:

- название страховой компании;
- данные для связи при наступлении страхового случая;
- информацию-памятку об основных условиях и типах страхования.

Страхование — отдельный вид услуг, которые могут не входить в состав турпакета, все отношения по нему и связи с ним турист разрешает непосредственно со страховой компанией, если турфирма не берет это на себя.

При заключении договора между туроператором и турагентом возможны следующие варианты:

- 1) туроператор продает турагенту пакет услуг по цене, которую он должен получить с последнего. В данном случае турагент делает в свою пользу надбавку на цену туроператора. Туроператор не вмешивается в процесс установления этой надбавки;
- 2) в целях полной продажи турпакетов и для сохранения своего имиджа туроператор предоставляет турагенту пакет услуг для реализации по твердой фиксированной цене. В этом случае турагент получает комиссионное вознаграждение в форме скидки со стоимости турпакета.

Метод ориентации на цены основных конкурентов и уровень потребительского спроса позволяет выходить на зарубежные рынки с реальными ценами, учитывающими конкуренцию и стимулирующими спрос. В тоже время данные цены должны обеспечивать получение производителем туруслуг определенной прибыли.

Основой этого метода является изучение цен на сопоставимые туруслуги на зарубежных рынках, оценка и прогнозирование потребительского спроса. На рынке чаще всего происходит конкурентная борьба не столько потребительских качеств туристских путешествий, сколько их цен. Если цена тура будет превышать цены других фирм за аналогичные поездки, то спрос не будет высоким.

Для определения цены рассчитывается средний уровень цен на рынке на основе справочников туруслуг (например, справочника Всемирной ассоциации турагентств), каталогов, рекламных проспектов турфирм и гостиниц.

Уровень цены зависит также от соотношения спроса и предложения. Если спрос не покрывает предложение турфирмы (продажа турпродукта идет очень вяло), то фирме необходимо детально проанализировать сложившуюся ситуацию. Причинами низкого спроса могут быть: непривлекательность маршрута и программы тура, времени путешествия, конкуренция на рынке, неудачная реклама, недостаточная осведомленность клиентов о деятельности фирмы и т.д. Из многих способов форсировать продажу туров часто применяют временное снижение продажных цен, иногда продают их по себестоимости или даже ниже. Такие цены называют демпин-

говыми и используют для привлечения клиентов к предлагаемым товарам. Предполагается, что в дальнейшем, как только продукция фирмы достигнет необходимого уровня спроса, она начнет поднимать цены.

Цены отражают колебание спроса в различные периоды года, когда затраты и прибыль распределены неравномерно. Цены падают в «мертвый сезон» и растут в пиковый сезон с учетом прибыли.

В развитых государствах цена на туристические услуги снижается для сохранения баланса прибытия туристов в страну в разное время года. На цену и спрос на туристические услуги также оказывают влияние:

- политическая стабильность в стране назначения;
- международные перемены (политические и экономические);
- перемены в стране, из которой туристы отправляются в поездку.

Спрос на турпродукт отличается высокой эластичностью. У населения (страны, региона, города) спрос на туристические услуги появляется тогда, когда уровень доходов станет достаточно высоким. Однако, эластичность спроса интересна тем, что при небольшом снижении цены спрос вырастает довольно значительно.

Формирование конкурентоспособных цен на комплексное обслуживание происходит путем сокращения набора и снижения качества услуг или уторгования цен до возможно низкого уровня с принимающей фирмой.

Сокращение набора услуг в комплексном обслуживании является довольно обычным приемом коммерческой работы турорганизаторов. Таким способом фирма создает у потенциальных туристов некое иллюзорное представление о дешевых поездках. Это позволяет расширить рыночный спрос и стимулировать продажу туров среди невзыскательной части потребителей.

Другой путь снижения цены комплексного обслуживания направлен в сторону ее уторговывания¹ при переговорах с принимающей фирмой.

Принимающая фирма назначает комплексную цену, покрывающую стоимость всех согласованных и включенных в пакет услуг. Никогда не следует, не торгуясь, принимать предложение фирмы-партнера о цене пакета услуг. Необходимо добиваться ее максимального снижения, разумеется, без ухудшения качества обслуживания или сокращения набора услуг. Ниже приводятся аргументы, которыми может оперировать российская фирма-турорганизатор:

Количество туристов в группе. Комплексная цена имеет постоянные и переменные ценообразующие факторы. Так, стоимость размещения и стоимость питания в гостинице не зависят от количества туристов в группе. Зато, стоимость перевозки в автобусе, услуг гида, экскурсовода, перевод-

¹ Уторговывание — этап коммерческих переговоров, когда покупатель стремится несколько снизить первоначально названную продавцом цену, используя убедительные аргументы, тактические и психологические доводы, а иногда и давление.

чика, административные расходы в расчете на одного человека снижаются по мере увеличения численности группы.

Несезонные цены. В период спада путешествий (осенью, зимой и в начале весны) гостиницы и другие туристские предприятия снижают свои цены, пытаясь таким образом поддержать спрос на рынке. Разница между сезонными и несезонными ценами достигает 20–25%. Это обстоятельство также должно учитываться российскими турорганизаторами при уторговании цен для групп, сроки поездок которых совпадают с несезонным периодом.

Общий объем операций. Следует также использовать такой аргумент как общий объем операций и суммарная стоимость сделки. Чем крупнее операция, т.е. чем больше количество туристов, тем больше оснований у турорганизатора добиваться от своего партнера снижения цены пакета услуг. Так, например, если речь идет о серии групп, сменяющих в гостинице одна другую, турорганизатор имеет все основания настаивать на значительных скидках.

При фиксировании цены пакета услуг могут использоваться три варианта: *цена пакета в расчете на одного туриста, цена пакета в расчете на группу, дифференцированные цены на одного туриста в зависимости от численности группы.*

Цена турпакета на одного туриста, т.е. стоимость турпутевки, определяется по формуле:

$$Ц = \frac{С + Н + П - С \pm К}{Чг + Чс},$$

где Ц — цена турпакета;
 С — себестоимость услуг, входящих в турпакет, составленный туроператором;
 Н — косвенные налоги;
 П — прибыль туроператора;
 С — скидка туристу с цены отдельных видов услуг;
 К — комиссионное вознаграждение турагента («+» — означает надбавку к цене турпакета, «-» означает скидки с цены туроператора в пользу турагента);
 Чг — количество туристов в группе;
 Чс — количество лиц, сопровождающих группу¹.

Например, *цена тура в расчете на одного туриста* составляет 300 долл. США и может считаться наиболее предпочтительной для отправляющей фирмы, так как она позволяет легче скалькулировать сумму, причитающуюся фирме и произвести с ней расчеты по фактическому числу участников турпоездки. Однако принимающие фирмы при установлении такой цены,

¹ Фролова Т.А. Экономика и управление в сфере социально-культурного сервиса в туризме. Конспект лекций. Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011 г. URL : http://www.aup.ru/books/m19/3_3.htm

как правило, назначают нижний предел числа участников группы, например, 300 долл. США на одного человека при группе не менее 20 человек. При уменьшении численности группы фирма может настаивать на пересчете цены тура.

Например, *цена в расчете на группу туристов* в количестве 20 человек составляет 6000 долл. США. Такая формулировка цены представляет больший интерес для принимающей фирмы, так как она намерена получить указанную сумму вне зависимости от окончательного числа участников группы. Для отправляющей фирмы данная цена означает, что любое сокращение числа участников поездки приведет к ее значительным материальным потерям.

Как компромисс в соглашениях между отправляющей и принимающей фирмами часто используются *дифференцированные цены* в зависимости от окончательного числа участников тура, например:

- 350 долл. США на одного человека при численности группы 15–20 человек;
- 325 долл. США на одного человека при численности группы 21–25 человек;
- 300 долл. США на одного человека при численности группы 26–30 чел. и т.д.

Из предложенных вариантов цен такой вариант цены более приемлем для отправляющей стороны, так как в этом случае уменьшается ее риск при частичной аннуляции мест в туристской группе. В то же время турорганизатор сталкивается с некоторой проблемой калькуляции продажной цены тура, так как ему трудно предугадать окончательное число фактических участников поездки. Чаще всего в калькуляции цены тура фирмы используют более высокое значение цены пакета услуг, для того чтобы иметь необходимый резерв на случай аннуляции.

Очень важно при установлении окончательной цены пакета услуг зафиксировать их как цены «нетто» или «брутто». Цена «нетто» не содержит комиссионной надбавки, и инициативный туроператор обязан полностью оплатить ее принимающей турфирме. Цена «брутто» содержит в себе комиссионную надбавку в пользу отправляющей турфирмы. При расчетах отправляющая фирма удерживает ее, переводя принимающей фирме сумму за минусом комиссии. Для того, чтобы уже в процессе проведения коммерческой операции у сторон не возникало разногласий по поводу толкования согласованной цены («нетто» или «брутто»), необходимо еще во время переговоров дать ей точное определение.

Таким образом, важной составляющей деятельности туристской организации является гибкая ценовая политика, учитывающая характер конкуренции на данном туристском рынке, уровень спроса на реализуемый турпродукт, сезонность, качество продукта, психологические особенности потребителей и другие аспекты.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под термином «тур»?
2. Какие три обязательные составляющие входят в турпродукт, формируемый туроператором?
3. Какие туры обычно реализует турагент?
4. Перечислите основные способы формирования тура.
5. Что такое «паушальная цена» тура?
6. Какие факторы учитываются при планировании тура?
7. Что понимается под программой обслуживания туристов?
8. Охарактеризуйте особенности деловых поездок и конгресс-туров.
9. Какие три варианта возможны при решении вопроса разделения ответственности туроператора и турагента перед клиентами?
10. Какие разновидности договоров, заключаемых между гостиницей и турфирмой вы знаете и в чем состоят их отличия?
11. В каких случаях гостиница предоставляет турфирме льготные тарифы на размещение туристов?
12. Какие штрафные санкции выставляет гостиница турфирме в случае незаезда туриста или поздней аннуляции тура?

Тесты

1. Установите соответствие между видами деятельности, их сущностью и объектом:

А. Туроператорская деятельность — это:	а) деятельность по продвижению и реализации туристского продукта;
Б. Турагентская деятельность — это:	б) деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта;
	в) осуществляется юридическим лицом;
	г) осуществляется юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем.
2. Общими, обычно обязательными для всех пакетных туров и подлежащими предварительной оплате являются следующие виды услуг:
 - а) транспортное обслуживание и трансферы;
 - б) размещение (гостиничное обслуживание) и питание;
 - в) экскурсии и услуги гидов, экскурсоводов;

- г) дополнительные услуги;
 д) все ответы верны.
3. При разработке туристского продукта учитывают следующие параметры целевой аудитории:
- социальный состав клиентуры (молодежь, люди со средними или высокими доходами, пенсионеры, домохозяйки и др.);
 - востребованные виды туризма и цели путешествий;
 - территориальные границы рынка (город, район, область, регион);
 - возможные объемы и сезоны поездок;
 - все ответы верны.
4. При предварительной оценке спроса и предложения для формирования турпродукта проводят:
- маркетинговое исследование рынка для определения потенциального потребительского спроса на различные виды туристского продукта;
 - определение видов, форм и элементов туристского продукта, периодичности его предоставления;
 - анализ реальных затрат на разработку и реализацию предполагаемого к продаже туристского продукта;
 - оценку экономической эффективности и целесообразности разработки туристского продукта на основе данных о предполагаемых затратах и поступлениях;
 - все ответы верны.
5. В содержании туристского продукта учитываются:
- направление и цели поездок;
 - сезон и продолжительности поездок;
 - маршрут;
 - общее количество групповых или индивидуальных туров по каждой стране, с которыми турфирма намерена выйти на рынок, их разбивка по сезонам и месяцам;
 - туристский пакет и классность услуг;
 - все ответы верны.
6. Установите соответствие между названием формы обслуживания на предприятиях питания и ее содержанием:

<i>Форма</i>	<i>Содержание</i>
А. «А ля карт» — это:	а) единое для всех клиентов меню без права выбора блюд, в большинстве случаев используется при организации питания тургрупп и практикуется в пансионатах, домах отдыха, турбазах;
Б. «Табльдот» — это:	
В. «Сухой паек» (<i>lunch paket</i>) — это:	
Г. «Шведский стол» — это:	

	б) набор продуктов питания, включающий бутерброды, напитки, фрукты и др.; в) свободный выбор клиентом блюд из предлагаемого рестораном меню; г) свободный выбор выставленных на общий стол блюд и самообслуживание.
--	---

7. К принципиальным вопросам сделки с турфирмой-контрагентом относятся *условия расчетов за туристов*. При обсуждении необходимо согласовать:
- а) форму или способ платежей;
 - б) сроки платежей;
 - в) основание платежей;
 - г) санкции за просрочку платежей или пени;
 - д) ответственность турфирмы за аннуляцию тура.
 - е) все ответы верны.
8. Установите соответствие преимуществ сотрудничества туроператора и турагента при использовании разветвленной турагентской сети для реализации турпродукта:
- | | |
|---|--|
| А. Преимущества для туроператора — это: | а) увеличение объемов продаж турслуг; |
| Б. Преимущества для турагента — это: | б) освобождение от деятельности по планированию и разработке условий тура, их согласованию с поставщиками услуг;
в) проведение информационной, консультационной работы с клиентами;
г) уменьшение доли ответственности перед клиентом;
д) сокращение расходов на содержание собственного аппарата, аренду помещения, его оснащение и т.д.;
е) расширение сферы деятельности;
ж) выход на новые рынки сбыта;
з) уменьшение доли ответственности перед клиентом;
и) обеспечение коммерческой выгоды в результате использования имиджа фирмы-партнера. |

9. Установите соответствие метода ценообразования тура содержанию:

<i>Название метода</i>	<i>Содержание</i>
А. Метод затратный или на основе издержек: Б. Метод ориентации на конкурентов: В. Метод ориентации на спрос:	<p>а) цены устанавливаются ниже, выше или на уровне рыночных в зависимости от требовательности клиентов, предоставляемого сервиса, реальной или предполагаемой реакции конкурентов. Его отличительная особенность — отсутствие постоянной зависимости между ценами и затратами;</p> <p>б) основан на изучении потребительских предпочтений и установлении цен, приемлемых для целевого рынка. Он применяется в том случае, если цена является решающим фактором в приобретении турпродукта клиентами, при этом выявляется потолок цен — максимальная сумма, которую потребитель будет готов уплатить за данную услугу;</p> <p>в) построен на калькулировании полной себестоимости турпродукта и используется теми турфирмами, стремящимися в первую очередь получить прибыль от инвестиций.</p>

10. Для признания предложения турфирмы организовать поездку любому потенциальному туристу публичной офертой обязательны следующие основные условия договора, изложенные в ст 10 Федерального закона «Об основах туристской деятельности в РФ»:

- а) информация о туроператоре или турагенте (его наименование, номер лицензии на право осуществления международной туристской деятельности, номера сертификатов соответствия, юридический адрес, и банковские реквизиты);
- б) условия оформления виз;
- в) сведения о туристе (покупателе) в объеме, необходимом для реализации турпродукта;
- г) достоверная информация о потребительских свойствах турпродукта, включая информацию о программе пребывания и маршруте путешествия, условиях;
- д) условия безопасности туристов;
- е) результаты сертификации турпродукта;

- ж) права, обязанности и ответственность сторон;
 - з) условия страхования и учет форс-мажора;
 - и) условия изменения и расторжения договора, порядок урегулирования споров и возмещения убытков сторон;
 - к) порядок и сроки предъявления претензий туристом.
- 11.** «Франкфуртская таблица» служит для:
- а) снижения цен за поездку по желанию туриста;
 - б) увеличения цен на тур по желанию туроператора;
 - в) снижения цен на услуги из-за ненадлежащего исполнения тура туроператором;
 - г) повышения цен на услуги при изменении категории обслуживания.
- 12.** Для туроператора экономические показатели туристских затрат на организацию тура могут включать:
- а) прямые расходы — на размещение, питание, транспорт, дополнительные услуги (экскурсии, аренда автомобиля и т.д.);
 - б) расходы на продажу — комиссионные турагентам, рекламу, брошюры и каталоги, участие в ярмарках, выставках и т.д.;
 - в) административные расходы — расходы на содержание управленческого персонала, аренду помещений, техническое обеспечение, службу безопасности; услуги средств связи и транспорта;
 - г) расход по исполнению обязательств перед клиентом;
 - д) все ответы верны.

**ОРГАНИЗАЦИИ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА –
ПОСТАВЩИКИ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ**

8.1. Тенденции развития мирового гостиничного комплекса

Прототипами современных гостиниц на протяжении всего времени их развития от Древнего мира до наших дней выступали постоялые дворы, инны, гостиницы, ямы, почтовые станции, трактиры. Их появление было связано с предоставлением некоторого помещения для отдыха путешествующим торговцам, артистам, паломникам, государственным служащим и их животным. Данные средства размещения защищали от непогоды, обеспечивали безопасность личности и сохранность имущества постояльцев от посторонних лиц (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Этапы исторического развития гостиничной индустрии*

Временной период	Место	Характеристика
II–I тысячелетия до н.э.	Ассирия, Древняя Греция, Крит	Распространение караван-сараев по странам древнего мира. Караван-сараи окружались крепостной стеной, защищавшей их от стихии и грабителей
I–IV тысячелетия до н.э.	Древняя Греция	Распространение получали различные типы гостиниц: – частные заезжие дворы, – пандокей – государственные заезжие дворы, – таверны с помещениями для размещения путешественников
IV век до н.э. – I век н.э.	Древний Рим	Развитие разветвленной сети постоялых дворов и таверн на огромной территории Римской империи (в городах и вдоль дорог). Во время правления Октавиана после принятия закона о регулярном почтовом сообщении в Римской империи было построено очень много заезжих дворов вдоль всех римских дорог на расстоянии одного конного прогона (примерно 40 км).

Окончание

Временной период	Место	Характеристика
I—V века Период распада Римской империи	Страны, образовавшиеся при распаде Римской империи	Большое разорение постоянных дворов и таверн.
V—XV века	Европа	Возникновение гостиниц при монастырях (организуются по эдикту Карла Великого для странствующих)
	Англия	Распространение: — странноприимные дома монастырей; — инны (типовые дорожные гостиницы, имеющие на первом этаже таверну и конюшню, служебные и хозяйственные помещения, а на верхних этажах — спальни, выходящие в прямоугольный внутренний двор и соединенные крытой галереей.
XVI — нач. XIX века	Европа	В связи с ростом экономических и политических связей развитие гостиничного хозяйства
	Америка	Возникновение постоянных дворов в связи с появлением первых европейских переселенцев. Первая 70-комнатная гостиница «СИТИ ОТЕЛЬ» (Нью-Йорк, 1794 г.) Строительство большого отеля — 170-комнатный отель «Третмонт» (Бостон, 1829 г.) Первый отель с лифтом и электрическим освещением «Эверетт» (Нью-Йорк, 1859 г.)
XIX — нач. XX века	Европа, Америка	Строительство гостиниц на морских побережьях, в живописных местах для отдыха. Концепция отеля — предоставление гостям максимума услуг (отель «Буффало Статлер») Создание синдиката гостиниц, образование Международного союза владельцев гостиниц, объединяющего 1700 гостиниц мира. Появление первых гостиниц, предоставляющих услуги по проведению конференций, приемов, встреч. Имеющих в своем составе казино и прочие развлекательные объекты. Строительство самого крупного отеля в мире «Конрод Хилтон»

* Составлено по данным источника: Туризм и гостиничное хозяйство : учеб. пособие. М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д : ИЦ «МарТ», 2003.

Вторая половина XX века внесла нововведение в гостиничный бизнес — в конце 1950-х гг. в Северной Америке сформировалась *концепция международной гостиничной цепи (сети)*, базирующаяся на принципе использования имиджа торговой марки для продвижения гостиничного продукта как на внутреннем, так и на зарубежном рынках. Предпосылками для создания и распространения гостиничных сетей являлись, во-первых, оживление экономики, что позволило гражданам тратить больше денег на путешествия и туризм и повлекло рост объемов гостиничного строительства, и, во-вторых, развитие авто-, железнодорожного и воздушного транспорта, обеспечившее мобильность членов общества.

Первая международная гостиничная сеть *Hilton* обязана своим созданием американской авиатранспортной компании *Pan American.*, которая в связи с дефицитом гостиниц в пункте назначения самолетов компании в странах Латинской Америки решила основать там отели с таким же уровнем услуг, как и в США. Дальнейшее развитие гостиничных цепей знаменовало качественно новую ступень в развитии гостиничного предлодения. Так или иначе, но произошла трансформация гостиничного дела из индустрии малых предприятий, находящихся обычно в частном владении и управлявшихся на независимой основе, в современную сетевую гостиничную индустрию. Для этих целей стали приглашаться специалисты международной сети («прямое» управление) либо привлекаться только бренд, а управление осуществляться самостоятельно (покупка франшизы) (См. параграф 1.4). С усилением процессов глобализации мировой экономики распространение международных сетевых компаний приобрело повсеместный характер.

Гостиницы объединяются в цепи на различных правовых и экономических условиях, с сохранением большей или меньшей хозяйственной самостоятельности. Входящие в цепь гостиницы не обязательно являются ее собственностью. Более того, доля собственных отелей в них имеет тенденцию к уменьшению.

В США 90% всех гостиниц объединены в цепи, в Европе — 20%. На долю гостиничных цепей приходится сегодня более семи миллионов номеров из почти 13 миллионов, т.е. более половины гостиничных номеров в мире. Причина такого их быстрого роста — их эффективность.

Основные характеристики гостиничной сети:

- формальные элементы, обеспечивающие узнаваемость и единство восприятия входящих в состав сети объектов: узнаваемая торговая марка (бренд), единство стиля (архитектура и интерьер), независимо от расположения гостиницы;
- единство обозначений и внешней информации, схожесть в территориальном расположении;
- единая структура объединяемых в сети отелей;

- одинаковый уровень комфорта и качества обслуживания и размещения (корпоративные стандарты);
- единая стратегия функционирования: стандартизация обслуживания, маркетинга, продаж;
- единое управление: администрацией сети, профессиональной управляющей компанией по контракту или по договору франчайзинга.

Следует отметить, что не все из указанных параметров выполняются в абсолютном большинстве гостиничных сетей. Иногда руководство гостиничной сети намеренно идет на отклонение от корпоративных стандартов. Так, многие дизайнеры и архитекторы все же говорят о том, что в последние несколько лет тенденция универсальности стала изживать себя и ей на смену приходит идея индивидуализации. Эта идея уже воплощена и в некоторых российских сетевых гостиницах. Так, философия оформления отелей Heliopark Hotels & Resorts состоит в том, чтобы каждый отель имел свое собственное лицо. Например, в отеле Heliopark Country все корпуса (и соответственно номера в них) выдержаны в стиле «кантри»: «Даже одежда обслуживающего персонала позволяет поддерживать атмосферу старых добрых вестернов». Есть и отели, оформленные в стиле «ампир» или в стиле старинных времен эпохи Возрождения.

Гостиничные сети (цепи) могут включать гостиницы одной или нескольких стран, т.е. быть соответственно **национальными или международными**. Специалисты считают, что сеть появляется только после объединения 6–10 отелей.

Как показывает практика, сеть — наиболее эффективный способ ведения хозяйства в гостиничном бизнесе. **Эффективность гостиничных сетей** обуславливается следующими факторами:

- возможность извлекать выгоду из экономии, обусловленной эффектом масштаба, благодаря предоставлению услуг из централизованного источника (маркетинг, закупки и бухгалтерский учет, управление персоналом);
- обеспечение одинакового уровня качества во всех сетевых гостиницах за счет использования общих стандартов качества;
- централизованное обучение персонала и, как следствие всего этого, повышение производительности труда.

Статистика говорит о том, что входящие в цепь отели имеют на 60% больше средний доход и на 8% больше загрузку, чем самостоятельные предприятия. Кроме того, по экспертной оценке сетевой бренд увеличивает рыночную стоимость гостиничного бизнеса в среднем на 30%.

Основная проблема, с которой сталкиваются при работе сетевые гостиницы, это разрыв связей между отдельными гостиницами и главным офисом. Это может быть вызвано различиями в стиле и культуре руководства между отдельной гостиницей и группой в целом ил разногласиями

между центром и гостиницей по конкретному вопросу. Это разногласие иногда может превратиться в неприкрытую враждебность со стороны менеджеров и персонала в гостинице по отношению к руководящему персоналу группы.

Современные гостиницы в большей своей массе призваны удовлетворять самые разнообразные потребности своих постояльцев. Услуги современных гостиниц — это предоставление кабельного телевидения и беспроводного Интернета; продажа железнодорожных и авиабилетов; услуги салона красоты; чистка и ремонт одежды; заказ такси и аренда автомашины; организация и проведение праздников, корпоративных вечеринок; различных оздоровительных программ и др. ЮНВТО дает следующее определение: **гостиница** — это коллективное средство размещения, состоящее из определенного количества номеров, имеющее единое руководство, предоставляющее набор услуг (минимум — заправку постелей, уборку номера и санузда) и сгруппированное в классы и категории в соответствии с предоставляемыми услугами и оборудованием номеров. Однако с расширением спектра услуг, предлагаемых гостиницами наиболее обоснованным и достаточно логичным является следующее определение: гостиница — это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комлексообразующими) в равной степени являются услуги размещения и питания¹.

Под **коллективным средством размещения** понимается «любой объект, который регулярно или иногда предоставляет туристам размещение для ночевки в комнате или каком-либо ином помещении, однако число номеров, которое в нем имеется, превышает определенный минимум», определяемый каждой страной самостоятельно (например, в России — 10 номеров, в Италии — 7 номеров), причем все номера в данном предприятии должны подчиняться единому руководству (даже если оно не ставит целью извлечение прибыли), быть сгруппированы в классы и категории в соответствии с предоставляемыми услугами и имеющимся оборудованием. Отнесение к тем или иным средствам размещения определяется законодательными актами и нормативными документами каждой страны. Например, в Италии Основной закон по развитию и совершенствованию туризма относит к гостиничному хозяйству предприятия по приему туристов: гостиницы, мотели, сельские туристские комплексы и пансионаты, базы и лагеря отдыха для молодежи, туристские деревни, сельские дома, дома и меблированные квартиры, дома отдыха, дома молодежи, альпийские приюты. Предприятия размещения в Дании включают гостиницы, мотели, кемпинги, турбазы, дома приезжих, интернаты, имения и т.д.

¹ Туризм и гостиничное хозяйство : учебник / под ред. засл. работника высшей школы, проф., д. э. н., Чудиновского А.Д. Изд. 2-е перераб. и доп. М. : ЮРКНИГА, 2003.

В международной практике принята Стандартная классификация средств размещения туристов, разработанная экспертами ЮНВТО (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Стандартная классификация средств размещения туристов

1.	Коллективные средства размещения туристов
1.1.	Гостиницы и аналогичные средства размещения
1.1.1.	Гостиницы — объекты, состоящие из номеров, число которых превышает некоторый минимум (7—10), сгруппированные в классы и категории в соответствии с услугами и стандартами страны, имеющие единое руководство и предоставляющие разнообразные гостиничные услуги (отели, мотели, гостиницы квартирного типа, клубы-отели, пляжные и курортные гостиницы, пансионаты и т.д.). В публикуемых статистических данных имеются различия: а) <i>по размеру</i> : меньше 100 номеров, от 100 до 300 номеров, свыше 300 номеров; б) <i>по уровню и качеству обслуживания и комфорту</i> : отели класса «люкс», первого класса, эконо-класса; в) <i>по управлению</i> : независимые, принадлежащие цепям
1.1.2.	Аналогичные средства размещения (пансионаты, туристские общежития, меблированные комнаты и другие заведения, которые состоят из номеров и предоставляют ограниченные услуги, например проживание, включая уборку номера)
1.2.	Специализированные заведения. Кроме услуг размещения выполняют еще какую-либо другую специализированную функцию
1.2.1.	Оздоровительные заведения
1.2.2.	Лагеря труда и отдыха
1.2.3.	Общественные средства транспорта (поезда, морские и речные суда и т.д.)
1.2.4.	Конгресс-центры
1.3.	Прочие коллективные заведения
1.3.1.	Жилища, предназначенные для отдыха
1.3.2.	Кемпинги, общежития и др.
2.	Индивидуальные средства размещения
2.1.	Собственные жилища
2.2.	Арендуемые комнаты
2.3.	Арендуемые жилища
2.4.	Размещение у родственников и знакомых (бесплатно)
2.5.	Прочие (комплексы домов и бунгало, организованные в качестве жилища, предназначенного для отдыха, коттеджи, используемые посетителями-резидентами (в том числе и апартаменты таймшера), пороженные площадки для палаток, автоприцепов, домов на колесах, бухты для малых судов)

Существует множество принципов и критериев мировой классификации гостиниц, все зависит от национальных, географических особенностей страны, а также местных традиций. **Возможна классификация гостиниц:**

- **по местоположению** (в черте города, на морском побережье, в горах). Среди специалистов гостиничного бизнеса чаще всего рассматриваются *пять* местоположений отеля: центр города, аэропорт, пригород, курорт, шоссе;
- **по продолжительности работы** — круглосуточные, работающие два сезона, односезонные;
- **по обеспечению питанием** — полный пансион, только завтрак;
- **по продолжительности пребывания гостей** — для длительного и кратковременного пребывания;
- **по уровню цен** — бюджетные 25–35 у.е., экономичные 35–55 у.е., средние 55–95 у.е., первоклассные 95–195 у.е., апартаментные 65–125 у.е., фешенебельные 125–425 у.е. и выше.

Классификация гостиниц *по уровню комфорта* принята во всем цивилизованном мире. В большинстве европейских стран (Франция, Россия, Словения, Испания и др.) она входит в компетенцию государственных структур и является предметом рассмотрения специальных законодательных актов. В других странах (Германия, Швейцария) классификация вводится по инициативе представителей гостиничного бизнеса в рамках образованных ассоциаций и союзов, а также по согласованию с владельцами отелей. Установление уровня комфорта в настоящее время лежит в основе более тридцати систем классификации, наиболее распространенными среди которых являются следующие:

- *европейская*, или, как ее часто называют, *система «звезд»*, базирующаяся на Французской национальной системе классификации — наиболее распространенная — применяется во Франции, Австрии, Венгрии, Египте, Китае, России и ряде других стран, устанавливает для туристских отелей шесть категорий, среди которых пять категорий с присвоением определенного количества звезд (*, **, ***, ****, *****), одна — без звезды (L); при классификации гостиниц в Египте также используются *, но по сравнению с европейской системой они завышены примерно на $1/2$ *;
- согласно принятым в Италии нормам, гостиницы классифицируются по трем *категориям*: первую категорию условно можно отнести к четырехзвездной; вторую категорию — к трехзвездной, третью категорию — к двухзвездной (аналогичная система категорий принята и в Израиле);
- в Испании также существует градация средств размещения по *категориям*: — гостиницы — пяти категорий от 1 до 5 звезд;

- дома гостиничного типа, бунгало, апартаменты и др. — от 1 до 4 звезд;
- постоянные дворы — от 1 до 3 звезд;
- пансионаты — трех категорий;
- классификация, принятая в Германии, подразделяет гостиничные предприятия на пять *классов*. С целью гармонизации с европейской системой здесь предусматривается соответствие каждого класса определенному количеству звезд:
 - туристский класс — 1 звезда (*);
 - стандартный класс — 2 звезды (**);
 - комфортный класс — 3 звезды (***)
 - первый класс — 4 звезды (****);
 - люкс — 5 звезд (*****);
- *система букв (A, B, C, D)*, используемая в Греции, — гостиницы категории А соответствуют четырехзвездочному уровню, В — трехзвездочному, С — двухзвездочному, D — однозвездочному; гостиницам высшего класса нередко присуждается категория «де люкс»;
- *система «корон» и «алмазов»*, применяемая в Великобритании, но наряду с ними успешно применяется и *классификация ВТА*, предложенная ассоциацией британских туристических агентств British Travel Authority (ВТА):
 - бюджетные гостиницы (расположены в центральной части города и имеют минимум удобств);
 - гостиницы туристского класса (в структуре обязательно наличие ресторана и бара);
 - гостиницы среднего класса (уровень обслуживания достаточно высок);
 - гостиницы первого класса (очень высокое качество комфорта и отличный уровень обслуживания);
 - гостиницы высшей категории (уровень обслуживания и проживания экстра-класса);
- в США, где нет официально утвержденной правительством классификации гостиниц, высшая категория (соответствующая пяти звездам) присуждается двумя учреждениями — American Automobile Association (AAA) и Mobile Travel Guide.

В других странах мира наряду с гостиницами, классифицированными по «звездам», существуют и гостиницы с *альтернативной системой классификации*:

- *Superior Deluxe* — эксклюзивная и дорогая гостиница, часто в виде дворца (*palace*), которая предлагает наивысший стандарт обслуживания, размещения и удобств, а также весь возможный набор материальных и нематериальных услуг. Количество номеров от 75 до 500 (от стандартного делового номера до президентско-

го люка с дополнительными помещениями: библиотекой, комнатами переговоров и пр.), элегантные и изысканные общественные помещения. Престижное место расположения самой гостиницы. Гостиницы такой категории относятся к лучшим гостиницам в мире, их насчитывается не более 50. Известные бренды: Shangri La и Mandarin Oriental — Гонконг, Four Seasons — Канада, Ritz-Carlton — США, Fairmont Hotel — Канада;

- **Deluxe** — гостиницы такого класса очень похожи на гостиницы класса *Superior Deluxe*, но с той разницей, что они не такие огромные и у них более разумные цены, однако уровень сервиса у них также очень высок;
- **Moderate Deluxe** — в основном очень похожи на предыдущий класс, но имеют более скромное внешнее убранство, нежели в **Deluxe**, могут быть нацелены на обслуживание деловых клиентов (командировки, семинары, конференции) и стремятся создать наилучшие условия именно для работы, однако при этом гостиница неминуемо теряет атмосферу роскоши или индивидуально-ориентированного сервиса;
- **Superior First Class** — гостиница выше среднего. Может быть исключительно хорошо отреставрированным старым отелем, но чаще — это современный отель, специально спроектированный для первого класса, при этом комнаты и общественные места обставлены со вкусом и очень комфортабельны. Эти гостиницы чаще предпочитают состоятельные туристы среднего класса, поскольку гостиница вполне может удовлетворить запросы весьма требовательных клиентов;
- **First Class** — комфортабельная гостиница со стандартными номерами, развлечениями и общественными помещениями. Может иметь целый уровень или крыло с люксами. Чаще всего гостиницы такого класса выбирают туристы со средними запросами, а также туристы из групповых туров;
- **Limited-Service First Class** — гостиницы, предлагающие качество *First Class*, но с ограничениями в дополнительных удобствах, услугах, т.е. сокращенного сервиса (например, отсутствие круглосуточного румсервиса и т.д.) и общественных местах. Часто проводят завтраки в маленьком, неформальном ресторанчике в гостинице, а вечерние коктейли — в холле отеля. Полноценное питание (обед и ужин) могут не предоставлять вообще. Такими гостиницами пользуются для индивидуальных командировок или при самоорганизованных индивидуальных поездках. Бренды: Comfort Hotel, Hampton Inn, La Quinta — США;
- **Moderate First Class** — по сути гостиницы «первого класса» (*First Class*), с комфортабельными, но простенькими номерами и общественными помещениями. Может не быть некоторых удобств

(к примеру, ресторана). Наилучшим образом такие гостиницы подходят для клиентов, желающих сэкономить;

- **Superior Tourist Class** — изначально — пансион, но в очень хорошем состоянии, номера очень функциональны — все необходимые удобства, скромно, но аккуратно обставлены, хотя некоторые могут отвечать стандартам «первого класса». Общественные помещения могут быть очень маленькими или вообще не существовать, часто просто в виде прохода или коридора, но очень приятно оформленные. Обычно имеют много клиентов. Могут удовлетворить запросы самостоятельно путешествующих туристов;
- **Tourist Class** — заведения строго пансионного типа. Рекомендуются для клиентов с очень скромными требованиями к комфорту и обслуживанию. Все минимальные удобства в номерах есть;
- **Moderate Tourist Class** — малобюджетный пансион, часто достаточно старый и не в очень хорошем состоянии. Предоставляется клиентам только в случаях крайней необходимости за неимением альтернативного предложения, при этом туристы обязательно должны быть предупреждены о наличии/отсутствии дополнительных удобств и услуг, хотя минимальные удобства (туалет/душ/умывальник) в номерах есть;
- **Extended-Stay Hotels** — **апартаментные отели длительного проживания** — это типично «американский продукт». В последнее время данный сегмент активно развивается в Европе. Гостиницы такого типа предлагают своим постояльцам номера квартирного типа. К примеру, в отелях бренда Marriott Residence Inn средняя продолжительность пребывания составляет 10 дней;
- **Неклассифицированные гостиницы и пансионы** — к ним не обязательно могут относиться только самые худшие, чаще всего, это очень маленькие частные заведения, уютные, чистенькие и вполне приемлемые как для экономных туристов, так и для клиентов среднего класса, большое количество таких неклассифицированных мини-отелей можно встретить на небольших горнолыжных и морских курортах.

Деятельность предприятий размещения характеризуется следующими показателями: количеством номеров (мест), классностью (категорийностью), коэффициентом загрузки (англ. — *Occupancy, Occ Rate*), набором услуг и их стоимостью, а также балансовой прибылью и рентабельностью.

Следует отметить, что гостиничные службы и число обслуживающего персонала зависит от размера отеля и его статуса. **Тип (категория гостиницы)** определяется уровнем услуг, при этом общей для всех гостиниц остается основная услуга — предоставление размещения, а все прочие так или иначе способствуют повышению качества этой основной услуги и могут

предоставляться в том или ином наборе. Представляется целесообразным на основании мирового опыта выделить некоторые **типы** гостиниц:

- *отель «люкс»* — номерной фонд от 100 до 400 номеров, центр города; обслуживание на высоком уровне хорошо обученным персоналом, который выполняет различные пожелания клиентов; цена очень высокая; потребитель — руководители крупных организаций, профессионалы высокого уровня, участники конференций на высоком уровне; условия элитарные, дорогая отделка помещений;
- *отель высокого класса* — номерной фонд от 400 до 2000 номеров; в пределах города; широкий набор услуг, предоставляемый обученным персоналом; цена выше среднего; потребитель — бизнесмены, индивидуальные туристы, участники конференций; дорогая мебель и оборудование, большой холл, рестораны;
- *отель среднего уровня* стремится максимально использовать современные технологии и снизить эксплуатационные расходы и, следовательно, цены, в том числе путем сокращения рабочей силы, и за счет автоматизации. Цены на среднем уровне по региону или несколько выше среднего;
- *апарт-отель* — 100–400 номеров, чаще всего самообслуживание, цена зависит от времени размещения, потребитель — бизнесмены и семейные туристы, останавливающиеся на длительный срок, условия аналогичны полностью меблированной квартире;
- *отель экономического класса* — гостиница с ограниченным набором услуг, 10–150 номеров, окраина или средняя часть города, ограниченное число персонала, цена невысокая, на 25–30% ниже средней по региону, из-за чего пользуются спросом, потребители — экономные туристы, не нуждающиеся в полном пансионе, условия — современный, хорошо оборудованный номерной фонд, но, как правило, питание в этих отелях не предоставляется.

Собственный подход к классификации гостиниц имеют **гостиничные цепи**. Обычно в них выделяются не категории, а *бренды* — торговые марки. В требованиях к каждой марке учитывается не только уровень комфорта, но и назначение, месторасположение и некоторые другие критерии. Необходимо отметить, что по сравнению с национальными классификациями гостиничные цепи устанавливают более высокие требования и стандарты к объектам своих торговых марок. Каждая цепь старается формировать определенный имидж — узнаваемый и признаваемый теми туристами (клиентами), на которых ориентирована марка. Для этого каждая цепь вводит стандарты, разные для каждой марки в одной стране, но одинаковые для одной и той же марки в разных странах. Например, InterContinental, представленный на российском и московском рынках отелями под маркой Holiday Inn, устанавливает довольно жесткие стандарты по отношению к объектам, работающим под этой маркой и находящимся как в прямом

управлении цепью, так и действующим на основании договора франчайзинга. Все без исключения отели подвергаются ежегодной проверке, и при несоблюдении стандартов и требований лицензия на право использования торговой марки отзывается по условиям договора, а отель выбывает из состава цепи.

В организационной структуре управления гостиницами в мировой гостиничной индустрии с 50-х гг. XX в. утвердились две основные модели организации гостиничного дела.

Первая модель — модель Ритца — связана с именем швейцарского предпринимателя Цезаря Ритца. Многие престижные отели мира носят его имя. Основная ставка этих гостиниц делалась на европейские традиции изысканности и аристократизма (например, «Палас-Отель» в Москве). Западная Европа остается оплотом модели Ритца. В начале 1995 г. 50 действующих в Европе цепей объединяли 3400 гостиниц с 410 000 номеров. В настоящее время эта модель переживает кризис: за последние 25 лет с мирового рынка гостиничных услуг сошло более 2 млн гостиничных номеров в стиле «палас».

Вторая модель организации связана с именем американского предпринимателя Кемонса Уильсона (цепь гостиниц «Холлидей Инн»). В этой модели делается ставка на большую гибкость в удов-летворении потребностей клиента (независимо от того, в какой стране находится гостиница), в сочетании с поддержанием достаточно высоких стандартов обслуживания. Значительное внимание уделяется интерьеру гостиницы, начиная с холла. Основные требования гостиничной цепи, организованной по этой модели, сводятся к следующему:

- единство стиля (архитектура, интерьер);
- единство обозначений и внешней информации;
- просторный и функциональный холл;
- быстрота регистрации клиентов;
- номера, предусмотренные для постоянных клиентов;
- завтрак «шведский стол»;
- наличие конференц-холла;
- гибкая система тарифов;
- единое управление, маркетинг и служба коммуникаций.

Под контролем гостиничных цепей, построенных по второй модели, находится более 50% гостиничных номеров в мире. Такие цепи являются, по сути, финансово-экономическими империями, управляемыми одним собственником — головным холдингом.

Существует и **третья модель** организации — так называемые **добровольные гостиничные цепочки** (типа Best Western, Romantic Hotels и др.). В этом случае под единой торговой маркой объединяются гостиницы по каким-либо однородным признакам, выдерживающие определенные стандарты и наборы услуг, независимо от страны нахождения. Гостиницы —

члены цепи платят взносы в единый фонд, который расходуется на объединенные рекламную и маркетинговую деятельность, продвижение продукта и т.д. При этом полностью сохраняется их финансово-экономическая и управленческая самостоятельность. По сути, эти цепи представляют собой что-то вроде ассоциации гостиниц, объединенных единым договором.

Возможно и сочетание второй модели с третьей. Пример этого — цепь гостиниц Ассог. При вступлении в цепь гостиница совсем не обязательно должна стать ее собственностью. В этом случае согласно договору, заключаемому крупными гостиничными цепями (франшизодателями) и вступающими в цепь независимыми гостиницами, последним предоставляется право использовать в коммерческих целях фирменный знак цепи, техническую и коммерческую информацию, информационные системы бронирования, техническую помощь, обучение персонала и другие возможности, находящиеся у франшизодателя. Франшизное предприятие выплачивает за это обусловленную в договоре компенсацию. Система франшизных договоров получила большое распространение в мире.

Статистика показывает, что входящие в цепь отели имеют на 60% больше средний доход и на 8% больше заполняемости, чем самостоятельные предприятия. Однако в Европе продолжают преобладать традиционные гостиницы, которые готовы скорее на создание добровольных цепей, чем на вхождение в крупные гостиничные империи.

К началу 2012 года объем сетевого гостиничного рынка в Европе составлял — 1 млн 916 тысяч номеров. Всего в Европе, включая и гостиничные сети, и независимые отели — 5,4 млн гостиничных номеров. Сетевые отели владеют 35% от всего европейского номерного фонда. Гостиничных брендов (в том числе и национальных, т.е. тех, которые представлены только в одной стране) — 890. Сетевые гостиницы есть в 4800 городах. Весь рынок сетевых гостиниц в Европе — 15 276 гостиниц, средний размер сетевого отеля — 125 номеров. В секторе *luxury* представлено — 302 отеля (40826 номеров), в секторе *up-market* — 2775 отелей (492 761 номеров), в секторе *mid-market* — 6276 отелей (882 017 номеров), в секторе *economy* — 4583 отелей (404 021 номеров), в секторе *budget* — 1340 отелей (96 238 номеров). В крупных городах Европы расположено — 4335 сетевых отелей, в аэропортах — 330, в малых городах — 4247 отелей, в пригородах крупных городов — 2168, в сельской местности — 4186 гостиниц. Из всех сетевых европейских отелей: глобальных гостиниц — 4470, международных — 4361, национальных — 6445. Самые активные европейские страны по сделкам с гостиничной недвижимостью — Великобритания (сумма транзакций — 2,7 млрд евро), затем идут Франция — 1,3 млрд евро и Германия — 817 млн евро. Объектами сделок были чаще гостиницы среднего и низшего ценового сегмента. Средняя стоимость гостиничного номера при продаже составляла 190 тыс. евро¹.

¹ По данным сайта. URL : http://hotelline.ru/analytic_article.php?news_cid=536&news_id=1525

По ежегодному рейтингу отелей, составленному исследовательской компанией MKG Hospitality по 27 странам Европы, первые позиции в 2012 г. остались за прежними лидерами:

- на первом месте французский гостиничный оператор Accor, имеющий под своим брендом в Европе 2345 отелей — 250 тыс. номеров (в сеть входят 10 брендов, в том числе, Novotel Sofitel, Pullman, Etap и др.);
- второе место занимает Best Western — одна из крупнейших мировых гостиничных цепей, которая, однако, почти в 2,5 раза уступает Accor — по франчайзинговому соглашению она имеет в Европе 1316 отелей с номерным фондом около 90 тыс. номеров;
- на третьем месте InterContinental Hotel Group (в 2011 г. появились отели обновленного бренда Holiday Inn);
- четвертое место занимает оператор Group du Louvre, пополнивший-ся бюджетным семейством отелей Campanil и Kyrid;
- пятое место в Европе занял оператор Carlson Redizor Hotel Group;
- в топ-10 вошли также британский оператор Whitbread (за счет новых гостиниц бюджетного сегмента Premier Inn), Radisson Blu — 172 гостиницы (38 740 номеров), цепь гостиниц Hilton (152 гостиницы, 39, 5 тыс. номеров), благодаря развитию сетей среднего класса Double Tree и Garden Inn.

На 2013 г. в Европе на стадии строительства находится 813 отелей, включающих около 134 тыс. номеров. Среди городов региона больше всего номеров (4273) появится в Стамбуле. На шести европейских рынках гостиничный фонд увеличится на более чем 1 тыс. номеров: в Лондоне (3715), Берлине (2768), Москве (1955), Амстердаме (1808), Вене (1632) и Мадриде (1242).

Как отмечает Исследовательская компания STR Global, гостиничная инфраструктура активнее всего развивается в Азиатско-Тихоокеанском регионе: в 2013 г. регион насчитывает 1831 гостиницу общей вместимостью 399 950 номеров. Больше всего число гостиничных комнат увеличится в Китае — на 147 721. Еще в четырех странах региона — Индии, Индонезии, Малайзии и на Филиппинах появится более 5 тыс. новых номеров.

Процессы слияния гостиничных цепей в мировой гостиничной индустрии продолжают. Иллюстрацией может служить новый стратегический альянс: Rezidor Hotel Group — крупная бельгийская гостиничная цепь, в 2012 г. 50,3% акций Rezidor купила американская семейная компания Carlson (среди ее брендов — Carlson Hospitality Worldwide, Country Inns & Suites By Carlson, T.G. I. Friday's и Carlson Wagonlit Travel), в результате образовался альянс Carlson Rezidor Hotel Group, члены которого сохраняют свою географическую специализацию — Carlson продолжит управлять отелями в Америке, Rezidor — в регионе EMEA (Европа, Африка и Ближний Восток), но будут совместно развивать коммерцию: продажи, маркетинг, создание Интернет-платформ (п. 10 в табл. 8.3).

Мировая десятка крупнейших гостиничных цепей на 2012 г. выглядит следующим образом (табл. 8.3).

Топ-10 мировых гостиничных цепей в 2012 г. *

Место в рейтинге	Название и бренды	Страна/ (количество стран размещения)	Количество гостиниц (+за 2001 г.)	Количество гостиниц в России	Количество номеров и апартаментов (+за 2001 г.)
1.	InterContinental Hotels Group, существует 10 лет. Crowne Plaza, Candlewood Suites, InterContinental, Hotel Indigo, Staybridge Suites, Holiday Inn, Holiday Inn Express и т.д.	Великобритания (более чем в 100)	4480 (+43)	13	658 348 (+11 187)
2.	Hilton Worldwide, основана в 1919 г. Конрадом Хилтоном. Waldorf Astoria Hotels and Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Hilton Hotels & Resorts, Doubletree (DoubleTree by Hilton), Embassy Suites Hotels, Hilton Garden Inn, Hampton Inn и Hampton Inn & Suites, Homewood Suites by Hilton, Home2 Suites by Hilton и Hilton Grand Vacations	США (84)	3843 (+154)	4	633 238 (+27 300)
3.	Margiott International, создана в 1927 г. Джоном Уиллардом Мариоттом. The Ritz-Carlton, Autograph Collection, AC Hotels, Bulgari Hotels & Resorts, EDITION, Fairfield Inn & Suites by Margiott, Residence Inn by Margiott и т.д.	США (70)	3537 (+91)	13	617 837 (+15 781)
4.	Wyndham Hotel Group — группа из сети отелей и курортов, основана в 1981 г. Wyndham, Wingate by Wyndham, Hawthorn Suites, Ramada, Knights Inn и AmeriHost Inn, Days Inn, Super 8, Baymont Inn & Suites, Microtel Inns and Suites, Travelodge, Howard Johnson	США, Канада	7 205 (-2)	3	613 126 (+391)

5.	Accor Group — кроме отелей, компания владеет сетями ресторанов, казино и туристическими компаниями во всем мире. Novotel, Mercure, Pullman, Sofitel, Suite Novotel, Formule 1, Ibis, All Seasons, Etap, Motel 6 и т.д.	Франция	4 426 (+197)	11 (бренды Novotel и Ibis)	531 714 (+25 108)
6.	Choice Hotels International — гостиничная корпорация, основана в 1940 г. Econo Lodge и Rodeway Inn, Quality Inn, MainStay Suites, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, Suburban Extended Stay Hotel, Choice Hotels	США	6 023 (+61)	—	502 460 (+7315)
7.	Starwood Hotels and Resorts — корпорация основана в 1969 г. Starwood Hotels & Resorts: Sheraton Hotels & Resorts, W Hotel и Four Points Hotels by Sheraton, Westin Hotels & Resorts, St. Regis, The Luxury Collection, Le Meridien, Aloft.	США (95)	1 077 (+36)	5	315 346 (+6 646)
8.	Best Western — гостиничная сеть под своим единственным брендом (название было результатом выбора расположения для большинства гостиниц, входящих в сеть).	Велико-британия (82)	4 078 (+63)	2	311 598 (+4 443)
9.	Home Inns (+Motel 168) — самая крупная Азиатская гостиничная сеть, лидер китайского рынка. Home Inn, Motel 168.	Китай	1 426 (+608)	—	176562 (+826664)
10.	Carlson Rezidor Hotel Group. Park Inn hotels, Regent International Hotels, Park Plaza Hotels & Resorts, Radisson Hotels & Resorts и Country Inns & Suites By Carlson	Бельгия, США (80)	1 300 (-1)	более 20 (более 10 000 номеров, Rezidor Hotel Group)	165 802 (+741)

* Составлено по материалам Интернет-сайтов.

На фоне роста количества отелей нельзя не сказать об одной показательной мировой тенденции — повсеместно отмечено снижение уровня предоставляемых услуг. Так, согласно данным Онлайн-службы резервирования гостиниц по всему миру постояльцы все ниже оценивают сервис гостиниц во всех странах. По 10-бальной шкале сервис гостиниц Парижа оценен в 6,73 балла, Лондона — 6,58, Рима — 6,92, Москвы — 7,1, Бангкока — 7,47, Софии — 7,49, Праги — 7,52, Берлина — 7,54, Хельсинки — 7,65, Токио — 7,67, Варшавы — 7,9. Как видно из рейтинга, все крупные города мира по уровню гостиничного сервиса не поднялись выше 8 баллов.

По стоимости проживания в гостинице рейтинга крупных городов мира на первом месте — Маската (Оман), цена номера в сутки \$346. На втором месте — Монте-Карло, с номерами за \$292; на третьем — город Амальфи в Италии (\$289), на четвертом — Нью-Йорк (\$273), на пятом — Женева (\$261). Если же оценивать всю картину роста цен по всему миру, то стоимость номера в гостиницах возросла в среднем на 4% (больше всего подорожали отели в Литве (на 14%) и в Финляндии (на 15%)¹.

8.2. Особенности функционирования гостиничного комплекса России

Известно, что в России во всех крупных городах к началу XIX в. существовали современные для того периода гостиницы. С 1821 г. действовало «Положение, регламентировавшее правила содержания гостиниц». Гостиницы предоставляли не только услуги размещения, но и питания с широким набором блюд и напитков. В Москве в 1818 г. насчитывалось семь гостиниц, а в начале XX века, в 1910 г., по России в целом было более 4 600 гостиниц (не считая постоялых дворов и трактиров с номерами), в том числе в Петербурге гостиниц было более 320. Возрастание количества гостиниц привело к росту конкуренции между ними, что положительно отразилось на качестве предоставляемых гостиничных услуг².

Деятельность в индустрии туризма и гостеприимства в современной России регулируется государством в соответствии с существующими нормативными актами федерального уровня, основными из которых являются: **Постановление Правительства РФ от 25.04.1997 № 490** «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 13.03. 2013 № 206); **распоряжение Правительства РФ 15.06.2005 № 1014-р** «Система классификации гостиниц и других средств размещения» (утверждена Приказом Федерального агентства

¹ По данным сайта URL : http://hotelline.ru/analytic_article.php?news_cid=536&news_id=1524

² *Воронкова Л.П.* История туризма и гостеприимства : учебное пособие. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004.

по туризму от 21 июля 2005 г. № 86). национальные стандарты Российской Федерации — **ГОСТ Р 50690—2000** «Туристские услуги. Общие требования» и **ГОСТ Р 51185—2008** «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования» (дата введения в действие 01.07.2009).

Согласно данному ГОСТу, в российской классификации средств размещения приняты следующие определения:

- к **коллективным средствам размещения** относятся помещения, имеющие не менее пяти номеров и используемые организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для предоставления услуг размещения;
- **индивидуальными** считаются средства размещения общей площадью спальных помещений не более 500 м², используемые организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для предоставления услуг размещения;
- **номер в средстве размещения** — одна или несколько комнат с мебелью, оборудованием и инвентарем, необходимым для временного проживания;
- **сюит** — номер, состоящий из нескольких смежно-раздельных жилых комнат, включающий в себя спальные места и отдельное/отдельные помещения/помещения для отдыха и /или работы. К этой категории относятся номера, состоящие из трех и более жилых комнат (гостиной/столовой/кабинета и спальни) и имеющие дополнительный гостевой туалет;
- **апартамент** — номер, состоящий из нескольких жилых комнат, включающий в себя спальные места и отдельное помещение с кухонным уголком, предназначенное для приготовления пищи и отдыха. К этой категории относятся номера, состоящие из двух и более жилых комнат (гостиной/столовой и спальни), имеющие кухонное оборудование;
- **люкс** — номер, состоящий из двух и более жилых комнат;
- **джуниор сюит** — номер, имеющий помимо спального места дополнительную площадь для отдыха/работы. К этой категории относятся однокомнатные номера, рассчитанные для проживания одного/двух человек, с планировкой, позволяющей использовать часть помещения в качестве гостиной/столовой/кабинета;
- **студия** — номер, состоящий из одной комнаты с кухонным уголком;
- **одноместный номер** — со спальным местом на одного человека;
- **двухместный номер «дабл»**, в котором возможно размещение двух человек; на одной двуспальной кровати либо на двух односпальных кроватях, сдвинутых вместе, может быть использован для размещения одного человека либо супружеской пары;
- **двухместный номер «твин»** — номер, в котором возможно размещение двух человек на двух отдельно стоящих кроватях, может

быть использован для размещения двух человек, входящих в состав одной группы либо для размещения супружеской пары;

- **семейный номер** — в котором возможно размещение трех и более человек, из которых, по крайней мере, двое взрослых, может быть использован для размещения семьи, состоящей из родителей с детьми либо детей с двумя взрослыми сопровождающими (няней, бабушкой, дедушкой, воспитателем и пр.);
- **многоместный номер** — со спальными местами на трех и более человек, может быть использован для размещения трех и более человек, входящих в состав одной группы;
- **соединяющиеся номера** — со спальными местами, соединяющиеся между собой внутренними дверями;
- **дуплекс** — номер, состоящий из нескольких соединяющихся комнат, расположенных на разных этажах. К этой категории относятся номера, состоящие из двух и более комнат, расположенных на разных этажах и соединенных между собой внутренней лестницей.

Приказ Минкультуры России от 03.12.2012 № 1488 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями» (далее — Приказ № 1488) определяет порядок проведения классификации объектов туристской индустрии, которая проводится в соответствии с «**Системой классификации гостиниц и иных средств размещения**» Классификации объектов туристской индустрии носит добровольный характер и является открытой для участия в ней организаций различных организационно-правовых форм и индивидуальных предпринимателей, признающих и выполняющих ее правила.

Согласно п. 4. данного Приказа **основными целями классификации объектов туристской индустрии** в соответствии с указанными системами классификации являются:

- обеспечение качества туристских услуг, соответствующего требованиям систем классификации, разработанным в соответствии с международными стандартами, рекомендациями Всемирной туристской организации при Организации Объединенных Наций (ЮНВТО) и существующей зарубежной практикой;
- предоставление потребителям необходимой и достоверной информации, обеспечивающей компетентный выбор, о соответствии объекта туристской индустрии категории, предусмотренной в системах классификации;
- повышение конкурентоспособности туристских услуг и привлекательности объектов туристской индустрии, направленных на увеличение туристского потока и рост доходов от въездного и внутреннего туризма;

- укрепление доверия российских и иностранных потребителей к объективности оценки категории объектов туристской индустрии и качества туристских услуг.

Регламентированная в **Приказе № 1488** (п. 1.1) классификации гостиниц и иных средств размещения устанавливает организационную структуру и порядок проведения работ по оценке соответствия и присвоению гостиницам и иным средствам размещения указанных категорий.

Оценка категории гостиницы и иного средства размещения базируется на совокупности требований и критериев балльной оценки. В **Приказе № 1488** (п. 5) подробно регламентирован алгоритм оценки соответствия прошедших аккредитацию гостиниц и иных средств размещения в целом и их номерного фонда для отнесения их к определенной категории, предусмотренной существующей в России системой классификации (подробнее см. Приложение 6 к Приказу № 1488). Экспертная оценка гостиницы и иного средства размещения категории базируется на совокупности требований и критериев балльной оценки. Важной категорией является и квалификации персонала, которая также должна отвечать определенным требованиям и критериям оценки персонала (см. параграф 4.4). Средства размещения оцениваются по степени состояния здания/сооружения, номерного фонда, инфраструктуре и системе жизнеобеспечения, а также уровню комфорта, который обеспечивает средство размещения.

Сегодня органы по аккредитации организаций по классификации гостиниц и других средств размещения созданы примерно в 16 областях и регионах РФ, включая Москву, Московскую область, Новосибирск, Ставропольский край, Краснодарский край, Ростовскую область, Республику Бурятию, Екатеринбург, Новосибирск, Калининградскую область и др.

Согласно **Приказу № 1488**, категории гостиниц и иных средств размещения в России обозначаются символом «звезда». Высшая категория средства размещения — «пять звезд», низшая — «одна звезда». Наличие «звезд» гарантирует гостю получение определенных услуг, удобств и сервиса. Для гостиниц и иных средств размещения с количеством номеров от 5 до 15 в настоящей Системе устанавливается категория «мини-отель».

К *номерам высшей категории* относятся:

- «сьюит» — три и более жилые комнаты — гостиная/столовая, спальня, кабинет общей площадью не менее 75 м²;
- «апартамент» — две и более жилые комнаты — гостиная/столовая и спальня (кабинет) общей площадью не менее 40 м²;
- «люкс» — две жилые комнаты — гостиная/столовая/кабинет и спальня общей площадью не менее 35 м²;
- «студия» — однокомнатный номер площадью не менее 25 м².

Номера категорий I–V должны иметь одну жилую комнату.

Количество отелей и других средств размещения в России с 2003 по 2010 год выросло более чем на 30%, с 8 517 до 11 698. По обобщенным

данным, на 2013 г. в России насчитывается более 12 500 средств размещения (включая санатории, пансионаты, дома отдыха, кемпинги и туристические баз, но без учета малых средств с номерным фондом менее 10 номеров), из них 89 отелей международного уровня (к 2018 планируется увеличение их количества в 2,4 раза, т.е. до более 215 гостиниц, которыми будут управлять более десятка ведущих компаний). При этом, по данным РСПП, российские средства размещения структурно (по категориям) делятся в следующей пропорции:

- гостиницы — 44%;
- организации гостиничного типа (меблированные комнаты, мотели, пансионаты, общежития для приезжих и др.) — 16%;
- санаторно-курортные организации, включая санатории — профилактории, курортные поликлиники — 19%;
- организации отдыха (дома отдыха, базы отдыха и т.п.) — 19%;
- туристские организации (турбазы, поезда, круизные суда, яхты, дебаркадеры и прочее) — 2%¹.

Для современной гостиничной индустрии России, как и мира в целом, характерны четко выраженные функциональные и пространственные особенности развития. Ключевыми центрами являются столичные города: на долю Москвы приходится более 50% объема качественного номерного фонда РФ, объем качественных апартаментов (пятизвездочной категории) в Северной столице составляет 14% от общего номерного фонда качественных отелей, основной массив гостиниц Санкт-Петербурга представлен преимущественно четырехзвездочными отелями — около 52%, сегмент трехзвездочных отелей — 34%. Однако Россия еще отстает от европейских стандартов, согласно которым на 1 тыс. жителей населенного пункта должно приходиться 10—12 номеров в средствах размещения, например, обеспеченность Парижа гостиничными номерами составляет восемь номеров на тысячу парижан, в Лондоне этот показатель равен 12 номерам. По данным аналитиков, среди российских городов с численностью населения более 1 млн человек наиболее обеспечены гостиничными номерами Санкт-Петербург (3,2 номера в отелях), Екатеринбург (2,5 номера) и Казань (2,2 номера), в Москве продолжает оставаться довольно низкий показатель — 1,8 номера, что крайне мало, учитывая столичный статус города. Эксперты отмечают, что на сегодняшний день даже самые обеспеченные отелями российские города значительно отстают по уровню и статусу отелей от крупных туристических центров Европы. Значительная часть отельного фонда российских городов была построена еще в советские времена. Таким образом, многие гостиницы России на сегодняшний день представляют собой бывшие ведомственные отели, которым едва удается придерживаться качества услуг, соответствующего заявленному уровню

¹ По данным сайта. URL : <http://www.tourprom.ru/news/9429/>

«звездности». Соответственно, индустрия гостеприимства российских городов-миллионников представлена преимущественно трехзвездочными гостиницами. Согласно статистическим данным, на российский гостиничный рынок категории три «звезды» сейчас приходится около 68% предложения в индустрии гостеприимства. Доля четырехзвездочных отелей в городах-миллионниках России составляет около 26% от всего номерного фонда этих городов, лишь 5% гостиничного рынка многонаселенных российских городов занимают отели категории пять «звезд».

Следует отметить, что процедуру получения «звезд» на данный момент успели пройти немногие отели крупных городов России, однако получение «звездности» поощряется Российской гостиничной ассоциацией: так, по итогам проведенного ею Всероссийского конкурса «Лучшие отели России – 2013», были отмечены не столичные, а региональные отели: в категории 5 звезд – парк-отель «Империал Клуб Делюкс», г. Ульяновск, 4 звезды – «Ринг Премьер Отель», г. Ярославль, 3 звезды – бизнес-отель «Татарстан», г. Набережные Челны. 2 звезды – гостиница «Кошкин дом», г. Мышкин.

Согласно данным исследований, сейчас средняя стоимость размещения в российских отелях трехзвездочной категории составляет 3200 рублей за сутки проживания. За суточное размещение в гостиницах категории 5 «звезд» гостям российских городов приходится в среднем платить от 5900 до 10 тысяч рублей. При этом, дешевле всего стоят пятизвездочные гостиницы в Казани, в то время как, например, за размещение в екатеринбургском отеле категории 5 «звезд» туристам приходится уже в среднем платить около 10 тыс. рублей за сутки (табл. 8.4).

Таблица 8.4

Загрузка гостиниц и цены за номер в городах-миллионниках России (2012)

Город	Загрузка номерного фонда, %	Средняя цена за номер, евро/руб.
Москва	69,7	171/6 821
Санкт-Петербург	58,1	97/3 861
Ростов-на-Дону	61,5	61/2 408
Казань	56,3	80/3 192
Самара	53,9	78/3 085
Екатеринбург	49,9	93/3 701

По данным WTTC

Ограниченное количество качественного предложения на российском рынке гостиничных услуг, низкая конкуренция и растущий интерес к России со стороны иностранных туристов способствует росту инвестиционной активности, в частности связанным с крупными международными событиями (проведение Зимней Олимпиады 2014 года в Сочи, Чемпионат

мира по футболу в 2018 году)¹. Данные говорят о том, что в течение последних пяти лет в России наблюдается активизация гостиничного бизнеса, поскольку международные отельеры, которые ранее предпочитали выбирать для открытия новых гостиниц в России Москву, Санкт-Петербург и крупные города с населением более 1 млн, стали проявлять интерес к регионам, имеющим туристский потенциал. Кроме того, растет число малых гостиниц, реконструируются старые советские гостиницы.

По аналитическим данным, отельные операторы международного уровня предпочитают открывать в России отели категории «4 и 5 звезд», в то время как российские отельные сети, как правило, объединяют трехзвездочные гостиничные объекты, тогда как российские гостиничные компании нередко открывают отели в отдаленных регионах и небольших городах страны.

Согласно исследованиям компании «Ernst&Young», инвесторы из крупной гостиничной сети «Кемпински» планируют построить в России восемь гостиниц высшего класса, две из которых будут расположены в Москве, тогда как самая большая из «Кемпински» спа-отель «Черноморец Парк» будет к 2014 году построена в Сочи. Международная сеть отелей «Интерконтиненталь Хотелс Груп» также к 2014 году планирует завершить строительство в России семи отелей. Самым крупным проектом компании будет «Холидэй Инн» в Крокус Сити (Москва). Компания «Старвуд Хотел Корпорейшн» собирается построить шесть гостиниц на территории страны, среди главных ее планов — строительство гостиницы «Шератон», которая будет расположена у Международного аэропорта Шереметьево в Москве.

На 2013 год в десятке крупнейших гостиничных цепочек, работающих сейчас в российской индустрии гостеприимства, пять сетей — международные. Безусловным лидером по численности действующих в России отелей сейчас является компания Rezidor (The Rezidor Hotel Group) — на 2013 г. гостиницы этой сети — в общей сложности 21 отель — функционируют в Москве, Санкт-Петербурге, Сочи, Рязани, Ростове-на-Дону, Мурманске, Ижевске и Екатеринбурге. На гостиничных рынках этих городов России сейчас действуют отели таких брендов сети «Резидор», как Парк Инн и Radisson Blu.

На втором месте рейтинга самых крупных гостиничных сетей, представленных на российском рынке, оказалась российская компания Amaks Hotel Resorts. Сейчас эта российская сеть объединяет 17 гостиниц, которые располагаются на территории Уфы, Казани, Владимира, Белгорода, Азова и других регионов России. На третьей строчке рейтинга гостиничных сетей, которые лучше всего представлены на российском рынке, оказалась компания «Гост Отель Менеджмент». На данный момент портфель

¹ Агеенко Д.Е. Методы государственного регулирования гостиничного хозяйства // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов № 6. СПб., 2011.

этой российской отельной цепочки насчитывает 16 отелей, (Москва, Сочи, Подмосковье, Иркутск, Хакасия, Байкальск и Нижний Новгород).

В десятке гостиничных сетей с самым большим количеством гостиниц в России оказалась также американская компания «Марриотт», эта международная гостиничная сеть представлена на российском рынке 14 учреждениями гостеприимства.

Практически равные позиции на отельном рынке России с сетью Marriott на сегодняшний день занимает гостиничная компания InterContinental Hotels Group – российская сеть «Интерконтиненталь» сейчас включает 13 гостиничных объектов.

Что касается французской отельной цепочки Ассог, то она в индустрии гостеприимства России в настоящее время представлена 12 гостиницами.

Достаточно прочные позиции на российском гостиничном рынке занимает и британская сеть Cronwell Hotel Resorts, в индустрии гостеприимства России сейчас функционирует 10 отелей этой сети.

В топ–10 гостиничных цепочек, обладающих самым большим количеством отелей на российском отельном рынке, вошли также компании Heliopark Group и «Интурист отель групп», каждая из которых представлена в России шестью отелями.

В 2013 году процентное соотношение распределения номерного фонда в России выглядит следующим образом: 24% – Accor Hotels, 18% – Carlson Rezidor Hotel Group, 15% – Hilton Worldwide, 8% – InterContinental Hotel Group, 5% – Marriott International Inc., 6% – Starwood Hotels & Resorts, 4% – Hyatt Corporation, 4% – Fairmont Raffles Hotels International, 3% – Golden Tulip Hotels, Suites & Resorts, 3% – Wyndham Hotel Group, 7% – другие гостиничные операторы.

На сегодня последней зарубежной гостиничной компанией, пришедшей в Россию, стала итальянская Domina. Развитие этой сети в России планировалось еще несколько лет назад, но было прервано экономическим кризисом, весной 2013 г. отель Domina Prestige St. Petersburg 5* на 109 номеров открылся на берегу реки Мойки в самом центре Северной столицы. Далее, Domina Hotels предполагает открыть свои отели в Липецке (160 номеров), Новосибирске (250 номеров), Калининграде, Тюмени (165 номеров) и в Томске.

Приведенные данные говорят о том, что гостиничный рынок России, и в том числе региональный, привлекает зарубежных отельеров наличием слабоконкурентного поля. Возможность первыми занять определенную нишу заставляет бренды торопиться с выходом на российский рынок. Отраден и тот факт, что объем и внутреннего и внешнего туризма нашей страны неуклонно растет, и приход международных операторов означает, что российский рынок гостиничной индустрии начал становится стабильным и предсказуемым. Зарубежные компании не боятся связывать себя долгосрочными отношениями в этой сфере, что в немалой степени

обусловлено появление новых нормативных документов, регулирующих отношения в сфере туризма и гостеприимства.

Вместе с тем, обнаруживается некоторое противоречие в процессе возрастания значимости гостиничных сетей в управлении мировым гостиничным хозяйством: с одной стороны, укрупняются и расширяются международные гостиничные сети, с другой — создаются национальные гостиничные цепочки, успешно конкурирующие с интернациональными монополиями.

Что касается развития национальных гостиничных цепей в России, то в этом направлении отмечены определенные сдвиги: российские операторы занимают собственную нишу, не конкурируя напрямую с международными брендами. Они предлагают услуги на тех сегментах рынка, которые не охвачены зарубежными представителями. Это небольшие малоприбыльные по западным меркам объекты: курортные отели, функционирующие на рынках с высокой сезонностью, гостиницы в отдаленных регионах России. Такое позиционирование позволяет отечественным сетям набраться необходимого опыта и запаса финансовой прочности для дальнейшей экспансии. Можно предположить, что в будущем они смогут более успешно конкурировать с международными брендами, менее гибкими и хуже приспособленными к российской действительности.

Следует отметить, что в настоящее время российские гостиничные бренды, такие как Azimut Hotels, Heliopark Hotels&Resorts и Cronwell Hotels&Resorts продвигают себя и за рубежом, так, в 2011 г. Галерея отелей Cronwell пополнила свой портфель новым проектом — Rahoni Cronwell Park Hotel (Халкидики, Неа Скиони, Греция) — отель на 20 номеров для уединенного отдыха. Также планируется открытие нового курортного 5-звездочного отеля Cronwell Platamon Resort на 200 номеров (Пиерия, Платамонас, Греция), позиционируемый как семейный курорт, главное отличие отеля от других греческих гостиничных комплексов — питание по системе «Ultra all inclusive» и проживание двух детей до 16 лет в номере с родителями бесплатно.

Для современного этапа развития рынка гостиничной недвижимости характерно привлечение иностранного капитала. Механизм привлечения таков: формируется объединение, состоящее из руководителя проекта (генподрядчика), управляющей компании (оператора) и финансовой структуры. Примером такого объединения стал совместный проект SRV International, Rezidor SAS, Delta Capital Management (при участии скандинавских фондов Swedfund и Finnfund) по строительству сети гостиниц под брендами Radisson SAS, Park Inn, Country Inn. Отели сети Park Inn на сегодня функционируют во многих городах России: Санкт-Петербурге, Петрозаводске, Великом Новгороде, Ярославле, Екатеринбурге, подмосковном Одинцово, Астрахани, Красной поляне.

Еще одна тенденция — это объединение российского административного ресурса, западного менеджмента и капитала, которое позволяет осуществлять крупномасштабные проекты в достаточно короткие сроки. Например, компания *Conseillon Belegging B.V.* создала структуру, в которую кроме оператора «Аккор» (марка Ibis) входит корпорация «ТемпСтройСистема», а финансирование осуществляется Европейским банком реконструкции и развития. Компания занимается строительством гостиничных объектов в Калининграде и Нижнем Новгороде.

На фоне активизации в развитии гостиничного бизнеса и растущих требований к уровню сервиса, следует отметить, что информация, получаемая клиентом от отеля, должна быть понятна, информативна и удобна. Для многих иностранных клиентов названия категорий **номеров**, принятые в России, практически ни о чем не говорят. Каждая гостиница сама для себя выбирает, как называть категории, однако если отель планирует работать на международный рынок, продавать свои услуги через GDS, основные понятия должны быть представлены в предложениях для потенциальных клиентов.

Приведем стандартизированный список терминов и обозначений, который принят в мировой практике¹. Конечно, есть разночтения, но в целом эти определения во многих отелях схожи:

- **OB** (only bed) — только размещение;
- **BB** (bed end breakfast) — размещение и завтрак;
- **HB** (half board) — размещение, завтрак, ужин;
- **FB** (full board) — размещение, завтрак, обед, ужин;
- **AI** (all inclusive) — размещение и питание по системе все включено (завтрак, обед, ужин, алкогольные и безалкогольные напитки местного производства);
- **SGL** (single) — одноместное размещение;
- **DBL** (double) — двухместное размещение;
- **TRPL** (triple) — трехместное размещение Suite — размещение в номере люкс;
- **Family room** — размещение в номере люкс с отдельными комнатами
- **Extra Bed** — дополнительная кровать;
- **Chi** (child) — ребенок;
- **Ad** (adult) — взрослый;
- **double twin** — номер с двумя кроватями;
- **king size** — номер с одной большой кроватью для семейной пары;
- **triple** — номер с двумя кроватями и диванчиком, на котором можно уложить ребенка;
- **single** — номер таких же размеров, как и **double twin**, но с одной кроватью. Иногда одиночек поселяют в двухместный номер, в этом

¹ *Источники: Commercial Property и другие Интернет-источники.*

случае его плата возрастает. Этот вариант называется «double for single use»;

- **junior suite** — двухместный однокомнатный номер улучшенной планировки;
- **de luxe** — такой же номер, но с более дорогой обстановкой;
- **suite** — номер с гостиной и спальней с мебелью и оборудованием высокого качества;
- **business** — большой номер с компьютером, факсом, пригодный для работы;
- **family studio** — номер для семьи с двумя смежными комнатами;
- **president** — самые роскошные номера гостиницы, несколько спален, кабинет, два-три туалета.

Тип номера:

- **DBL** — двухместный номер;
- **SGL** — одноместный номер;
- **TRL** — трехместный номер;
- **EXB** — дополнительная кровать;
- **CH** — большой ребенок;
- **ch** — маленький ребенок.

Тип размещения:

- **ROH** — без уточнения размещения;
- **MB** — основное здание;
- **BG** — бунгало;
- **De Luxe** — номера повышенной комфортности;
- **Superior** — комната большего размера, чем стандартная;
- **Standart Room** — стандартная комната;
- **Chale** — пристройки к основному зданию;
- **Mini-suite** — маленький съют;
- **Ex. suite** — сьюты с 2-мя спальнями;
- **Suite** — съют, т.е. двухкомнатный номер;
- **Studio** — номер больше стандартного;
- **Pavilion** — название корпуса;
- **Room** — размещение в однокомнатном номере;
- **Sport-Area** — название корпуса;
- **SV (Sea View)** — вид на море;
- **City view** — вид на город;
- **Beach room** — комната с видом на пляж;
- **Dune view** — вид на песок;
- **Dune room** — комната с видом на дюны;
- **Lagoon room** — с видом на бассейн;
- **Garden view** — вид на сад;
- **Mountain view** — вид на горы;
- **Pool view** — вид на бассейн;

- **Land view** — вид на землю;
- **Front** — первая береговая линия.

Питание:

- **BB** — завтраки;
- **HB** — полупансион;
- **FB** — полный пансион;
- **all inc** — питание в течение дня, включая напитки.

8.3. Конкуренция и конкурентоспособность как движущая сила развития российского гостиничного комплекса

Под конкуренцией (от лат. *concurrentia* — сталкиваться) понимается соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (которых в этом случае называют конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели¹.

Конкуренция — это самый эффективный механизм автоматического регулирования пропорций общественного производства. Она способствует систематическому снижению индивидуальных издержек производства производителя, экономии ресурсов, наиболее рациональному сочетанию используемых факторов производства и улучшению качества продукции. Конкуренция является важнейшим селективным механизмом, тонко регулирующим рыночные отношения. Например, при сокращении спроса на услуги размещения не все предприятия страдают одинаково. Наибольшие проблемы наблюдаются у тех из них, деятельность которых неэффективна, или услуги которых довольно низкого качества, или стоимость услуг завышена и т.п. Гостиничные же предприятия, обладающие конкурентными преимуществами, даже в кризисное время могут процветать. Таким образом, конкуренция является важнейшим механизмом стимулирования эффективности, пропорциональности и динамичности рыночной экономики.

Впервые наиболее полно теория конкуренции была обобщена Адамом Смитом в работе «Исследование о природе и причине богатства народов» (1776 г.). Новизна теории конкуренции А. Смита заключается в том, что он впервые:

- 1) сформулировал понятие конкуренции как *соперничества*, повышающего цены (при сокращении предложения) и уменьшающего цены (при избытке предложения);
- 2) определил главный принцип конкуренции — *принцип «невидимой руки»*, в соответствии с которым «дергая» за ниточки марионеток — предпринимателей, «рука» заставляет их действовать

¹ Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография „Новости“», 2000.

- в соответствии с неким «идеальным» планом развития экономики, безжалостно вытесняет фирмы, занятые производством ненужной рынку продукции;
- 3) разработал теоретически очень тонкий и гибкий *механизм конкуренции*, который объективно уравнивает отраслевую норму прибыли, приводит к оптимальному распределению ресурсов между отраслями. Тонкость механизма конкуренции заключается в том, что при сокращении спроса на товар наибольшие трудности испытывают фирмы, выпускающие некачественную или излишне дорогую продукцию. Гибкость механизма конкуренции проявляется в его мгновенной реакции на любые изменения обстановки во внешней среде;
 - 4) определил *основные условия эффективной конкуренции*, включающие наличие большого количества продавцов и покупателей, исчерпывающую информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса);
 - 5) разработал *модель усиления и развития конкуренции*, доказал, что в условиях рыночных отношений возможно максимальное удовлетворение требований потребителей и наилучшее использование ресурсов в масштабе общества в целом.

Определенный вклад в развитие теории конкуренции наряду с Адамом Смитом внесли такие зарубежные и отечественные ученые как Д. Рикардо, Д. С. Миаль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хайне, Ф. А. Хайек, Ф. Найт, К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю, М. Портер, Г. Л. Азоев, Ю. И. Коробов, Л. Г. Раменский, Д. Ю. Юданов и др.

Чтобы глубже понять сущность конкуренции, приведем ее определения, сформулированные некоторыми авторами (табл. 8.5).

Таблица 8.5

Определение понятия «конкуренция» в трудах ученых

№	Определение понятия	Существенные признаки понятия и характеристики подходов к оценке конкуренции	Автор определения
1	Конкуренция — это соперничество, соревнование между товаропроизводителями на рынке за более выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли	Соперничество, соревнование за более выгодные условия производства и сбыта и получение максимально возможной прибыли	Азоев Г. Л.

Продолжение

№	Определение понятия	Существенные признаки понятия и характеристики подходов к оценке конкуренции	Автор определения
2	Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам	Стремление доступа к редким благам	Хайне П.
3	Конкуренция определяется как ситуация, в которой конкурирующих единиц много и они независимы.	Ситуация, где много независимых конкурирующих единиц	Найт Ф.
4	Конкуренция — это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его.	Наличие на рынке независимых покупателей и продавцов при свободе входа-выхода на рынок	Макконелл К.Р. и Брю С.Л.
5	Конкуренция — это соперничество старого с новым, с инновациями.	Соперничество старого с новым	Шумпетер Й.
6	Конкуренция — процесс, посредством которого люди получают и передают знания. Конкуренция не может функционировать среди людей, лишенных предпринимательского духа. Конкуренция ведет к лучшему использованию способностей и знаний, стимулирует рациональность.	Процесс передачи знаний, стимулирует рациональность и предпринимательский дух	Фридрих А. фон Хайек
7	Конкуренция — динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рабочие сегменты.	Развивающийся процесс появления нового	Портер М.
8	Конкуренция — состязание между производителями (продавцами) товаров, а в общем случае — между любыми экономическими, рыночными субъектами; борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли, других выгод.	Состязание между любыми экономическими, рыночными субъектами	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.

№	Определение понятия	Существенные признаки понятия и характеристики подходов к оценке конкуренции	Автор определения
9	Конкуренция — борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка.	Борьба фирм за потребительский спрос	Юда-нов А.Ю.
10	Конкуренция — состязательность хозяйствующих субъектов, предпринимателей, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулируют производство тех товаров, которые требуются потребителю».	Соперничество, соревнование	Светунь-ков С.Г.
11	Конкуренция — один из существенных признаков рынка, форма взаимного соперничества субъектов, которые осуществляют предпринимательскую деятельность и заинтересованы в достижении аналогичных целей	Признак рынка, неотъемлемый элемент рыночного механизма	Багиев Г.Л.
12	Конкуренция — состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса «вымывания» некачественных товаров в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения Закона « О защите прав потребителей». Конкуренция — состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров	Данные определения подчеркивают роль покупателя, как важнейшего субъекта рыночных отношений, а также указывают взаимозависимость производителей товаров и услуг на конкурентном рынке	Фатхутдинов Р.А.

Анализ структуры и содержания формулировок и определений понятия «конкуренция» позволяет сделать следующие выводы:

- а) определения «конкуренция», предложенные различными авторами, не в полной мере отвечают требованиям системности и комплексности, т.е. данные определения характеризуют только один из множества аспектов конкуренции, выделенных каждым автором;
- б) многообразии подходов к формулированию определения понятия «конкуренция»: один автор под конкуренцией понимает соперничество (борьбу) фирм, то есть юридических лиц, другой — соперничество физических лиц, третий — как наличие на рынке достаточного количества продавцов и покупателей, четвертый — ситуацию, пятый — стремление, шестой — процесс и т.д.;
- в) вместе с тем некоторые ученые считают, что до сих пор в мире отсутствует единое определение понятия «конкуренция»;
- г) приведенные понятия не рассматривают конкуренцию среди социальных, производственных и биологических систем;
- д) понятия не отражают конкуренцию как единство статики и динамики соперничества, выживания систем в заранее заданных или неопределенных условиях.

На основании данного исследования под конкуренцией будем понимать (с точки зрения отдельно взятой организации) процесс управления организацией своими конкурентными преимуществами для привлечения потребителей путем удовлетворения их потребностей, результатом которого является получение стабильной прибыли для обеспечения дальнейшего развития организации.

С целью дальнейшего уточнения понятийного аппарата рассмотрим составляющие понятия «конкуренция», а также проведем анализ каждого элемента конкуренции.

Процессы могут быть: общественными и личными; экономическими, правовыми, социальными и природными; управленческими и производственными; обеспечивающими и преобразующими и завершающими; материальными и виртуальными; объективными и субъективными; поддерживающими паритет (баланс) и воспроизводственными; логическими и эмоциональными и т.д.

Составляющими слова «*управление*» в понятии «конкуренция» являются: нахождение, разработка, поддержание, использование и развитие конкурентного преимущества.

В принципе в качестве «*субъектов*» в понятии «конкуренция» могут выступать любые социальные, производственные или биологические системы. Например, организации индустрии туризма и гостеприимства относятся к хозяйствующим социально-экономическим системам с целым комплексом разнонаправленных задач.

Конкурентные преимущества субъектов могут быть наследственными, конструктивными, технологическими, информационными, квалификационными, управленческими, природно-климатическими и др.

В качестве *целей системы* могут быть: выполнение миссии организации индустрии туризма и гостеприимства; победа в профессиональных конкурсах, на конкретном туристском рынке с конкретной туристской или гостиничной услугой; достижение за счет внешнего или внутреннего развития либо поглощения конкурента какого-либо определенного состояния или уровня; поддержание достигнутого уровня; выживание и т.д.

Потребности могут быть: объективными (заданными природой или обществом) или субъективными (заданными субъектом управления); первичными или высшими; прошлыми, настоящими и будущими; сопряженными или несопряженными; глобальными или личными; отрицательными или положительными; индивидуальными или общественными и т.д.

В систему *законодательства* входят: конкурентное право, экологическое право, гражданский кодекс, налоговая система, таможенная система, трудовое право и др.

В научной литературе XX в. можно встретить три основных подхода (трактовки) конкуренции: 1) поведенческая, 2) структурная, 3) функциональная¹.

Поведенческая трактовка конкуренции — борьба за деньги покупателя путем удовлетворения его потребностей.

Структурная трактовка конкуренции — анализ структуры рынка для определения степени свободы продавца и покупателя на рынке (формы рынка) и способа выхода из него.

Функциональная трактовка конкуренции — соперничество старого с новым, с инновациями, когда скрытое становится явным.

В рамках этих подходов выделяют различные виды, уровни и методы проявления конкуренции (табл. 8.6).

С понятием конкуренция неразрывно связано понятие **конкурентоспособности** организации индустрии туризма и гостеприимства, гостиничных услуг, туристских продуктов, всей отрасли, национальной экономики. Понятие конкурентоспособности имеет различные определения как среди отечественных, так и среди зарубежных специалистов. Это свидетельствует, с одной стороны, о чрезвычайной важности и сложности проблемы, а с другой стороны — о незавершенности ее методологической проработки и необходимости дальнейших исследований.

Конкурентоспособность организации непосредственно связана с конкурентоспособностью выпускаемых товаров или оказываемых услуг (табл. 8.7).

¹ *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический маркетинг : учебник. — М. : ЗАО «Бизнес-школа „Интел-Синтез“», 2000.

Таблица 8.6

**Характеристики основных видов, уровней
и методов проявления конкуренции**

№	Классификационное различие	Основные виды проявления конкуренции	Характеристика
1	2	3	4
1	По степени интенсивности	1.1. Привлекательная	1.1. В данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыль больше, чем в предыдущем сегменте.
		1.2. Умеренная	1.2. Действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка.
		1.3. Ожесточенная для объекта конкуренции	1.3. Субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента.
		1.4. Ожесточенная для субъекта конкуренции	1.4. Объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо изгоняет субъект из данного сегмента.
2	По форме	2.1. Предметная	2.1. Конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными объектами, удовлетворяющими одну и ту же потребность.
		2.2. Функциональная	2.2. Конкуренция между товарами (объектами) — заменителями
3	По используемым методам	3.1. Ценовая	3.1. Различные методы снижения цены.
		3.2. Неценовая	3.2 Методы в основном направленные на критерий повышения качества (потребительских свойств) и условия продажи товара (услуги) при неизменных ценах.
		3.3. Ориентация на сервис (обслуживание)	3.3. Методы на основе критерия повышения качества сервиса товара;
		3.4. Снижение издержек (затраты)	3.4. Методы снижения эксплуатационных затрат у потребителя товара.
		3.5. Интегральная	3.5. Методы использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта.
4	В зависимости от поведения	4.1. Чистая (идеальная, совершенная)	4.1. Множество продавцов и покупателей взаимозаменяемого товара. Никто не оказывает жесткого влияния на цены и объемы продаж.

1	2	3	4
	рынка и его участников	4.2. Монополистическая	4.2. Большое количество продавцов и покупателей при значительном разнообразии товаров и цен.
		4.3. Олигополистическая	4.3. Небольшое количество крупных продавцов, способных оказывать существенное влияние на цены продаваемых товаров.
		4.4. Потенциальная	4.4. Может иметь место вследствие вхождения в отрасль, проникновения на рынок новых фирм.
		4.5. Недобросовестная	4.5. Участники рынка нарушают правила и нормы конкуренции (сговоры, ложная реклама, демпинговые цены и пр.).
		4.6. Несовременная	4.6. Условия рынка значительно отличаются от идеальных рыночных. Противоположность чистой конкуренции.
5	В зависимости от уровня (масштаба)	5.1. Местная	5.1. Группа, отдел, организация и т.п.
		5.2. Региональная	5.2. Район, город, область и т.п.
		5.3. Национальная	5.3. Страна
		5.4. Международная	5.4. Несколько стран
		5.5. Глобальная	5.5. В мировом масштабе, без конкретно определенных стран

Таблица 8.7

Определения понятия «конкурентоспособность» товара или услуг

№	Определение	Автор
1	Комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик, определяющих успех товара на внутреннем и на внешнем рынках.	Андрианов В.Д.
2	Конкурентоспособность характеризует способность товара удовлетворять определенным требованиям при минимальных затратах у изготовителя (если ставится задача разработки рационального ассортимента...) или у потребителя (если оцениваются возможности реализации товара).	Голубков Е.П.
3	Относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара-конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение.	Власова В.М.

Окончание

№	Определение	Автор
4	Совокупность потребительских, стоимостных характеристик товаров, определяющих их успех на рынке, т.е. способность данного товара быть обмененным на деньги в условиях широкого товарного предложения.	Шихова П.З.
5	Способность продукции соответствовать сложившимся требованиям рынка на рассматриваемый период.	Мишин В.М.
6	Способность продукции удовлетворять требования конкретного потребителя в условиях определенного рынка и периода времени по показателям качества и затратам потребителя на приобретение и эксплуатацию (или потребление) данной продукции.	Горбашко Е.А.
7	Совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, способствующих созданию превосходства данного товара перед товарами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности покупателя.	Багиев Г.Л.
8	Комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т.е. преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов.	Романов А.Н.
9	Способность изделия или услуги последовательно отвечать на ожидания потребителя или превосходить их.	Стивенсон Вильям Дж.

Анализ табл. 8.7 позволяет заключить, что в данных определениях особо подчеркивается роль потребителя, так как товар является конкурентоспособным по своим «потребительским характеристикам», «способности удовлетворять запросы потребителя», «соответствии требованиям рынка», «способности отвечать на ожидания потребителей». Большое внимание уделяется роли конкурентов на рынке с учетом «выгодных отличий от товара-конкурента» в условиях «широкого товарного предложения». Но при этом практически не рассматривается заинтересованность организации-производителя товаров и услуг, цель ее деятельности на рынке, ожидаемые результаты.

Проведенный анализ позволил сформулировать следующее определение «конкурентоспособности услуги организации индустрии туризма и гостеприимства» — способность услуги эффективно и качественно удовлетворять потребности покупателей, превосходя конкурентов на туристском или гостиничном рынке по потребительским характеристикам услуги при минимальных затратах на их удовлетворение, обеспечивая при этом коммерческий успех организаций индустрии туризма и гостеприимства.

Отсутствие единого взгляда на проблемы обеспечения конкурентоспособности предприятий и особая важность их решения послужила толчком к проведению анализа основных подходов к определению понятия «конкурентоспособность организации» и его содержания (табл. 8.8).

Таблица 8.8

Определения понятия «конкурентоспособность организации»

№	Определения	Автор
1	Свойство объекта, характеризующего степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке или — это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка.	Фатхутдинов Р.А.
2	Характеристика, отражающая возможность приспособления предприятия во времени к изменяющимся условиям конкуренции на рынке на основе эффективности всей деятельности и развития предприятия, степени удовлетворения потребностей и спроса потребителей в его продукции и услугах.	Мишин В.М.
3	Эффективная бизнес-система, способная завоевать и удерживать существенную долю рынка, а, следовательно, обеспечивать рост доходов и финансовое благополучие.	Ованесов А., Идрисов А.
4	Свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего релевантного рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов.	Светуных М.Г.
5	Потенциальная возможность эффективной деятельности предприятия на рынке для достижения его конкурентных преимуществ.	Горбашко Е.А.
6	Реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.	Рубин Ю.Б.
7	Способность предприятия изготавливать и сбывать товар с большей конкурентоспособностью, чем у конкурента	Нестерова Р.В.
8	Сравнительное преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри национальной экономики и за ее пределами.	Млоток Е.

Окончание

№	Определения	Автор
9	Реальная и потенциальная способность предприятия с учетом имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и реализовывать в конкурентных условиях товары, которые по своим потребительским и стоимостным характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.	Багиев Г.Л.
10	Способность организации приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной или превышение прибыльности в краткосрочном периоде по сравнению со среднестатистической прибыльностью в соответствующей сфере бизнеса.	Моисеева Н. К.
11	Способность компании реализовывать свою продукцию по цене, обеспечивающей рост и выполнение обязательств перед третьими лицами (обеспечение определенного уровня рентабельности, формирования основных фондов, возврата инвестированного капитала).	Джакот Дж.Х.
12	Способность фирмы продавать свои товары.	Рове Мейсон
13	Насколько эффективно компания удовлетворяет потребности клиента по сравнению с другими компаниями, предлагающими сходный продукт или услугу.	Стивенсон Вильям Дж.
14	Реальная и потенциальная возможность фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары их конкурентов.	«Европейский форум по проблемам управления»

С целью исследования содержания понятия «конкурентоспособность организации» целесообразно провести анализ основных параметров, по которым предлагается оценивать конкурентоспособность организации индустрии туризма и гостеприимства. Среди таких характеристик целесообразно выделить:

- способность отеля предложить потребителям туристский или гостиничный продукт с более привлекательными характеристиками, чем у конкурентов;
- эффективность деятельности организации индустрии туризма и гостеприимства на рынке, определяемая как отношение полученного рыночного результата к произведенным затратам;
- рыночный результат, позволяющий достаточно успешно развиваться организации индустрии туризма и гостеприимства в перспективе и удовлетворять потребности как собственников, так и наемного персонала.

На основании данных выводов предлагается следующая формулировка понятия **«конкурентоспособность организации индустрии туризма и гостеприимства»** — это способность организации осуществлять свою деятельность по оказанию услуг в рыночных условиях и противостоять конкурентам, получая при этом прибыль, достаточную как для развития самой организации, так и качественного обслуживания потребителей.

Конкурентоспособность организации — понятие относительное, оно может быть выявлено только на основе сравнения ряда объектов; ее сравнительные конкурентные преимущества определяются по отношению к другим средствам размещения, действующим на данном рынке поэтому, строго говоря, оценивается не конкурентоспособность организации индустрии туризма и гостеприимства, а степень конкурентоспособности, которая зависит от объекта сравнения. Меняется объект сравнения, меняется соответственно степень конкурентоспособности. Например, средства размещения, предлагающие услуги для отечественного рынка могут быть вполне конкурентоспособными на внутреннем гостиничном рынке и не быть таковыми на внешнем рынке.

В настоящее время широко используются следующие основные подходы к анализу и управлению конкурентоспособностью организации.

В 70-е годы XX в. особой популярностью при управлении конкурентоспособностью организаций пользовалась разработанная Бостонской консалтинговой группой матрица «рост рынка/доля рынка»¹.

В основе данной методики представлен анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара/услуги. Чтобы распределять ограниченные ресурсы с помощью данной матрицы, руководству компаний предлагалось предварительно оценить рентабельность и перспективность своих производственно-сбытовых отделений, которые подразделялись на четыре типа: «звезды», «дойные коровы», «вопросительные знаки», «собаки». В зависимости от того, к какой группе относили те или иные подразделения, принимались управленческие решения об их развитии или закрытии, о выделении средств или прекращении финансирования.

Анализ данной методики позволяет утверждать о возможности ее использования в деятельности организаций индустрии туризма и гостеприимства, так как при наличии достоверной информации данный инструмент может обеспечить высокую репрезентативность оценки и принести пользу для принятия решений о характере стратегии для каждого отдельного вида деятельности, а также предложить удачные способы рационализации для стратегии инвестирования, расширения и ликвидации.

Тем не менее, характеристика рынка только по двум параметрам и оценка критерия только как «низкий — высокий» исключает проведение

¹ Шнотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидирования // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3.

исследования причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений, не отражает работы подразделений на рынках со средними темпами роста, а также деление предприятий на *четыре группы* является упрощенным подходом, поэтому, для организаций индустрии туризма и гостеприимства наиболее актуален подход профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портера¹, который в 80-е гг. XX в. предложил все стратегии устойчивых конкурентных преимуществ объединить в *три типовых варианта*: минимизация производственных затрат, дифференцирование продукта, концентрация на определенном потребительском сегменте рынка (рис. 8.1).

	<i>Снижение издержек</i>	<i>Дифференциация продукции</i>
<i>Широкая</i>	«Ценовое лидерство»	«Продуктовое лидерство»
Область конкуренции		
<i>Узкая</i>	«Лидерство в нише»	

Рис. 8.1. Общая конкурентная матрица по М. Портеру²

В этом случае выбор конкурентных стратегий организаций индустрии туризма и гостеприимства определяется результатами исследований двух следующих проблем: 1) привлекательность отрасли в долгосрочной перспективе; 2) конкурентные позиции организации и ее продуктов по сравнению с другими организациями индустрии туризма и гостеприимства.

Необходимой основой для анализа проблемы конкурентоспособности на рынке туристских и гостиничных услуг служат определенные М. Портером пять конкурентных сил, определяющие привлекательность отрасли и позиции фирмы в этой отрасли (появление новых конкурентов, угроза замены данного продукта новыми, сила позиции поставщиков, сила позиции покупателей, конкуренция среди производителей в самой отрасли).

Значительный интерес представляет концепция Ж.-Ж. Ламбена³ который предлагает свои понятия и определения конкурентного преимущества и конкурентоспособности, опубликованные им примерно через шесть лет после выхода работы М. Портера.

Конкурентное преимущество фирмы — это характеристики товара (услуги), которые создают для фирмы превосходство над своими прямыми

¹ Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : ИД «Альпина», 2008.

² Портер М. Конкуренция. М. : Вильямс, 2000.

³ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. — СПб. : Наука, 1996.

ми конкурентами. Эти атрибуты различны и относятся к самому товару, к дополнительным услугам, к формам производства и сбыта. Превосходство оценивается относительным, сравнительным состоянием организации по отношению к конкуренту, занимающему наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка. Конкурентные преимущества бывают внутренние и внешние.

Конкурентное преимущество является внешним, если оно основано на отличительных качествах услуги, которые образуют «ценность для потребителя» ввиду сокращения издержек или повышения эффективности. Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве организации в отношении издержек производства и управления, которое создает «ценность для изготовителя» и меньшую себестоимость.

В зависимости от конкретной ситуации, наличия конкурентных преимуществ и ресурсов организация может выбрать одну из предлагаемых стратегий. Ж.-Ж. Ламбен предлагает анализ конкурентоспособности фирмы производить по трем факторам: цена, реклама, качество. К этим трем факторам целесообразно добавить и остальные факторы, определяющие конкурентоспособность организации (товара, услуги): качество обслуживания, затраты в сфере потребления товара. В конечном счете, эти 5 факторов определяют конкурентоспособность товара (услуги). Подход Ж.-Ж. Ламбера представляет огромный интерес при разработке классификации факторов конкурентных преимуществ и анализе уровня конкурентоспособности организаций индустрии туризма и гостеприимства.

Метод GAP (от англ. *gap* — брешь, отставание) разработан в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии¹ и представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний. Анализ GAP можно назвать организационной атакой на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью. Основными стадиями данного анализа являются:

- 1) формулирование целей деятельности на несколько лет;
- 2) прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями;
- 3) установление разрыва между целями и прогнозами;
- 4) определение альтернатив инвестиций и прогноз результатов;
- 5) определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- 6) рассмотрение инвестиций и альтернатив ценовой стратегии;
- 7) согласование целей стратегии каждого предприятия с перспективами в целом;

¹ Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность : Россия и мир 1992—2015. М. : Экономика, 2005.

- 8) установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом;
- 9) уточнение профиля возможных приобретений новых предприятий;
- 10) определение необходимых ресурсов и характера их влияния на предприятия;
- 11) пересмотр целей и стратегии существующих предприятий.

Практическая ценность данного метода заключается в разработанной последовательности необходимых мероприятий для достижения желаемого уровня конкурентоспособности, что можно применить и в разработке этапов процесса управления конкурентоспособностью организации индустрии туризма и гостеприимства. Метод GAP отражает, также, необходимость проведения сравнительного анализа среди организаций-конкурентов с целью использования их достижений.

Попыткой объединить все элементы целостного взгляда на бизнес явилась разработка в 1980 г. метода LOTS. Философия LOTS исходит из того, что организация должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей. Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.

Обсуждение включает *девять этапов* и касается существующего положения, стратегии, долгосрочных целей, краткосрочных целей, методов и объектов анализа, кадрового потенциала, планов развития, организации менеджмента, отчетности. При обсуждении этих проблем могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач. Конечной целью является выработка позиции, которая позволит организации правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

Гармоничное взаимодействие организации индустрии туризма и гостеприимства с окружающим миром является залогом развития, поскольку гостиничный и туристский бизнес в значительной степени зависит от внешних факторов (потребителей, общественности, государственных органов и т.д.). При этом не следует забывать об элементах внутренней среды организаций (кадрах, системы управления, технологии и т.д.).

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) — метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль — был разработан в середине 1960-х гг. в компании «General Electric». PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67% факторов успеха компании. Модель состоит из базы данных, охватывающих опыт функционирования почти 3000 североамериканских и европейских компаний, что позволяет сравнить данные, характеризующие деятельность исследуемой организации с данными эмпирического материала модели. Использование эмпириче-

ского материала является огромным достоинством данного метода, так как это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим). Решающие факторы прибыльности в соответствии с моделью PIMS подразделяются на три группы: конкурентная ситуация, производственная структура, рыночная ситуация. Самое сильное влияние на норму прибыли, в порядке убывания, оказывают: 1) капиталоемкость; 2) относительное качество продукта; 3) относительная доля компании на рынке; 4) производительность труда.

Преимущество модели PIMS состоит в том, что ее авторы пытаются измерить относительное качество услуги, так как решающим условием успеха в бизнесе является удовлетворение потребностей клиентов. В модели делается попытка оценить соответствие структуры производства структуре потребностей, что представляет интерес для индустрии туризма и гостеприимства.

Модель «Мак Кинси» («привлекательность рынка — преимущества в конкуренции»)¹ представляет собой развитие предыдущей модели. Название модели идет от названия компании и семи факторов, начинающихся в английском языке на букву «S» (стратегия, навыки, общепризнанные ценности, структура, системы, кадры, стиль). Матрица модели включает девять позиций организации в зависимости от уровня привлекательности рынка и преимущества на рынке по отношению к конкурентам. Стратегическое положение организации оценивается по следующим показателям: относительный размер, рост, доля рынка, позиция, сравнительная рентабельность, чистый доход, технологическое состояние, образ, руководство и люди. Привлекательность рынка оценивается по следующим показателям: абсолютный размер, рост рынка, широта рынка, ценообразование, структура конкуренции, отраслевая норма прибыли, социальная роль, влияние на окружающую среду, юридические ограничения.

После анализа перечисленных показателей строится матрица — стратегическое положение/привлекательность рынка и определяется стратегия фирмы. В центре внимания модели «Мак Кинси» находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены предприятием. Основной упор сделан на анализ влияния дополнительных инвестиций на прибыль. Данный подход пока незначительно используется в деятельности организаций индустрии туризма и гостеприимства, но его применение позволит компаниям в перспективе проводить грамотную маркетинговую и финансовую политику.

Широко используемым методом для анализа положения организаций индустрии туризма и гостеприимства на рынке может быть SWOT-анализ (см. в *параграфе 4.2* применение SWOT-анализа для планирования), кото-

¹ *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность : Россия и мир 1992—2015. М. : Экономика, 2005.

рый включает в себя внутренний анализ сильных и слабых сторон организации, а также внешний анализ возможностей, которые несет в себе окружающая среда, и угроз, таящихся в ней. SWOT-анализ является простым в использовании инструментом, применяемым для быстрого анализа стратегической ситуации и оценки конкурентоспособности организации. Идея SWOT-анализа заключается в следующем: а) принятие усилий для превращения слабостей в силу и угроз в возможности; б) развитие сильных сторон организации в соответствии с ее ограниченными возможностями.

На первом этапе SWOT-анализа глубоко изучаются силы — конкурентные преимущества организации, на втором этапе — слабости, на третьем этапе — факторы макросреды организации с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз и своевременного предотвращения убытков, на четвертом этапе — стратегические и тактические возможности компании, необходимые для предотвращения угроз и роста силы, на пятом этапе согласуются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии организации.

В 1995 г. **М. Треси** и **Ф. Вирсема**¹, представители консалтинговой фирмы CSC Index, выступили с предложением, напомиравшим типовые стратегии **М. Портера**. Они советовали каждой компании тщательно изучить, чем она наиболее привлекательна для потребителя, и превратить собственную уникальную ценность в долговременную стратегию. Для этого фирме рекомендовалось избрать одну из трех «ценностных дисциплин»: непрерывно улучшать либо производственные процессы, либо продукцию, либо приемы обслуживания клиентов. Выбор должен был быть максимально продуманным, иначе, утверждали авторы концепции, фирма собьется с пути и потерпит крах.

С точки зрения управления конкурентоспособностью организации индустрии туризма и гостеприимства данная концепция имеет ограниченную применимость, поскольку она предполагает жесткую специализацию на какой-то одной стратегии и необходимость ее безошибочного выбора, что при динамике туристского рынка представляет сложную задачу.

Ряд авторов при формировании стратегий развития компании считают целесообразным учитывать важность конкуренции и сотрудничества. Подобную теорию предпринимательских экосистем развил психолог **Дж.-Ф. Мур**² из Гарвардского университета. Он сравнил среду бизнеса с живой природной средой (экологической системой), в которой имеют место не только борьба, но и эволюция и сотрудничество. В бизнесе успех фирмы зависит от окружающей среды, поэтому менеджерам нужно думать о компании как об элементе экосистемы, где связаны интересы всех участ-

¹ *Шнотов Б.* О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3.

² Там же.

ников бизнеса и членов общества. Вместо стратегии на создание односторонних преимуществ, организации нужно стать чем-то вроде лесника, поддерживающего экосистему. Дж.-Ф. Мур утверждал, что при формировании экосистемы важно найти рыночную нишу, которая не затормозит рост компании и удалена от конкурентов, а на стадии расширения экосистема укрепляется за счет создания благоприятного окружения из участников бизнеса. Следующий этап развития компании, по мнению Дж.-Ф. Мура, это борьба за лидерство в зрелой экосистеме, где появляются конкуренты. В этом случае закономерны снижение издержек, реструктуризация, субподряд и т.п., а в качестве главного рычага поддержания экосистемы выступают инновации. Основой стратегии становятся тесные производственные связи с партнерами, облегчение доступа к ресурсам всех видов, определение того, какие направления бизнеса следует финансировать. Последняя стадия — кризис экосистемы из-за устаревания, столкновения с другой экосистемой или неблагоприятного изменения среды обитания. Дж.-Ф. Мур считал, что можно радикально трансформировать экосистему, изучив причины ее упадка и сплотив все заинтересованные в выживании стороны, но успех не гарантирован.

В индустрии туризма и гостеприимства сейчас происходит интенсивная борьба за лидерство на зрелом рынке с использованием методов ценовой и неценовой конкуренции. В большинстве случаев руководство организаций не учитывает того, что изменения окружающей среды требуют использования и других методов развития, указанных Дж.-Ф. Муром, — сплочения всех субъектов рынка и трансформации системы.

Другой попыткой решить дилемму «конкуренция или сотрудничество» стала теория «соконкуренции» (сотрудничество плюс конкуренция), предложенная **А.-М. Бранденбургером** (Гарвардский университет) и **Б.-Дж. Нейлбаффом** (Йельский университет). Они считали, что в бизнесе нет неизбежности выигрыша одних и проигрыша других; получать выгоду могут многие участники, поэтому ученые предложили применить теорию игр, позволяющую проводить гибкие комбинации: менять состав игроков, варьировать вносимые участниками бизнеса ценности, определять правила и тактику игры, ее масштабы и рамки.

Необходимо отметить, что рассмотренные теории касались существующего бизнеса и сводились к созданию сегодняшних конкурентных преимуществ с использованием сотрудничества. В настоящее время появилась интересная точка зрения, что на рынке победит тот, кто сможет формировать рынки будущего и доминировать на них. Новаторскую концепцию развития бизнеса с ориентацией на будущее первыми предложили **Г. Хэмел** (Лондонская школа бизнеса) и **К.-К. Прахалад** (Мичиганский университет). Они считали, что отраслевых гигантов побеждают компании, отстающие от них по финансовым возможностям и традиционным преимуществам, устойчивые ранее отрасли меняются и перекраиваются по мере

появления новых продуктов, а перспективность организации определяется первенством на будущих рынках. Авторы назвали это интеллектуальным лидерством. Такие рынки еще не существуют, но их необходимо представлять уже сейчас и стремиться к их формированию.

Отказавшись от традиционного стратегического планирования, Г. Хэмел и К.-К. Прахалад ввели термины «стратегические намерения» и «стратегическая архитектура», означающие прояснение контуров будущей отрасли по мере ее создания. Чтобы занять место в будущем, важно не ограничивать цели имеющимися сегодня ресурсами, а «отодвигать» цели от ресурсов как можно дальше. Если направление выбрано правильно и все подразделения организации движутся к цели согласованно, ресурсы нужно наращивать «на марше». Движение к будущему — это использование тех возможностей, которые необходимы для очередного шага. Это предполагает, что работа организаций индустрии туризма и гостеприимства, ориентированная на потребителя, не должна сводиться к удовлетворению сегодняшних запросов клиентов, а должна предполагать разработку и предложение новых услуг, которые предугадывают пожелания потребителей. С этой целью организациям целесообразно уметь использовать «базовые функциональности туристского или гостиничного продукта» (потенциальные возможности развития и нового использования продукта) и «ключевые компетенции» (знания и умения людей, которые шире их должностных обязанностей).

Сильной стороной данной концепции является утверждение авторов, что бизнес — это динамичное движение в будущее. Авторы попытались указать путь в лидеры небольшим компаниям, призывая побеждать «не ресурсами, а умением». На примере ведущих компаний они представили доказательства того, насколько важно не отвлекаться на реструктуризацию и перестройку, а создавать рынки будущего и доминировать на них. Но в то же время необходимо отметить сложность концепции и проблемы вследствие этого ее использования на практике, а следовательно, наличие риска потери сегодняшних преимуществ в мечтах о стратегической архитектуре будущего.

Кроме того, особый интерес для развития конкурентоспособности организаций индустрии туризма и гостеприимства представляет книга Г. Хэмела «Революция в бизнесе»¹, которая посвящена инновациям в создании компаний XXI в. В данном труде Хэмел утверждает, что «эра прогресса», т.е. линейного эволюционного развития и непрерывных пошаговых изменений, закончилась, бизнес вошел в стадию революционных потрясений. Для выигрыша в конкурентной борьбе надо преодолеть стереотипы мышления. Чтобы войти в будущее, нужно отбросить практически все, что составляло основу менеджмента XX в. (пошаговые изменения, реструк-

¹ Шнотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3.

туризацию, организационное обучение и управление знаниями, кратковременные выигрыши за счет сокращения расходов, эффективность). Богатство и процветание, утверждает Г. Хэмел, принесут новые виды бизнеса, нелинейные инновации и нестандартные решения. Стратегическая гибкость важна, но она мало помогает в новом бизнесе. Необходимо проектировать будущее и управлять им.

Г. Хэмел разработал этапы построения «революционных» компаний и превращения инновационности в постоянно действующий фактор. Для этого нужны: дерзновенная мечта; эластичное понимание бизнеса; благородная цель; «новые голоса» молодых сотрудников и менеджеров с периферии; открытые рынки идей, капиталов, талантов; экспериментирование при малых рисках; «клеточная» структура; вознаграждение новаторов. Призывая к революционной новизне, Г. Хэмел не отрицает при этом значения некоторых традиционных факторов конкурентоспособности: размер компании для использования эффекта масштаба; выгоды от ассортимента и отраслевой стандартизации; ключевые компетенции; ценность торговой марки; потребительские активы.

Проведенный анализ понятий и концепций конкурентоспособности позволяет сделать следующие выводы:

- универсальное общепринятое понятие конкурентоспособности отсутствует, потому что разные авторы акцентируют внимание на различных аспектах содержания данного понятия;
- конкурентоспособность характеризуется определенным набором параметров, но является достаточно сложным и многоуровневым понятием;
- конкурентоспособность обычно определяется при сопоставлении товаров (услуг), организаций, процессов, но может относиться и к нормативным актам, научно-методическим документам, проектно-конструкторской документации, технологии, производству и другим объектам;
- конкурентоспособность обязательно должна быть соотнесена с определенным рынком и периодами времени, иначе отсутствуют пространственные и временные границы анализа;
- конкурентоспособность может иметь несколько уровней: страны, региона, рынка, организации и т.д.;
- конкурентоспособность является категорией динамической, причем ее динамика обусловлена, прежде всего, внешними факторами, незначительная часть которых может рассматриваться как управляемые параметры;
- проблема конкурентоспособности относится лишь к недефицитному рынку, «рынку потребителя», так как именно потребители принимают решение о выборе товаров и услуг той или иной конкурирующей фирмы;

- для измерения конкурентоспособности анализируемого объекта необходима качественная информация, характеризующая полезный эффект данного объекта.

8.4. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации гостиничного комплекса

На конкурентоспособность организации индустрии туризма и гостеприимства влияет множество факторов, определяющих ее способность действовать в текущих финансово-экономических и политических условиях: финансовая устойчивость и независимость, оснащение материально-техническими средствами и их износ, организация финансовой, хозяйственной, сбытовой, обслуживающей и другой деятельности. Важной составляющей конкурентоспособности организации индустрии туризма и гостеприимства является качество ее услуг, так как привлекательность услуг влияет на выбор потребителей, которые определяют в результате финансовую базу конкурентоспособности компании.

Конкурентоспособность организации указывает, насколько эффективно организация удовлетворяет потребности клиента по сравнению с другими организациями, предлагающими сходные услуги. С учетом специфики и особенностей организации индустрии туризма и гостеприимства целесообразно следующим образом классифицировать факторы, влияющих на конкурентоспособность организаций индустрии туризма и гостеприимства — на тактические и стратегические.

Тактический фактор формирования конкурентных преимуществ организации индустрии туризма и гостеприимства — конкретный компонент внешней или внутренней среды организации, по которому она превосходит или будет превосходить в ближайший период (не более года) конкурирующие организации.

Стратегический фактор формирования конкурентных преимуществ организации индустрии туризма и гостеприимства конкретный компонент внешней или внутренней среды организации, по которому она может превзойти конкурирующие компании после выполнения в перспективе конкретных условий, определяющих превосходство анализируемого компонента организации по сравнению с конкурирующими организациями.

Отдаленность срока реализации стратегического фактора формирования конкурентных преимуществ компании может быть не менее двух лет. Конкретный срок определяется иерархическим уровнем фактора, сложностью объекта и актуальностью проблемы.

Стратегические факторы формирования конкурентных преимуществ организации индустрии туризма и гостеприимства можно также подразделить на факторы макроэкономической среды страны, мезоэкономической

среды региона и микроэкономической среды компании. Связи этих факторов показаны на рис. 8.2.

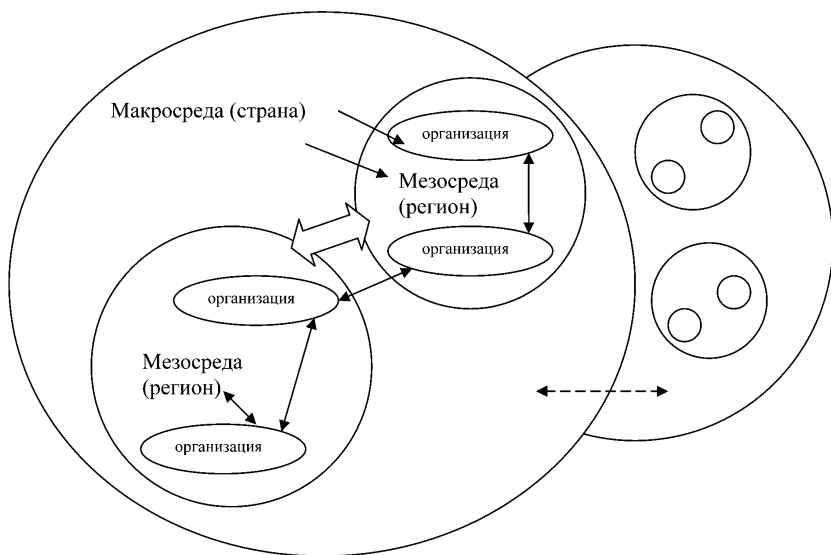


Рис. 8.2. Взаимосвязь факторов формирования конкурентных преимуществ макросреды страны, мезосреды региона и микросреды организации индустрии туризма и гостеприимства

На рис. 8.2 показано влияние факторов инфраструктуры региона на устойчивость и эффективность работы организации индустрии туризма и гостеприимства, факторов макросреды на эффективность и качество работы региона, факторов макросреды на эффективность и качество работы компании, факторов взаимодействия организаций индустрии туризма и гостеприимства различных регионов, факторов взаимодействия различных регионов, факторов взаимодействия различных стран. Односторонняя связь между факторами макросреды и инфраструктурой региона и факторами макросреды и организации означает законодательное и налоговое воздействие федеральных органов управления страной на регион и организации индустрии туризма и гостеприимства. Более сложные связи страны, региона и отдельных организаций индустрии туризма и гостеприимства с аналогичными субъектами других стран на рис. 3.2 не указаны, но их наличие подразумевается.

Содержание **стратегических факторов**, влияющих на конкурентоспособность организации индустрии туризма и гостеприимства, отражающих специфику работы туристской и гостиничной отрасли и ее роль в хозяйстве страны, представлены в табл. 8.9.

Таблица 8.9

Стратегические факторы, влияющие на конкурентоспособность гостиниц

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА	
ФАКТОРЫ МАКРОСРЕДЫ СТРАНЫ	
Группа факторов	Индивидуальные показатели
1	2
1. Международная сфера	Военные конфликты; международные конференции, выставки, кинофестивали и другие мероприятия; тенденции продолжительности жизни населения; уровень интеграции; доступность рекреационных и других технологий
2. Политическая сфера	Стабильность политической системы в стране; криминальная обстановка; уровень демократии; независимость СМИ; законодательная деятельность; органы управления туризмом и рекреацией и степень их вмешательства
3. Экономическая сфера	Уровень основных макроэкономических показателей (ВВП, уровень безработица, темп инфляция, реальные доходы населения, дефицит бюджета страны); доля частной собственности; стратегия развития страны; наличие сырьевых и трудовых ресурсов; показатели налоговой системы; структура распределения и размеры доходов населения; развитие финансовой системы страны; структура рынка гостиничных услуг
4. Социально-демографическая сфера	Продолжительность жизни; жизненный уровень населения; рождаемость и смертность населения; структура населения по полу, возрасту, образованию, составу семьи, доходу; плотность населения; удельный вес служащих, рабочих, пенсионеров, учащихся и др. категорий занятых; миграция; городское и сельское население; продолжительность отпуска
5. Правовая сфера	Федеральные правовые акты по туризму и гостеприимству, по налогообложению, развитию предпринимательства, внешнеэкономической деятельности; федеральные правовые акты, регулирующие взаимоотношения компонентов экономической системы страны; федеральные программы развития региона; качество надзора за соблюдением федеральных правовых актов; преемственность правового обеспечения по вертикали и горизонтали
6. Экологическая сфера	Параметры экосистемы страны и региона; затраты бюджета на поддержание экосистемы; федеральные программы защиты окружающей среды; влияние экологии на здоровье населения
7. Природно-климатическая сфера	Основные природные ресурсы страны; рекреационные ресурсы; характеристика климатических факторов страны; дефицитность ресурсов по регионам страны

1	2
8. Научно-техническая сфера	Удельный вес изобретений и патентов в мировом фонде; удельный вес профессоров и докторов наук в численности работающих; стоимость основных производственных фондов; автоматизация производства; износ основных фондов; система информации страны; компьютеризация страны; расходы на НИОКР в области гостиничного дела и туризма
9. Культурная сфера	Уровень образования населения; обеспеченность объектами культуры (театрами, библиотеками, спортивными комплексами и др.); отношение людей к окружающему миру; тенденции развития культурных ценностей; традиции отдыха и лечения
ФАКТОРЫ МЕЗОСРЕДЫ РЕГИОНА И ГОРОДА	
1. Рыночная инфраструктура	Количество финансовых учреждений и бирж; удовлетворение потребностей средств размещения в трудовых, материальных и др. ресурсах; наличие единой региональной информационной системы; структура рынка гостиничных услуг
2. Мониторинг окружающей среды	Качество воздушного бассейна, почвы, водных и природных ресурсов; техническая оснащенность и прогрессивность методов и средств мониторинга; штрафные санкции за нарушение законодательства по охране окружающей среды; экологическое состояние региона по сравнению с другими регионами
3. Здравоохранение	Фондовооруженность учреждений здравоохранения; прогрессивность медицинского оборудования; износ оборудования; квалификация персонала и обеспеченность им; заработная плата работников здравоохранения; обеспеченность населения услугами здравоохранения; сотрудничество учреждений здравоохранения со средствами размещения
4. Наука и образование	фондовооруженность научных учреждений, учителей и преподавателей; уровень образования населения региона; заработная плата работников науки и образования; наличие специальных и высших учебных заведений для подготовки и переквалификации кадров в области гостиничного дела
5. Культура	Степень удовлетворения потребностей населения в объектах культуры; износ объектов культуры; укомплектованность объектов квалифицированными кадрами; заработная плата работников культуры; наличие культурно-развлекательных предприятий; привлекательность мест отдыха и достопримечательностей; наличие развитой сети экскурсионных объектов
6. Торговля и общественное питание	Наличие объектов торговли и общественного питания по видам и районам; прогрессивность и износ торгового оборудования; укомплектованность квалифицированными кадрами; соотношение цены и качества; уровень цен

1	2
7. Транспорт и связь	степень удовлетворения потребности населения в услугах транспорта, почтовой и телефонной связи; наличие вокзалов (ж/д, авто, аэро, морского); укомплектованность кадрами; износ транспортных средств и оборудования; состояние дорог; заработная плата работников транспорта и связи; доступность использования услуг транспорта и связи (цена, прогрессивность)
8. Пригородное сельское хозяйство	Наличие собственной сельскохозяйственной продукции; доля привозной продукции; конкурентоспособность собственной продукции; фондовооруженность и заработная плата работников сельского хозяйства; качество и цена собственной продукции
9. Строительство	Обеспеченность жителей собственным жильем; размер общей площади жилья на одного человека; средний возраст жилого фонда; темпы развития промышленного и частного строительства; темпы строительства объектов гостиничной и туристской сферы; генеральный план развития региона и города
10. Жилищно-коммунальное хозяйство и бытовое обслуживание	Степень удовлетворения населения услугами ЖКХ по видам и качеству; износ оборудования и коммуникаций; размеры оплаты за услуги ЖКХ и их доля в себестоимости гостиничных услуг; заработная плата работников ЖКХ; бесперебойность снабжения услугами ЖКХ
11. Промышленность	Основные виды; доля отрасли в местном бюджете; конкурентоспособность продукции; механизация и автоматизация промышленности; износ основных фондов; заработная плата работников; стратегия развития отраслей промышленности
12. Экономика	Уровень экономического развития региона; дефицит местного бюджета; экономическая стратегическая программа развития региона; ориентация отраслей экономики на сотрудничество с гостиничной сферой
13. Политика	Региональные и городские правовые акты в области гостиничного дела и туризма, в области развития предпринимательства и налогообложения, в области международного сотрудничества и инвестиционной деятельности;
14. Рекреационные ресурсы	Природно-климатические ресурсы; водные ресурсы; горно-лесные ресурсы; историко-культурные ресурсы

ФАКТОРЫ МИКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

1. Конкуренты	Качество, виды, цена и конкурентоспособность услуг конкурентов; имидж, реклама, уровень сервиса; организационно-технический
---------------	---

1	2
	уровень производства основных конкурентов; финансовое положение; цели и рыночная стратегия основных конкурентов; доля рынка; потребители услуг; внешняя политика конкурентов; диверсификация деятельности; маркетинговая деятельность
2. Поставщики	Постоянство; цены и условия оплаты; форма и скорость обслуживания и доставки; качество ресурсов; размер партии
3. Потребители	Основные клиенты; постоянные потребители; структура потребителей по полу, возрасту, образованию, составу семьи, доходу; приверженность к конкретной организации; психографические признаки; методы покупки; желаемый уровень сервиса; основные мотивы при покупке услуг
4. Посредники	Структура и стратегии посредников; условия сотрудничества; надежность и постоянство посредников; маркетинговая работа в высокий и низкий сезон; контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг (рекламные, консалтинговые и др. фирмы); связи с кредитно-финансовыми учреждениями
5. Контактные аудитории	Отношение к организации индустрии туризма и гостеприимства финансовых кругов, СМИ, государственных и муниципальных учреждений, общественных организаций, населению и др.; мероприятия по улучшению отношений с контактными аудиториями
6. Ассоциации и союзы	Консалтинг, совместная маркетинговая деятельность, формирование нормативно-правового законодательства на отраслевом уровне

Для организации индустрии туризма и гостеприимства большое значение имеют тактические факторы, влияющие на конкурентоспособность, по которым она превосходит или будет превосходить в ближайший период (не более года) конкурирующие компании. Анализ конкурентной борьбы организаций индустрии позволяет определить ряд основных тактических факторов, влияющих на конкурентоспособность организации сферы туризма:

- факторы, характеризующие организацию;
- факторы, характеризующие услугу;
- факторы, характеризующие обслуживание клиентов;
- факторы, характеризующие маркетинг.

Значимость и характер влияния данных групп тактических факторов на обеспечение конкурентоспособности организации индустрии туризма и гостеприимства различна.

Факторы первой группы призваны показать характеристики самой организации. По своему составу факторы, включенные в данную группу, существенно отличаются. Например, *репутация (имидж) компании*, казалось бы на первый взгляд не имеет ничего общего ни с организацией деятельности, ни с экономикой предприятия, однако значимость этого факто-

ра велика. Репутация организации индустрии туризма и гостеприимства очень часто формируется в результате оценки уровня и качества обслуживания самим гостем. Исследования показывают, что если человека обслужили хорошо, он расскажет об этом пятерым. Если же человек получил отрицательный опыт, он сообщит об этом десятичным¹. Имидж организации формирует структуру потребителей услуг компании. Так, для солидных бизнесменов, представителей шоу-бизнеса, артистов очень важным является репутация средства размещения, так как это не только соответствующий класс обслуживания для самого клиента, но и, в определенной степени, для окружающих характеристика успешности в жизни данного человека.

Потенциал персонала организации является важнейшим фактором, характеризующим организацию индустрии туризма и гостеприимства. Для туристских и гостиничных услуг значимость этого элемента экономического потенциала организации особенно велика, поскольку от уровня профессионализма персонала, его умения работать с людьми зависит качество услуги и обслуживания клиента. Способность персонала быстро обучаться, осваивать новые профессии и обретать навыки, необходимые для работы в современных условиях является существенным преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности гостиничных и туристских предприятий.

В связи с постоянно меняющимися требованиями клиентов к уровню обслуживания, совершенствованием технологий оказания услуг, предприятия сферы туризма и гостеприимства должны постоянно заниматься проблемами повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала. Причем, это касается всего персонала — начиная от самого нижнего уровня (например, горничной) и завершая руководителем предприятия. Эта проблема в современных условиях является весьма актуальной.

Не менее важной проблемой предприятий индустрии туризма и гостеприимства является текучесть кадров. Частая сменяемость персонала, с одной стороны, приводит к ухудшению качества обслуживания (в период адаптации вновь принятых работников), а с другой, увеличивает издержки предприятия (выплата выходных пособий, затраты на повышение квалификации работника, который не остался работать на предприятии). Одной из причин, которую часто называют увольняющиеся, является низкий уровень заработной платы, которая недостаточно компенсирует затраты труда, связанные с повышенным нервно-эмоциональным напряжением.

Финансовое состояние организации индустрии туризма и гостеприимства определяет ее платежеспособность, экономическую независимость и создание условий для стабильного развития. Финансовое состояние организации определяется результатами ее деятельности, поскольку основным финансовым источником является прибыль, получаемая предприятием. Рост же прибыли может быть обеспечен за счет увеличения объема про-

¹ Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / пер. с англ. ; под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001.

даж услуг при сохранении издержек на прежнем уровне; при увеличении издержек в меньших масштабах, чем рост объема реализации услуг или при их снижении. В связи с этим данный фактор конкурентоспособности действует как комплексный, испытывающий на себе влияние других факторов.

Существенно характеризует организацию индустрии туризма и гостеприимства и влияет на ее конкурентоспособность действующая *система управления*. Прежде всего, это проявляется в той организационной структуре, которая выстроена в данной компании, расстановке управленческого персонала по уровням и звеньям управления, распределении работ и методах управления. Важным вопросом в оценке данного фактора формирования конкурентного преимущества организации индустрии туризма и гостеприимства является наличие профессиональной подготовки руководящего состава. Немаловажное значение имеют и методы управления, т.е. способы воздействия на персонал.

Факторы второй группы отражают параметры гостиничной или туристской услуги. Потребителя гостиничных и туристских услуг, как правило, интересуют соответствие *цены и качества оказываемых услуг*. В последние годы наблюдается приоритет качественных параметров услуги. И все же конкурентоспособность предприятий сферы туризма и гостеприимства во многом зависит от эффективности проводимой организацией ценовой политики. Использование данного инструмента в гостиничном и туристском бизнесе сопряжено с определенным риском, так как при неумелом обращении с ним могут быть получены непредсказуемые и даже отрицательные по своим экономическим последствиям результаты.

В экономической литературе под ценовой политикой организации индустрии туризма и гостеприимства понимается система представлений о том, какие принципы должны составлять основу ценообразования и как маневрировать ценами для достижения целей предприятия и решения соответствующих маркетинговых задач. При определении влияния цены на конкурентоспособность гостиничной или туристской услуги и организации в целом следует учитывать несколько важных факторов:

- 1) место цены среди других факторов конкуренции на рынке гостиничных и туристских услуг;
- 2) методы формирования ценовой политики организации индустрии туризма и гостеприимства;
- 3) характер ценовой политики на новые виды услуг;
- 4) сравнительный анализ соотношений «издержки/прибыль» и «издержки/качество» собственной организации и организаций-конкурентов.

Для средств размещения важным фактором, характеризующим услугу, является *структура и состояние номерного фонда*. Структура номерного фонда зависит от уровня классности (количество звезд) гостиничного комплекса и определяется в соответствии с утвержденной распоряжением

Правительства РФ 15.06.2005 № 1014-р «Система классификации гостиниц и других средств размещения» и приказом Минкультуры России от 03.12.2012 № 1488 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи».

Учет данного фактора конкурентоспособности гостиничного предприятия предполагает выявление степени соответствия заявленного и фактически реализуемого класса обслуживания клиентов.

Оказание услуг туризма и гостеприимства связано с обязательным использованием определенного оборудования и инвентаря, поэтому качество *материально-технического обеспечения* услуги также необходимо выделить в составе факторов, характеризующих гостиничную или туристскую услугу.

Одним из факторов, обеспечивающих высокое качество оказания услуг является обеспечение ее *безопасности*, т.е. безопасности самого клиента в путешествии, а также безопасности и сохранности его имущества. Эти параметры в определенной степени влияют и на формирование репутации организации индустрии туризма и гостеприимства, поскольку безопасность проживания — это та характеристика услуги, которая интересует большинство потребителей гостиничных и туристских услуг.

Факторы третьей группы являются весьма специфическими и характеризуют уровень и качество обслуживания клиентов. Эти параметры конкурентоспособности находятся «на поверхности». В отличие от финансового состояния организации индустрии туризма и гостеприимства, оценки кадрового потенциала и т.п. уровень обслуживания довольно просто и четко может оценить клиент.

В настоящее время в индустрии туризма и гостеприимства практикуется оказание не только основных услуг, но и сопутствующих и дополнительных. Подобное сочетание основного и дополнительного продукта создает комплексность обслуживания, что положительно влияет на конкурентоспособность организации в целом.

Четвертая группа факторов характеризует маркетинг, который часто рассматривают как философию бизнеса и конкретное руководство к действию. С одной стороны, умело организованная маркетинговая деятельность дает представление о том, какие возможности он предоставляет для успешной работы в условиях конкурентного рынка. С другой стороны — отвечает на еще более важный вопрос — какие выгоды он приносит потребителям, какие проблемы позволяет им решать. Главное в маркетинге — это целевая ориентация на потребителя и комплексность решения рыночных задач. К сожалению, российские хозяйственные руководители все еще недооценивают роль маркетинга в решении проблемы конкурентоспособности предприятия. Руководителям организаций индустрии туризма и гостеприимства следует понимать, что маркетинг нацелен на перспективу, поэтому важно не просто исследовать и знать текущую рыночную конъюнктуру,

но и предвидеть, как будет развиваться рынок в перспективе. Отсюда вытекает важность как краткосрочного, так и среднесрочного и долгосрочного маркетингового планирования.

Тактические факторы формирования конкурентных преимуществ организации индустрии туризма и гостеприимства приведены в табл. 8.10.

Таблица 8.10

**Тактические факторы, влияющие на конкурентоспособность
организации индустрии туризма и гостеприимства**

ТАКТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА	
Группа факторов	Индивидуальные показатели
1. Характеризующие предприятие	Специализация; имидж; месторасположение; благоустройство, оборудование и чистота территории; состояние парка; организационная структура управления; функции подразделений; цели и задачи; интеграционные и координационные механизмы; система коммуникаций; степень централизации управления; методы принятия решений; квалификация административно-управленческого персонала; техническая вооруженность труда административно-управленческого персонала; эффективность управления; гибкость и готовность к самосовершенствованию; основные показатели финансово-экономической деятельности (рентабельность, платежеспособность, оборачиваемость активов, уровень постоянных и переменных издержек, кредитоспособность, наличие собственного и заемного капитала и др.); доступность финансовых средств; система управления кадрами и их профессионализм
2. Характеризующие непосредственно услугу	Техническая оснащенность; сервисное обслуживание; качество гостиничных и туристских услуг; безопасность предоставления гостиничных и туристских услуг; соответствие цены качеству оказываемых услуг; гибкая ценовая политика; цена услуг (основных и дополнительных); возможные формы оплаты; скидки; ценовая политика в межсезонье; набор услуг; высокое качество материально-технического оснащения организации
3. Характеризующие обслуживание клиентов	Качество и разнообразие основных и дополнительных услуг
9. Характеризующие маркетинговую деятельность	Методы продвижения услуг; участие в специализированных ярмарках; сотрудничество с другими организациями индустрии туризма и гостеприимства; работа с жалобами клиентов

Как видно из факторов, представленных в табл. 8.9 и 8.10 на конкурентоспособность организации индустрии туризма и гостеприимства влияют различные факторы как стратегического, так и тактического действия. Приведенная классификация позволяет системно рассматривать деятельность организации индустрии туризма и гостеприимства при принятии стратегических и тактических решений высшим руководством компании.

8.5. Направления достижения конкурентных преимуществ организациями гостиничного комплекса

Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность организации индустрии туризма и гостеприимства, заключается в выявлении сильных и слабых сторон конкурентов, их отличительных особенностей. Эти исследования позволят организации индустрии туризма и гостеприимства выявить собственные конкурентные преимущества.

В основе конкурентных преимуществ лежат осязаемые и неосязаемые ресурсы (рис. 8.3). К осязаемым ресурсам (материальным активам) относятся материально-технические и финансовые активы гостиницы, которые отражены в бухгалтерском балансе. Под неосязаемыми ресурсами (нематериальными активами) понимаются качественные характеристики отеля, а именно: не связанные с людьми неосязаемые ресурсы (торговая марка, ноу-хау, престиж, имидж); неосязаемые человеческие ресурсы (квалификация персонала, опыт, компетенция, корпоративная культура, наличие управленческой команды).



Рис. 8.3. Ресурсы организации индустрии туризма и гостеприимства, составляющие основу ее конкурентного преимущества¹

Кроме того, источником конкурентных преимуществ могут быть отдельные стратегические направления деятельности организации индустрии туризма и гостеприимства (планирование, маркетинг, сбыт, финансы и т.п.), в которых она преуспевает. Организация также может занимать лидирующее положение по сравнению с конкурентами в случае моно-

¹ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент : курс лекций. — М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001.

польного положения на рынке, именно поэтому в настоящее время многие крупные организации индустрии туризма и гостеприимства стараются захватывать рынок путем глобализации и интеграции компаний. Таким образом, основой конкурентных преимуществ являются уникальные активы организации или особая компетентность в сферах деятельности, важных для гостиничного и туристского бизнеса.

Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на микроэкономическом уровне и составляют основу деловой стратегии организации индустрии туризма и гостеприимства. Под деловой стратегией организации понимается стратегия ее деятельности на определенном рынке, которая фокусирует внимание на улучшении конкурентной позиции гостиничных и туристских продуктов и услуг. Конкурентные преимущества позволяют организации иметь рентабельность выше средней для компаний данной отрасли или данного рыночного сегмента.

В историческом аспекте теория конкурентных преимуществ пришла на смену теории сравнительных преимуществ. Сравнительные преимущества, лежащие в основе конкурентоспособности организации, определяются наличием и использованием находящихся в изобилии факторов производства, таких как трудовые ресурсы, капитал, инфраструктура и т.д.

Но для современного этапа развития общества в связи с глубокими инновационными процессами и глобализацией гостиничного и туристского бизнеса теория сравнительных преимуществ претерпела некоторые изменения и дополнения, а именно:

- преимущества перестали быть стратегическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса (изменяются технологии обслуживания, методы управления, способы сбыта услуг и т.д.), поэтому для удержания конкурентных преимуществ требуется постоянное внедрение инноваций. Сроки внедрения инноваций должны равняться или превосходить сроки внедрения аналогичных инноваций у конкурентов;
- глобализация бизнеса вынуждает компании учитывать национальные и международные интересы;
- страна и территория рассматриваются организациями, не только как место, где компания осуществляет свою деятельность, а как основа для выработки стратегии. Потенциал фирмы существенно зависит от условий, в которых она работает, и подвержен постоянным изменениям.

При формировании конкурентных преимуществ организациям индустрии туризма и гостеприимства целесообразно руководствоваться потребностями клиентов и на постоянной основе проводить работу по выяснению у потребителей воспринимаются ли ими выделенные характеристики организации или оказываемых ею услуг в качестве преимуществ по сравнению с другими участниками гостиничного или

туристского рынка. Б. Карлоф¹ отмечает, что «к сожалению, легко заявить о наличии у себя конкурентных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов...».

Конкурентные преимущества не являются постоянными, они завоёвываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоёмким и, как правило, дорогостоящим процессом. Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от ряда факторов, таких как:

- источники конкурентных преимуществ, связанные с наличием у организации индустрии туризма и гостеприимства высокой репутации, квалифицированного персонала, развитым маркетингом, использованием современных технологий и менеджмента, с наличием дешевой рабочей силы и т.д.;
- очевидность источников конкурентных преимуществ (например, зависимость от конкретного поставщика товаров и услуг). При наличии очевидных источников конкурентных преимуществ возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить организацию этих преимуществ;
- инновации. Для удержания лидирующего положения на рынке сроки внедрения инноваций должны равняться срокам их возможного повторения конкурентами или превосходить их;
- отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового. Отказ от конкурентного преимущества важен для реализации стратегии, так как создает препятствия для компаний-имитаторов.

Для того, чтобы быть конкурентоспособной организация индустрии туризма и гостеприимства должна иметь несколько (четыре-пять) конкурентных преимуществ (табл. 8.11).

В настоящее время экономисты разработали множество направлений деятельности организации по достижению конкурентных преимуществ, но наиболее общими являются:

- *стратегия лидирующих позиций по издержкам* — стремление организации к минимальным расходам при производстве и распределении гостиничных или туристских услуг, чтобы установить более низкие цены и расширить свою долю рынка. Ценовое лидерство достигается, если организация индустрии туризма и гостеприимства осуществляет контроль над значительной долей рынка или располагает какой-либо уникальной технологией обслуживания. Данная стратегия означает способность организации индустрии туризма и гостеприимства разрабатывать, производить и реализовывать

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия. М. : Экономика, 1991.

Необходимые условия для осуществления и возможные риски по ряду направлений достижения конкурентных преимуществ

Направление достижения конкурентных преимуществ	Необходимые условия осуществления	Возможные риски
<p>На основе низких издержек</p>	<ul style="list-style-type: none"> — спрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден; — преобладает ценовая конкуренция; — различия в товарных марках мало значимы для потребителей; — наличие крупных корпоративных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену; — гостиничные продукты однородны, потребитель может приобрести ее у разных гостиниц; — организация имеет доступ к дешевой рабочей силе или другим источникам снижения себестоимости услуг 	<ul style="list-style-type: none"> — увлечение производством одного продукта, забывая о необходимости его обновления; — появление новых гостиничных продуктов, которые сводят к минимуму преимущество в издержках; — конкуренты и последователи получают такие же преимущества путем имитации услуг или осуществления инвестиций в материально-техническую базу; — неспособность выявить необходимость смены гостиничного продукта или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости; — инфляционный рост издержек, подрывающий способность фирмы снижать себестоимость; — изменение предпочтений потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества гостиничного продукта, услуг и других характеристик; — появление более совершенных гостиничных продуктов

<p>На основе дифференциации продукции</p>	<ul style="list-style-type: none"> — существует множество отличительных характеристик гостиничного продукта, которые выделяются и ценятся потребителем; — существует большое число потребителей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя; — преобладает неценовая конкуренция; — признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат; — спрос на продукцию разнообразен по структуре 	<ul style="list-style-type: none"> — дифференциация может превзойти разницу в цене — уровень цены может стать настолько большим, что для потребителей финансовые соображения окажутся важнее приверженности к торговой марке; — фирма не способна определить то, что составляет ценность для потребителя; — имитация может скрыть осязательную разницу гостиничного продукта; — организация игнорирует необходимость доведения до потребителя информации о ценности гостиничного продукта, полагаясь только на реальную базу дифференциации; — может снизиться потребность потребителей в дифференцированной продукции, что возможно с ростом их информированности
<p>На основе формирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> — потребности покупателей в данном гостиничном продукте разнообразны; — существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность гостиницы; — размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста; — конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха (концентрация на рыночной нише связана со значительными затратами или трудностями); — ресурсы организации индустрии гостеприимства не позволяют обслуживать весь рынок, однако она может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши 	<ul style="list-style-type: none"> — рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами; — различия в ценах специализированных организаций и компаний, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных гостиничных продуктов; — различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться; — конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации

Направление достижения конкурентных преимуществ	Необходимые условия осуществления	Возможные риски
<p>На основе раннего выхода на рынок (фирма-первопроходец)</p>	<ul style="list-style-type: none"> — отсутствие аналогов продукции; — наличие потенциального спроса на новые предлагаемые гостиничные продукты 	<ul style="list-style-type: none"> — большие затраты и связанный с новыми гостиничными продуктами коммерческий риск; — опасности имитации, быстрого освоения аналогичных гостиничных продуктов компаниями-конкурентами; — неготовность рынка воспринимать новые предлагаемые гостиничные продукты; — отсутствие каналов распределения новых гостиничных продуктов; — недоработанность гостиничного продукта
<p>На основе интеграции</p>	<ul style="list-style-type: none"> — совместное владение ресурсами и сферами деятельности или добровольное объединение усилий; — коллективное обсуждение вопросов управления всеми компаниями, входящими в интеграционную организацию; — наличие команды управленцев, располагающей опытом управления интеграционной организацией; — исчезновение национальных/региональных предпочтений, выравнивание потребностей и запросов потребителей; — стандартизация гостиничных услуг 	<ul style="list-style-type: none"> — недостаток гибкости; — возникновение возможных компромиссов и задержек в принятии решений; — излишняя стандартизация выпускаемого гостиничного продукта или услуг; — усиление позиций одной из компаний, входящих в интеграционную организацию за счет других

- аналогичные услуги более эффективно, чем конкуренты. При данной стратегии основное внимание менеджеров направлено на контроль затрат, а качество услуг, сервис и другие параметры незначительны для компании. Лидерство в издержках — это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства гостиничных или туристских услуг и обеспечения жесткого контроля всех видов расходов. Компания, осуществляющая лидерство в издержках, постоянно испытывает давление со стороны конкурентов. Такая стратегия требует от организации оптимальных размеров, наличия развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка, осуществления контроля накладных расходов и других постоянных издержек. В организациях индустрии туризма и гостеприимства, работающих с ориентацией на данную стратегию существует иерархическая структура управления, имеются количественно выраженные цели, осуществляется жесткий контроль издержек, постоянное инвестирование в современное оборудование и технику;
- *стратегия дифференциации* — нацеленность на завоевание организацией индустрии туризма и гостеприимства первенства по уровню сервиса, по качеству гостиничных и туристских услуг, по технологиям обслуживания и т.п. Стратегия дифференциации направлена на предоставление потребителям особых уникальных услуг, являющихся модификацией стандартных. Такие услуги предназначены для потребителей, которых не устраивают стандартные продукты/услуги и которые готовы платить за их уникальность. Дифференциация услуг на рынке означает способность организации обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) услуг для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания. Она предполагает ясное понимание потребительских нужд и предпочтений, выполнение обязательств перед покупателями, знание собственных возможностей организации, осуществление постоянных инноваций. Потенциальной основой дифференциации услуг являются факторы, повышающие ценность услуг для покупателя, в том числе психологическая удовлетворенность. При дифференциации гостиничных и туристских услуг их себестоимость повышается, но затраты имеют второстепенную роль, так как компенсируются, как правило, за счет установления высокой цены. Тем самым дифференциация гостиничных и туристских услуг позволяет уклониться от ценовой конкуренции, вести деятельность на разных с конкурентами рынках;
 - *стратегия концентрации (фокусирования)* — выбор ограничений по масштабам сферы деятельности организации индустрии туризма и гостеприимства с концентрацией ее деятельности на относитель-

но небольшой целевой группе потребителей или каком-либо аспекте деятельности. Данная стратегия основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Специалисты выделяют следующие направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка компания старается достичь преимущества в издержках, либо усиливает дифференциацию услуг, либо осуществляет то и другое. Стратегия фокусирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном сегменте рынка. Основу стратегии составляет особая направленность деятельности организации и уровень квалификации его персонала, позволяющие успешно обслуживать рыночную нишу. Для реализации данной стратегии очень важную роль играет маркетинговая деятельность, которая сводится к определению назревших рыночных проблем и возможных способов их решения. Процесс поиска и работы в рыночной нише является очень динамичным, так как только организация находит нишу на рынке, то обязательно появляются конкуренты, желающие проникнуть в эту нишу, поэтому от компании требуется быстрая реакция на изменения во внешней среде и постоянный поиск дополнительных, возможных ниш;

- *стратегия раннего выхода на рынок* означает, что организация первой предлагает на рынке оригинальную гостиничную или туристскую услугу. Данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста организации. Преимущество первопроходца основано на том, что организация является первой в данном бизнесе, на данной территории или на новом рынке. Основными особенностями данного конкурентного преимущества является: использование новшеств — продуктовых, технологических и организационных; наличие значительного риска; сложность сохранения данного преимущества; сложность в осуществлении планирования, так как отсутствует опыт работы в аналогичных условиях;
- *стратегия интеграции* — получение конкурентных преимуществ за счет соединения нескольких компаний с целью совместного использования ресурсов, совместного опыта, маркетинговых работ, управленческого опыта и т.д. Смысл стратегии интеграции состоит в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи организаций индустрии туризма и гостеприимства, чем в ситуации, когда они управляются раздельно. Данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, альянсов, ассоциаций как на национальном, так и на международном уровне. В основе использования организациями индустрии туризма и гостеприимства стратегии интеграции могут лежат

следующие мотивы: экономия на масштабе производства, доступ к дешевым ресурсам, перекрестное субсидирование, национальное стимулирование инвестиций, преодоление торговых барьеров, доступ к стратегически важным рынкам сбыта. В результате реализации стратегии интеграции организация получает ряд конкурентных преимуществ, однако ей необходимо учитывать тот факт, что данные конкурентные преимущества могут меняться в зависимости от национальной особенности той или иной страны, ресурсов и возможностей конкретной компании, входящей в интеграционную организацию (рис. 8.4).

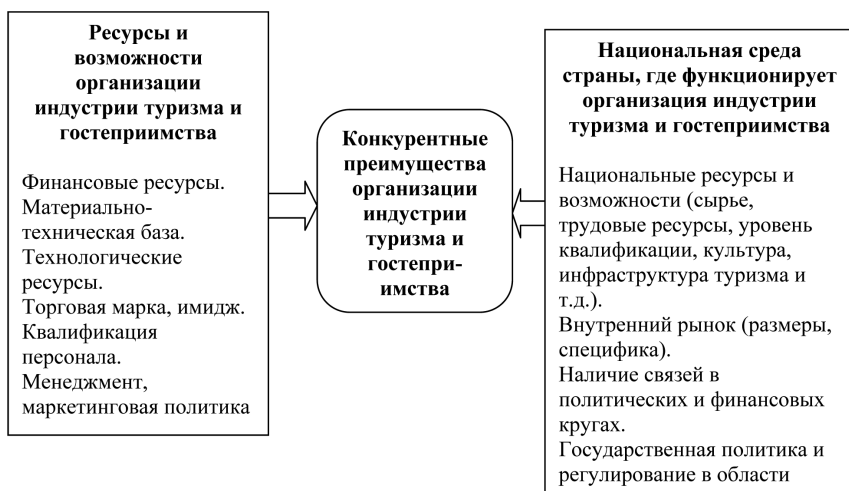


Рис. 8.4. Особенности формирования конкурентных преимуществ у организаций индустрии туризма и гостеприимства¹

Специалисты отмечают, что использование стратегии интеграции эффективно в следующих случаях, если:

- имеется возможность стандартизации гостиничного и туристского продукта или услуги, что приводит к значительной экономии на масштабах производства или к более эффективным маркетинговым программам;
- издержки производства гостиничного и туристского продукта или услуг могут быть уменьшены, и эффективность увеличена за счет размещения производств в различных странах;
- размещение производства гостиничного и туристского продукта или услуг необходимо для преодоления торговых барьеров;

¹ Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе. М. : КНОРУС, 2005.

- появляются конкуренты использующие для развития бизнеса стратегию синергизма¹.

Первые три направления формирования конкурентных преимуществ М. Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость.² Тем не менее, выбор конкретной стратегии конкуренции существенно зависит от стратегического потенциала организации индустрии туризма и гостеприимства. Именно внутренняя среда компании во многом определяет выполнимость выбранной стратегии.

В практической жизни невозможно четко классифицировать стратегию той или иной организации индустрии туризма и гостеприимства. Чтобы выиграть в конкурентной борьбе, нужно обладать определенным преимуществом на рынке, уметь создать факторы превосходства над конкурентами в сфере потребительских характеристик услуги и средств продвижения ее на рынке. Организация должна постоянно осуществлять текущий контроль и анализ конкурентного преимущества на рынке, где она и конкуренты предлагают аналогичные по потребительскому спросу услуги. В результате организация индустрии туризма и гостеприимства может своевременно разрабатывать эффективные стратегии деятельности, соответствующие тенденциям развития рыночной ситуации и основанные на сильных сторонах деятельности организации.

Концепция конкурентного преимущества организации должна базироваться на превентивном характере тактических и стратегических действий в конкурентной среде. Главными направлениями обеспечения таких действий являются: концентрация ресурсов компании на достижении поставленных целей, удержании инициативы в конкурентной борьбе, разработке гибкой системы управления конкурентоспособностью организации, а также выборе того или иного направления деятельности организации по достижению конкурентных преимуществ, представленных выше в табл. 8.11.

При этом необходимо учитывать то, что факторы, влияющие на конкурентоспособность организации индустрии туризма и гостеприимства, могут не контролироваться менеджерами, частично контролироваться или являться результатами принятых управленческих решений. Учет данной специфики позволяет более обоснованно и системно осуществлять процесс управления конкурентоспособностью организации, экономить ресурсы, разрабатывать стратегию и тактику конкурентной борьбы.

Контролируемыми факторами управляют высшее руководство организации индустрии туризма и гостеприимства и менеджеры подраз-

¹ *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность: Россия и мир 1992–2015. М. : Экономика, 2005. ; *Юданов А.Ю.* Опыт конкуренции в России : 2-е изд., перераб. и доп. М. : КНОРУС, 2008.

² *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : ИД «Альпина», 2008.

делений (начальник службы приема и размещения, начальник отдела маркетинга и т.д.). Частично контролируемые факторы поддаются определенному воздействию со стороны руководства организации (реклама, условия договоров, конкурентная борьба, паблик рилейшенз и т.д.), но в основном их необходимо изучать и принимать во внимание при принятии решений. *Неконтролируемые факторы* воздействуют на деятельность организации, но ими нельзя управлять. Классификация факторов конкурентоспособности организации индустрии туризма и гостеприимства по степени их контролируемости руководством компании представлена на рис. 8.5.

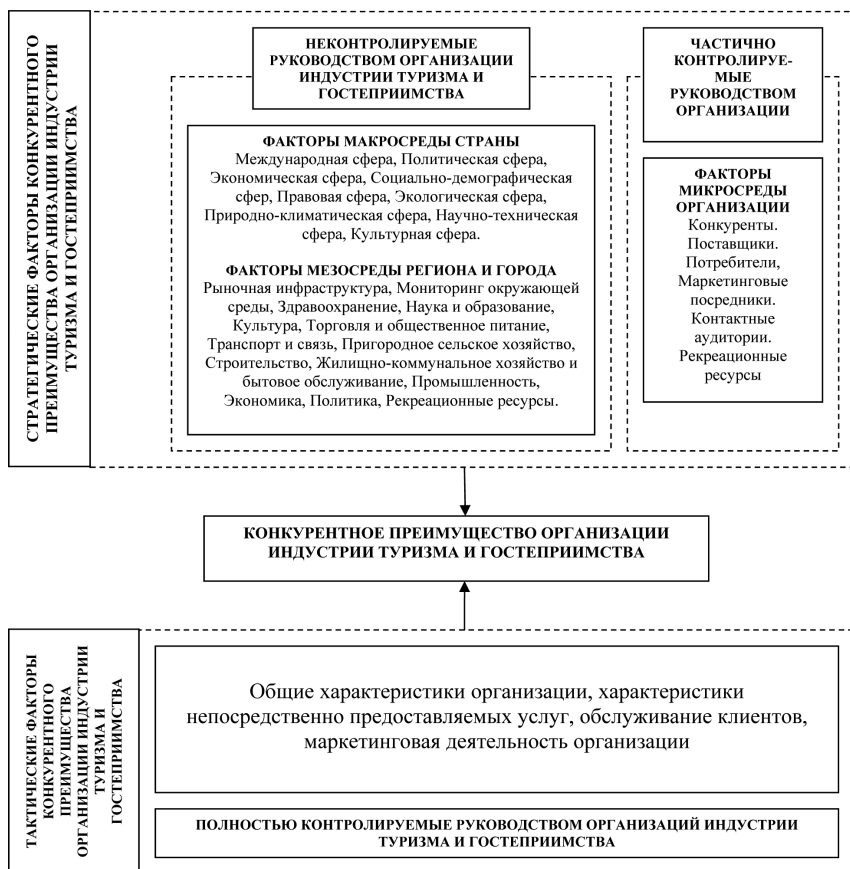


Рис. 8.5. Классификация факторов, влияющих на конкурентоспособность организации индустрии туризма и гостеприимства, по степени их контролируемости руководством

Анализ деятельности организаций индустрии туризма и гостеприимства в современных условиях хозяйствования показывает, что одна независимая организация действительно не имеет возможности каким-либо образом значительно повлиять на неконтролируемые или частично контролируемые факторы. Но объединение некоторого количества компаний может воздействовать на факторы на региональном, городском и даже, государственном уровне. В таком случае деятельность организаций по обеспечению своей конкурентоспособности становится уже не тактической, а стратегической, т.е. выходит на более высокий уровень. Такое объединение может принести несомненные преимущества всем участникам, так как позволяет адекватно отреагировать на сложность и изменчивость окружающей среды.

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите основные этапы развития гостиничной индустрии.
2. Когда, где и на каком основании сформировалась концепция гостиничной цепи?
3. Какие факторы обуславливают эффективность гостиничных цепей?
4. Считаете ли вы полным определение гостиницы, данное ЮНВТО? Сформулируйте свое определение.
5. Перечислите виды возможных классификаций средств размещения в зависимости от различных особенностей.
6. Какая классификация гостиниц наиболее распространена в Западной Европе?
7. Перечислите и кратко охарактеризуйте альтернативные классификации гостиниц, принятые в мировой практике.
8. Почему, на ваш взгляд, «люксовая модель» гостиниц переживает кризис?
9. Какие проблемы существуют на всероссийском рынке индустрии гостеприимства?
10. Каковы основные цели проведения классификации объектов туристской индустрии в современной России?
11. Какова роль конкуренции в регулировании пропорций общественного производства?
12. Перечислите составляющие процесса конкуренции и кратко охарактеризуйте их.
13. Какова зависимость конкурентоспособности туристской организации от конкурентоспособности выпускаемого турпродукта?

14. Дайте характеристику общей конкурентной матрицы по М. Портеру.
15. Какими стратегиями завоевываются и удерживаются конкурентные преимущества организаций индустрии туризма и гостеприимства?
16. Какую важную составляющую предлагает учитывать организациям туризма Б. Карлоф при формировании стратегии конкурентных преимуществ компании?

Тесты

1. Основными характеристиками гостиничной цепи являются:
 - а) узнаваемая торговая марка (бренд) и единство стиля (архитектура и интерьер) и единство обозначений и внешней информации, схожесть в территориальном расположении;
 - б) одинаковый уровень качества обслуживания и размещения (корпоративные стандарты);
 - в) единая структура объединяемых в сети отелей и стратегия функционирования: стандартизация обслуживания, маркетинга, продаж;
 - г) единое управление: администрацией сети, профессиональной управляющей компанией по контракту или по договору франчайзинга;
 - д) все ответы верны.

2. Установите соответствие страны (стран) и принятой в стране классификации гостиниц.

<i>Классификация</i>	<i>Страна</i>
А. <i>Европейская, или система «звезд» —:</i>	а) Германия;
Б. Система категорий —:	б) Франция, Австрия, Венгрия, Египте, Китай, Россия и др.;
В. Система классов —:	в) Италия, Израиль, Испания;
Г. Система букв (А, В, С, D) —:	г) Великобритания;
Д. Система «корон» и «алмазов» —:	д) Греция.

3. Классификация гостиниц ВТА принята в:
 - а) США;
 - б) Великобритании;
 - в) Белоруссии;
 - г) Турции.

4. Установите соответствие между общепринятым типом (категорией) гостиницы и ее характеристикой.

<i>Тип (категория)</i>	<i>Характеристика</i>
А. Отель «люкс» —:	а) номерной фонд от 400 до 2000 номеров; в пределах города; широкий набор услуг, предоставляемый обученным персоналом; цена выше среднего; потребитель — бизнесмены, индивидуальные туристы, участники конференций; дорогая мебель и оборудование, большой холл, рестораны;
Б. Отель высокого класса —:	б) номерной фонд от 100 до 400 номеров, центр города; обслуживание на высоком уровне хорошо обученным персоналом, который выполняет различные пожелания клиентов; цена очень высокая; потребитель — руководители крупных организаций, профессионалы высокого уровня, участники конференций на высоком уровне; условия элитарные, дорогая отделка помещений;
В. Отель среднего уровня —:	в) стремится максимально использовать современные технологии и снизить эксплуатационные расходы и, следовательно, цены, в том числе путем сокращения рабочей силы, и за счет автоматизации. Цены на среднем уровне по региону или несколько выше среднего;
Г. Апартамент-отель —:	г) гостиница с ограниченным набором услуг, 10—150 номеров, окраина или средняя часть города, ограниченное число персонала, цена невысокая, на 25—30% ниже средней по региону, из-за чего пользуются спросом, потребители — экономные туристы, не нуждающиеся в полном пансионе, условия — современный, хорошо оборудованный номерной фонд, но, как правило, питание в этих отелях не предоставляется;

Д. Отель экономическо-го класса —:	д) 100—400 номеров, чаще всего самообслуживание, цена зависит от времени размещения, потребитель — бизнесмены и семейные туристы, останавливающиеся на длительный срок, условия аналогичны полностью меблированной квартире.
------------------------------------	--

5. Установите соответствие между категорией гостиницы, данной в российской системе классификации средств размещения, и ее характеристикой.

<i>Тип (категория)</i>	<i>Характеристика</i>
А. «Сюит» — это:	а) две и более жилые комнаты — гостиная/столовая и спальня (кабинет) общей площадью не менее 40 м ² ;
Б. «Апартамент» — это:	б) одна жилая комната;
В. «Люкс» — это:	в) однокомнатный номер площадью не менее 25 м ² ;
Г. «Студия» — это:	г) три и более жилые комнаты — гостиная/столовая, спальня, кабинет общей площадью не менее 75 м ² ;
Д. Номера категорий I—V — это:	д) две жилые комнаты — гостиная/столовая/кабинет и спальня общей площадью не менее 35 м ² .

6. Теория конкуренции А. Смита заключается в том, что он впервые:
- сформулировал понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены (при сокращении предложения) и уменьшающего цены (при избытке предложения);
 - определил главный принцип конкуренции — принцип «невидимой руки» и разработал модель усиления и развития конкуренции;
 - разработал теоретически очень тонкий и гибкий механизм конкуренции, который объективно уравнивает отраслевую норму прибыли, приводит к оптимальному распределению ресурсов между отраслями;
 - определил основные условия эффективной конкуренции, включающие наличие большого количества продавцов и покупателей, исчерпывающую информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса);
 - все ответы верны.

7. Установите соответствие между существующими методиками при управлении конкурентоспособностью организации и ее содержанием.

<i>Методика</i>	<i>Содержание</i>
А. Бостонской консалтинговой группы, т. е матрица «рост рынка/доля рынка»:	а) объединение всех стратегий устойчивых конкурентных преимуществ в <i>три типовых варианта</i> : минимизация производственных затрат, дифференцирование продукта, концентрация на определенном потребительском сегменте рынка;
Б. М. Портера:	б) анализ конкурентоспособности фирмы производить по трем (пяти) факторам — цена, реклама, качество (качество обслуживания, затраты в сфере потребления товара);
В. Ж.-Ж. Ламбена:	в) оценка рентабельности и перспективности производственно-бытовых отделений, которые подразделялись на четыре типа: «звезды», «дойные коровы», «вопросительные знаки», «собаки»;
Г. GAP:	г) поэтапное, детальное, последовательное обсуждение проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия;
Д. LOTS:	д) организационная атака на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью, осуществляемая в последовательности этапов;
Е. PIMS:	е) строится на анализе девяти позиций организации в зависимости от уровня привлекательности рынка и преимущества на рынке по отношению к конкурентам;
Ж. «Мак Кинси»:	ж) применение теории игр, позволяющей проводить гибкие комбинации: менять состав игроков, варьировать вносимые участниками бизнеса ценности, определять правила и тактику игры, ее масштабы и рамки;

З. А.-М. Бранденбургера и Б.-Дж. Нейлбаффа:	з) анализ влияния рыночной стратегии на прибыль посредством обобщения более 30 переменных, влияющих на долгосрочную прибыльность компании
---	---

8. Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от ряда факторов, таких как:

- а) источники конкурентных преимуществ, связанные с наличием у организации индустрии туризма и гостеприимства высокой репутации, квалифицированного персонала, развитым маркетингом, использованием современных технологий и менеджмента, с наличием дешевой рабочей силы и т.д.;
- б) очевидность источников конкурентных преимуществ (например, зависимость от конкретного поставщика товаров и услуг);
- в) инновации, которые должны равняться срокам их возможного повторения конкурентами или превосходить их;
- г) отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового;
- д) все ответы верны.

9. Установите соответствие между существующими стратегиями достижения конкурентных преимуществ организации и ее содержанием.

<i>Стратегия</i>	<i>Содержание</i>
А. Стратегия лидирующих позиций по издержкам:	а) основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши);
Б. Стратегия дифференциации:	б) предполагает, что основное внимание менеджеров направлено на контроль затрат, а качество услуг, сервис и другие параметры незначительны для компании;
В. Стратегия концентрации (фокусирования):	в) предполагает использование новшеств — продуктовых, технологических и организационных; наличие значительного риска; сложность сохранения данного преимущества;
Г. Стратегия раннего выхода на рынок:	г) предполагает способность организации обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) услуг для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания;

ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ВИДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

9.1. Система управления персоналом в организациях туристской индустрии

В эпоху насыщенного рынка происходит смена концепций управления организациями — изменился и вектор в сфере управления персоналом, поскольку по оценкам мировых экспертов именно персоналу будет принадлежать ключевая роль в достижении стабильного успеха компании. Мировая практика управления предполагает в управлении персоналом переориентацию с управленческого давления на персонал к предоставлению работникам прав самоуправления. Такой подход предусматривает участие работников в принятии решений за счет расширения использования организационного потенциала и хозяйственной инициативы работников.

Гуру менеджмента, Питер Друкер утверждал, что «соединение возможностей информационных технологий и человеческого потенциала — главное конкурентное преимущество компаний XXI века». Социально-ориентированное управление персоналом не только не противоречит экономическим целям организации, но и является реальным и эффективным механизмом решения таких задач, как выживание и конкурентоспособность организации, приспособление и адаптация ее к внешней среде, проведение в жизнь стратегии развития организации.

В теории менеджмента используется большое количество терминов, отражающих участие людей в общественном производстве, это — *трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, корпоративная культура* и т.д. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению.

Персонал — наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественного фактора производства является одушевленным, обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, иметь субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое не всегда пределима. Под *персоналом* организации следует понимать всех занятых в ней работников (весь личный состав) — рабочих, руководителей, специалистов, как работающих

по найму, так и работающих собственников, т.е. работников всех категорий, живой труд которых интегрирован в общие трудозатраты организации и на оплату которого расходуются учитываемые средства организации. *Профессионально-квалификационная структура персонала* объединяет в себе характеристики персонала как экономического ресурса организации (распределение по профессиям и уровню квалификации) и индивидуальные особенности, обеспечивающие результативность и эффективность труда. Структура персонала характеризуется такими показателями, как квалификация, уровень и профиль образования, компетентность.

Специфика человеческих ресурсов заключается в том, что люди наделены интеллектом и благодаря ему реагируют на внешнее воздействие не механически, а эмоционально и осмысленно; люди способны к постоянному совершенствованию и развитию; отношения человека с организацией могут носить долговременный характер, поскольку его трудовая деятельность в современном обществе продолжается 30–50 лет. Работники приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи в реализации этих целей.

Мотивационная структура персонала включает в себя пять характерных для персонала типов: коммерческий, профессиональный, патристический, хозяйственный и люмпены. Согласно классификации И.Н. Герчиковой¹, персонал любого предприятия на 10–15% состоит из коммерчески мотивированных работников, для которых важна заработная плата и малозначимы условия труда; на 15–17% — из профессионалов, которым важна сама работа и возможность самореализации; на 15–20% — из патристов (убеждены в своей необходимости, ценят общественное признание); на 10–12% — из хозяйственно мотивированных (требуют власти и полномочий) и на 45–50% — из люмпенизированных работников (характеризуются низкой ответственностью, малыми трудовыми усилиями), для которых важно получать заработную плату, а не зарабатывать. В силу этих качеств они оцениваются невысоко, не могут обеспечить себя своим трудом, но такой работник удобен и иногда нужен по следующим причинам:

- он сможет работать там, где не смогут работать люди с мотивацией на реализацию;
- выступает за уравниловку и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы другой не получил значительно больше;
- является оправданием для административного стиля руководства.

Таким образом, значение мотивационной структуры персонала состоит в том, что она показывает, насколько работники готовы развивать и реализовывать свой потенциал.

Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники используют свой потенциал для реализации стоящих перед

¹ Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник. М. : Юнити-Дана, 2010.

организацией целей, т.е. насколько успешно достигаются эти цели. Это утверждение является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом.

С начала XX века произошла последовательная смена четырех концепций стратегий управления персоналом. Известный российский ученый в области менеджмента Л.И. Евенко охарактеризовал четыре определяющие концепции роли персонала в производстве продукта¹.

1. *Концепция «Использование трудовых ресурсов»* продолжалась с конца XIX века до 60-х гг. XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция — труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме.

Концепция «Использование трудовых ресурсов» характеризовалась только производственной ориентацией, обусловившей рассмотрение работающих как обезличенные «ресурсы», наравне с ресурсами материальными, финансовыми и другими.

2. *Концепция «Научно администрирования»* возникла практически одновременно с развитием концепции использования трудовых ресурсов. Широкое развитие она получила в начале 20-х гг. XX в. Ее появление связано с развитием теории бюрократической организации, в которой работник рассматривается через его формальную роль в организации, т.е. через занимаемую им должность. Управление работником, в рамках данной концепции осуществляется через административные механизмы, прежде всего, с помощью принципов и методов руководства, передачи полномочий должностных лиц, четкого определения функций работника. В этот период на предприятиях возникают кадровые службы (отделы кадров). Однако кадровые службы в организациях в этот период рассматривались как отделы «учета фактического использования работающих» и решали только канцелярские задачи. Таким образом, управление персоналом в организации занимало пассивную позицию по отношению к происходящим событиям. Данный этап можно обозначить как пассивное управление персоналом².

3. *Управление человеческими ресурсами.* Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс — элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника).

Зарождение этой концепции связывают с развитием психологической науки и проведением ряда социально-психологических исследований по определению взаимосвязи социально-психологических особенностей человека и производительности труда. Одним из создателей новых

¹ *Евенко Л.И.* Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. Нижний Новгород, 1996.

² Управление — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992.

форм и методов управления персоналом, стоящим на позициях концепции «управление человеческими ресурсами» был американский социолог **Э. Мэйо**. Работы в этой области обусловили рост интереса руководства организаций к роли кадров для организации, что явилось причиной расширения работы кадровых служб. В организациях были введены психологические отделы, службы, должности штатных психологов. В тоже время появляется еще один фактор, обусловивший поворот руководства организаций к человеку — рост профессионального движения.

4. *Управление персоналом*. В соответствии с этой концепцией человек — главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации.

Появление концепции управления персоналом обусловлено изменением условий рыночной среды. Возник ряд социально-психологических факторов, обуславливающих смену парадигмы управления кадрами: рост потребности организаций к быстрой и оперативной концентрации интеллектуального потенциала на основных направлениях деятельности; смена роли управленческого персонала всех уровней (высшего, среднего и младшего звена), а так же роли рядовых работников в системе взаимоотношений «работник-работодатель».

Данные требования означают на практике необходимость наличия высококвалифицированного персонала, имеющего не только профессиональную, но и специальную психологическую подготовку. Помимо этого, психологами установлено, что творческий процесс возможен исключительно в условиях высокой мотивации к труду у работающего. Формирование же такой мотивации становится возможным только если работник заинтересован в результатах своего труда и ориентирован на труд «во благо организации».

Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента **К. Мацусита**, **А. Морита**. Данная концепция тесно связана с теорией всестороннего развития личности, созданной российским философом **Л.А. Зеленовым**.

Английский профессор, специалист по менеджменту **С. Лиз**¹ выделяет семь стратегических направлений управления персоналом:

- 1) снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников. Из-за высокой оплаты труда в высокоразвитых странах Европы и Америки продукция многих западных фирм стала неконкурентоспособной по сравнению со странами Юго-Восточной Азии. В качестве решения проблемы предлагается разделять весь персонал на две группы:

¹ *Егоршин А.П.* Управление персоналом : Учебник для вузов. — 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2001.

- высококвалифицированных постоянных работников с социальными гарантиями и высокой оплатой труда («ядро»),
 - малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и с низкой оплатой труда («периферию»). Данная модель применима для организаций индустрии туризма;
- 2) работники — это ресурс, который необходимо максимизировать. Признано, что единственным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей своих работников и максимизация их изобретательности, мотивации и человеческих отношений, а не «копирование» опыта лучших компаний;
 - 3) неразрывная связь стратегии организации и стратегии управления персоналом. В зависимости от типа компании она может применять централизованную стратегию из единого центра и децентрализованную стратегию, когда самостоятельные подразделения крупной компании проводят гибкий маркетинг на рынке;
 - 4) развитие корпоративной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. Ставится задача достичь «экстраординарных результатов через деятельность ординарных людей»;
 - 5) «японизация» методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупнейших японских компаний, таких как «Sony», «Toyota», «Nissan» и др. Достигается путем минимизации числа уровней управления, высокоразвитой корпоративной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности сотрудников компании и др. (См. главу 1 учебника: сравнение японской и американской систем менеджмента);
 - 6) управление персоналом — стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании;
 - 7) использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом четырех главных аспектов: влияние работника и способы воздействия на него; процедура движения работника на фирме; системы вознаграждения; организация рабочего места. Модель успешно позволяет решить проблему выбора политики для максимизации вклада человека в успех компании.

Предложенные С. Лизом направления работы с персоналом заслуживают внимания, так как концентрируют деятельность компаний на определенных направлениях, однако положения данной теории основаны на анализе деятельности западных компаний. В связи с тем, что условия

функционирования российских и западных организаций несколько различны (финансовое состояние, оплата труда сотрудников и формирование внутрифирменной морали), то для российских условий хозяйствования наиболее приемлема точка зрения отечественного специалиста, Президента школы международного менеджмента **Г.М. Озерова** (высказанная им на заре становления современного отечественного менеджмента, 1996 г.), который сформулировал базовые принципы управления персоналом.

1. *Человек — это основа корпоративной культуры.* Успешные организации индустрии туризма уделяют большое внимание персоналу. В случае если людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.

2. *Менеджмент для всех.* Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).

3. *Эффективность как критерий успеха организации,* заключающаяся в достижении целей путем оптимального использования ресурсов и максимизации прибыли.

4. *Взаимоотношения — основа развития организации.* Возникающие проблемы из «мира чувств» (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов» (техника, технология, организация). Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего».

5. *Качество как критерий эффективности.* Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

6. *Командный стиль управления.* Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад как в успех, так и в провалы организации.

7. *Обучение — основа развития и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации.*

Данные принципы заслуживают пристального внимания, так как направлены на формирование корпоративной культуры и всестороннее развитие личности. В сочетании с современной технологией и консалтингом они позволяют повысить уровень управления персоналом.

Исследования литературных источников по тематике показывают, что в настоящее время существуют различные подходы к определению понятия «управление персоналом». Так, **Дж.-М Иванцевич** и **А.А. Лобанов**¹ управление персоналом определяют как деятельность, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей.

¹ *Иванцевич Дж.-М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом : учебник для вузов. М. : Гардарики, 1999.

В данном определении понятие «управление персоналом» трактуется слишком размыто, поскольку неясны объект и субъект деятельности, его цели, задачи (едва ли можно считать целью «способствование использованию работников»).

В противоположность этому определению в работе **А.П. Егоршина** управление персоналом определяется как комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности конкурентоспособности предприятия. В данном определении ключевым является понятие «комплекс методов», что по нашему мнению сужает понятие «управления персоналом», сводя его только к методическому обеспечению управления персоналом¹.

В подходах ряда ученых определение понятия «управление персоналом» строится на основе вычленения одной из задач по управлению персоналом, которое рассматривается как обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. В данном определении управление персоналом выступает как процесс обслуживания производства, что вполне справедливо, но узко, поскольку помимо «обеспечения организации работниками» существуют другие задачи, не учтенные в данном определении. Так, в работе **А.Я. Кибанова** отражен мотивационный подход, «управление персоналом – это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией»².

Учитывая приведенные выше определения, **под управлением персоналом следует понимать** процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью обеспечения эффективного функционирования операционного процесса и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

Управление персоналом в методическом плане — это совокупность элементов — форм и методов, направленных на активизацию деятельности работников предприятия для достижения поставленных целей.

Таким образом, **управление персоналом организации** — это целенаправленная деятельность менеджеров предприятия, направленная на разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации, которая заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга

¹ *Егоршин А.П.* Управление персоналом : учебник для вузов. — 3-е изд. Н. Новгород : НИМБ, 2001.

² *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом организации : учебник. М. : ИНФРА, 2002.

персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Конкретизируя работу подразделения управления персоналом, можно выделить следующие ключевые **функции управления персоналом**:

- формирование кадровой политики компании и создание системы документов, отражающих эту кадровую политику и отдельные ее составляющие;
- проектирование должностей, определение структуры персонала и требований к работникам;
- составление штатного расписания и регулирование штата (прием на работу; увольнение работников);
- оценка и аттестация персонала, вывод и перемещение работников с целью применения кадров по назначению (аттестация сотрудников, система служебных карьер, система квалификации, назначение, продвижение);
- система контроля функционирования персонала (самовольный уход с работы, прогулы; командировки, система выхода на пенсию);
- подбор персонала, привлечение новых сотрудников, необходимых организации (интервьюирование, работа с резюме, контроль за соответствием назначения);
- мотивация, развитие потенциала сотрудников путем обучения и профессионального развития работников (формирование трудовой карьеры, профессиональная подготовка, развитие деловых качеств);
- совершенствование системы оплаты и стимулирование труда на основе справедливой оплаты труда и защита интересов персонала (управление вопросами труда — отношения между работником и администрацией, часы работы и отдыха, система оплаты труда);
- обеспечение в работе с кадрами требований действующего трудового законодательства (нормированность труда, безопасность и сохранение здоровья);
- формирование корпоративной культуры компании, управление внутрифирменным климатом и нематериальная мотивация работников;
- кадровое делопроизводство и информационные функции (самоотчет, отчеты об аттестации сотрудников, обработка информации о кадрах, оценка кадров).

По оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0–1,2% от общей численности коллектива.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей

и специалистов, а также принятие и реализацию управленческих решений на различных уровнях менеджмента.

Иными словами, **система управления персоналом** — это совокупность принципов и методов управления работниками в организации. Различают *две группы принципов построения системы управления персоналом в организации*: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (см. Приложение 10). Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы¹.

Система управления персоналом организации индустрии туризма и гостеприимства состоит из шести взаимосвязанных подсистем: (табл. 9.1).

Таблица 9.1.

Система работы с персоналом организации

Кадровая политика	Подбор персонала	Оценка персонала	Расстановка персонала	Адаптация персонала	Обучение персонала
Стиль руководства	Расчет потребности в кадрах	Методы оценки персонала	Типовые модели карьеры	Испытательный срок	Профессиональная подготовка
Философия организации	Профессиональный подбор кадров	Оценка потенциала работников	Планирование служебной карьеры	Адаптация молодых специалистов	Повышение квалификации
Принципы работы с персоналом	Собеседование	Оценка индивидуального вклада	Условия и оплата труда	Наставничество и консультирование	Переподготовка кадров
Правила внутреннего трудового распорядка	Формирование резерва кадров	Аттестация кадров	Движение кадров	Развитие человеческих ресурсов	Послеузовское дополнительное образование

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Кадровая политика формируется руководством организации и находит свое конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения работников в организации.

¹ Мильнер Б.З., Евенко Л.И. Системный подход к организации управления. М. : Экономика, 1983.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакансий рабочих мест. Подбор персонала должен включать процедуры расчета потребности персонала по категориям работников, перечень профессиональных требований к ним, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной целью подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые должности, изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, моральных и материальных стимулов.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно охарактеризовать потенциал работника, т.е. его профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия должностей и наличия вакансий в штатном расписании организации индустрии туризма и гостеприимства. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает: планирование служебной карьеры с учетом жизненных интересов людей; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное продвижение работников в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

Адаптация персонала — это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации индустрии туризма, а отдельных работников к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает также организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянной основе.

Обучение персонала направлено на обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства туристского продукта и управления, что позволяет регулировать соотношение между количеством персонала и его квалификационной структурой. В условиях глобальной конкуренции все большее значение

приобретают инновации, которые невозможно создать без опоры на интеллектуальный капитал, и внутреннее управление персоналом в первую очередь должно быть направлено не столько на привлечение специалистов-профессионалов со стороны (аутсортинг), сколько на создание условий для развития творчески мыслящих сотрудников.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации. Оно подразумевает соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений и подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым ресурсам. Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий), а также на руководителя кадровой службы и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Главным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Служба управления персоналом в равной степени с другими службами организации несет ответственность за решение задач по достижению экономических, технических и социальных целей организации. Решение этих задач возможно путем поиска и привлечения «качественных» работников и создания условий для полного раскрытия их потенциала.

На общем уровне управления персоналом современная практика предполагает следующие рекомендации, которые необходимо принимать в расчет.

Руководитель кадровой службы должен подчиняться непосредственно генеральному или исполнительному директору. Кадровая служба должна предоставлять консультации и поддержку в главной области управления персоналом. Это — обеспечение ресурсами, развитие менеджмента, обучение, управление вознаграждениями, служебные отношения и кадровая работа в таких областях, как здоровье и безопасность, благосостояние, кадровая информация, системы и вопросы занятости в общем.

Персонал организаций индустрии туризма и гостеприимства является одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации и, следовательно, качество обслуживания в туристских и гостиничных организациях зависит от мастерства и сознательности их служащих.

Регламентированных на законодательном уровне правил для организации службы управления персоналом нет, но в России в соответствии с международными стандартами, введен в действие новый **ГОСТ Р 54603—2011 «Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу»**, который устанавливает общие минимальные требования к обслуживающему персоналу средств размещения различных типов

и категорий всех организационно-правовых форм и форм собственности. Положения настоящего стандарта могут быть использованы при подборе и расстановке кадров, проведении аттестации, разработке должностных инструкций и стандартов работы обслуживающего персонала средств размещения в индустрии туризма и гостеприимства.

Цель управления персоналом в индустрии туризма и гостеприимства состоит в координации действий персонала, создании благоприятной рабочей атмосферы в коллективе, мотивации служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания.

Помимо внешней среды (рынок), в которой функционирует организация и которая оказывает влияние на ее стратегическую политику, на сотрудников организации оказывают непосредственное воздействие иерархическая структура организации (т.е. отношение на высшем и последующих уровнях подчинения) и корпоративная культура — вырабатываемые организацией, коллективом совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляя индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

В настоящее время *корпоративная культура* является одним из самых действенных инструментов управления людьми и мотивацией их деятельности. Удовлетворив материальные потребности первого уровня, человек стремится к принципиально другим целям, таким как положение в коллективе, общность ценностей, осознание себя неотъемлемой и необходимой частью команды. Прослеживается прямая зависимость: уровень корпоративной культуры отражает уровень организационного развития коллектива (наличие команды в организации — высокий уровень развития коллектива). Культура служебных отношений выступает в качестве основного параметра корпоративной культуры. В каждой компании формируются свои особенности деловых взаимоотношений, обязательств и норм поведения. Конкретизация норм и правил поведения диктуется необходимостью изменения отношения человека к объекту труда. Профессиональный долг работника в любой сфере деятельности должен состоять в том, чтобы отвечать требованиям должного отношения к работе, а именно: работник должен любить свою работу и учиться работа. Успешная работа персонала заслуживает признания со стороны менеджмента высшего уровня компании, примером поощрений персонала может служить система льгот, предоставляемых сотрудникам отелей «Мариотт» в Москве (Приложение 11).

9.2. Система информационного менеджмента в организациях туристской индустрии

В современных условиях мирового социально-экономического развития, особенно важной областью стало информационное обеспечение процесса управления, которое состоит в сборе и переработке информа-

ции, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Информационное обеспечение управления — это связь информации с системами управления предприятием и управленческим процессом в целом. Перед менеджментом высшего звена организации в числе первоочередных задач управления стоит задача получения нужной информации, ее дальнейшего генерирования и передачи новой производной информации в виде управляющих воздействий, целью которых является эффективная работа организации на внутреннем и внешнем уровнях. Управление осуществляется в оперативном и стратегических аспектах и основывается на ранее полученных данных, от достоверности и полноты которых во многом зависит успешное решение многих задач управления. Оно может охватывать все функции управления или применяться к отдельным функциональным управленческим работам, например прогнозированию и планированию, анализу и оценке, учету и контролю и т.п.

Следует отметить, что любые принимаемые решения требуют обработки больших массивов информации, и компетентность руководителя зависит не столько от прошлого опыта, сколько от способности «переработать» достаточное количество информации о быстро меняющейся ситуации и умения ею воспользоваться для достижения желаемых результатов управления.

Под **информацией** в широком смысле понимают сведения об окружающем мире (объектах, явлениях, событиях, процессах и т.д.), которые уменьшают имеющуюся степень неопределенности, неполноты знаний, отчужденные от их создателя и ставшие сообщениями (выраженными на определенном языке в виде знаков, в том числе и записанными на материальном носителе), которые можно воспринимать путем передачи людьми устным, письменным и другим способом (с помощью условных сигналов, технических средств, вычислительных средств и т.д.).

Информационные ресурсы, т.е. совокупности данных, организованных для получения достоверной информации, — документы и массивы документов, отдельные и в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, базах данных и знаний и т.д.), обработанные и представленные в формализованном виде (т.е. на каком-либо носителе) для дальнейшего применения, — составляют базу для **информационного менеджмента**.

К информационным ресурсам относят и информацию, получаемую в устном виде (доклады на совещаниях, конференциях, презентации продукта другими фирмами, деловое общение и т.п.), данная информация также подлежит осмыслению и переработке для дальнейшего принятия решения, например в области освоения нового трендового продукта, брендинга и т.д.

В американской литературе для обозначения комплекса задач управления, связанных с информационными системами, используют понятие *information management*. Оно включает как внутренние задачи управления

в среде информационных систем, так и вопросы использования информации для решения разнообразных задач в сфере основной деятельности предприятия, фирмы.

Понятие «**информационный менеджмент**» как самостоятельное направление в науке управления появилось в экономической информатике сравнительно недавно — в конце 70-х гг. XX в. Его возникновение было продиктовано увеличивающимся объемом информации, начавшимися процессами глобализации и внедрения зарождающихся информационных технологий. ИТ-технологии — термин, применяемый для обозначения самых современных усовершенствований в способах и механизмах, которые используются для сбора, обработки, анализа, хранения, распространения и использования (применения) информации.

В равной мере к причинам возникновения информационного менеджмента в новых условиях развития общества можно приписать необходимость повышения эффективности при принятии ответственных решений в сфере собственно информатизации (*внутренние* задачи информационного менеджмента), а также соответствие тем требованиям, которые стали более детально учитывать при анализе ситуаций в области основной деятельности (*внешние* задачи информационного менеджмента) (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Элементы информационного менеджмента

В широком смысле **сфера информационного менеджмента** — совокупность всех задач управления на всех этапах жизненного цикла предприятия, включающая все действия и операции, связанные как с информацией во всех ее формах и состояниях, так и с функционированием предприятия в целом на основе данной информации. При этом должны решаться задачи определения ценности и эффективности использования не только собственно информации (данных и знаний), но и других ресурсов предприятия, в той или иной мере зависящих от достоверности качества и актуальности информации, — кадровых, финансовых, технологических и т.д.

Для продуктивных организаций характерно установление информационных связей с потребителями.

Функциями информационного менеджмента являются:

- обеспечение производства продукции предприятием (управление персоналом, формирование технологической среды, управление капиталовложениями);
- задачи управления процессами обработки информации (развитие, обслуживание и использование ресурсов информационной системы);
- специфические задачи руководства и управления, такие как планирование и контроль, организация и инновации и т.д.

В узком смысле **информационный менеджмент** представляет собой круг задач управления прежде всего производственного и технологического характера:

- качественное информационное обеспечение процессов управления в организации;
- обеспечение управления обработки информации на всех уровнях;
- обеспечение управления коммуникациями (общение — передача информации от человека к человеку).

Решение поставленных задач обеспечивает достижение целей организации в основной ее деятельности за счет эффективного согласованного управления как элементами, процессами и ресурсами собственно информационной системы, так и основными элементами, процессами и ресурсами предприятия. В этих задачах управления в той или иной степени обязательно используются информационные системы и реализованные в ней информационные технологии.

Внедрение информационных систем и ИТ-технологий предполагает не только автоматизацию основных информационных бизнес-процессов организации, но иногда и их существенное изменение. Это связано с совершенствованием документооборота в системе, к тому же повышение надежности и оперативности предоставления информации позволяет больше времени уделять ее анализу, а не рутинной обработке. Внедрение современных информационных технологий должно обеспечивать удобный интерфейс, защиту информации от несанкционированного использования с помощью различных методов контроля и разграничения доступа к информационным ресурсам, поддержку распределенной обработки информации, использование архитектуры клиент-сервера, модульный принцип построения систем, поддержку технологий Интернет и т.д.

Создание систем информационного обеспечения информационного менеджмента — современная и важная задача, которая может решаться за счет организации отдельной службы, непосредственно занимающейся сбором, хранением, обработкой, передачей информации, а также связью со всеми службами предприятия, которые в свою очередь передают в коор-

динирующий отдел свои данные, а в дальнейшем получают необходимую для функционирования информацию, что способствует эффективному ведению бизнеса.

В настоящее время в преобладающем большинстве организаций функционирует информационная система, которая определяет силу и направленность взаимодействия между элементами, направляет и распределяет информационные потоки и является составляющей содержания и механизма процесса управления. Информационная система на предприятии пронизывает все функции менеджмента: планирование, координацию, регулирование, контроль, мотивацию сотрудников и потребителей продукта и т.д.

Таким образом, **информационные системы (ИС)** обеспечивают сбор, хранение, обработку, поиск, выдачу информации, необходимой в процессе принятия решений задач любого направления, позволяют получить оперативный доступ к массиву информации и возможность с работать с необходимыми для данного участка работ материалами. С точки зрения структурного подхода информационную систему можно представить как распределительную систему, своеобразную модель реализации управленческого решения, которое на каждом уровне управления обеспечивается совокупностью специфической информации, необходимой для реализации конкретных функций управленческого звена.

Тип ИС зависит от того, чьи интересы она обслуживает и на каком уровне управления применяется. Если представить ее в виде пирамиды, то основание пирамиды составляют информационные системы, с помощью которых сотрудники-исполнители (средний уровень менеджмента) занимаются операционной обработкой данных, а менеджеры низшего звена — оперативным управлением. Наверху пирамиды на уровне стратегического управления информационные системы изменяют свою роль и становятся стратегическими, поддерживающими деятельность менеджеров высшего звена по принятию управленческих решений в условиях неудовлетворительной структурированности поставленных задач.

Среди основных типов ИС, применяемых в организациях туризма и гостеприимства, целесообразно выделить следующие

1. Информационная система *оперативного уровня* поддерживает специалистов-исполнителей, обрабатывая данные о сделках и событиях (счета, накладные, зарплата, кредиты и т.д.). Информационная система оперативного уровня является связующим звеном между фирмой и внешней средой. Если система работает плохо, то организация либо не получает информацию извне, либо не выдает информацию.

Назначение ИС на этом уровне — отвечать на запросы о текущем состоянии организации и отслеживать поток сделок в фирме, что соответствует оперативному управлению, и чтобы с этим справляться, информационная система должна быть легкодоступной, непрерывно действующей и предоставлять точную информацию. Задачи, цели и источники информа-

ции на операционном уровне должны быть заранее определены и в высокой степени структурированы, а решение запрограммировано в соответствии с заданным алгоритмом. Кроме того, данная система — это основной поставщик информации для остальных типов информационных систем в организации, так как содержит и оперативную, и архивную информацию. Отключение этой ИС приводит к необратимым негативным последствиям.

2. Информационные системы специалистов. ИС этого уровня помогают специалистам, работающим с данными, повышают продуктивность и производительность работы инженеров и проектировщиков. Задача подобных информационных систем — интеграция новых сведений в организацию и помощь в обработке бумажных документов.

В этом классе информационных систем можно выделить **две группы:** информационные системы офисной автоматизации и информационные системы обработки знаний.

2.1. Информационные системы офисной автоматизации вследствие своей простоты и многопрофильности активно используются работниками любого организационного уровня. Наиболее часто их применяют работники средней квалификации: бухгалтеры, секретари, клерки. Основная цель — обработка данных, повышение эффективности их работы и упрощение канцелярского труда.

ИС офисной автоматизации связывают воедино работников информационной сферы в разных регионах и помогают поддерживать связь с покупателями, заказчиками и другими организациями. Их деятельность в основном охватывает управление документацией, коммуникации, составление расписаний и т.д. Эти системы выполняют следующие функции:

- обработка документов на компьютерах с помощью различных текстовых и иных процессоров;
- производство высококачественной печатной продукции;
- архивация документов;
- электронные календари и записные книжки для ведения деловой информации;
- электронная и аудиопочта;
- видео-, Интернет-конференции.

2.2. Информационные системы обработки знаний, в том числе и экспертные системы, вбирают в себя знания, необходимые организации при разработке или создании нового продукта. Их работа заключается в создании новой информации и нового знания. Так, например, существующие системы планирования туров позволяют оперативно построить алгоритм работы по созданию нового тура, рассчитать необходимые для этого затраты и т.д.

3. Информационные системы для менеджеров среднего звена используются для мониторинга (постоянного слежения), контроля, принятия решений и администрирования. Основные функции этих информационных систем:

- сравнение текущих показателей с прошлыми;
- составление периодических отчетов за определенное время, а не выдача отчетов по текущим событиям, как на оперативном уровне;
- обеспечение доступа к архивной информации и т.д.

4. Некоторые ИС обеспечивают *принятие нетривиальных решений*.

В случае, когда требования к информационному обеспечению определены не строго, они способны отвечать на вопрос: «что будет, если...?» На этом уровне можно выделить **два типа** информационных систем: управленческие (для менеджмента) и системы поддержки принятия решений.

4.1. *Управленческие ИС* имеют крайне небольшие аналитические возможности. Они обслуживают управленцев, которые нуждаются в ежедневной, еженедельной информации о состоянии дел. Основное их назначение состоит в отслеживании ежедневных операций в фирме и периодическом формировании строго структурированных сводных типовых отчетов. Информация поступает из информационной системы операционного уровня.

Характеристики управленческих информационных систем:

- используются для поддержки принятия решений структурированных и частично структурированных задач на уровне контроля за операциями;
- ориентированы на контроль, отчетность и принятие решений по оперативной обстановке;
- опираются на существующие данные и их потоки внутри организации;
- имеют малые аналитические возможности и негибкую структуру.

4.2. *Системы поддержки принятия решений* обслуживают частично структурированные задачи, результаты которых трудно спрогнозировать заранее. Они имеют более мощный аналитический аппарат с несколькими моделями. Информацию получают из управленческих и операционных информационных систем. Используют эти системы все, кому необходимо принимать решение: менеджеры, специалисты, аналитики и пр. Например, их рекомендации могут пригодиться для принятия решений о переориентации туристской организации или при освоении нового туристского направления, создании нового предложения на рынке туристских слуг и т.п.

Характеристики *систем поддержки принятия решений*:

- обеспечивают решение проблем, развитие которых трудно прогнозировать;
- оснащены сложными инструментальными средствами моделирования и анализа;
- позволяют легко менять постановки решаемых задач и входные данные;
- отличаются гибкостью и легко адаптируются к изменению условий по несколько раз день;

- имеют технологию, максимально ориентированную на пользователя.

Эффективное функционирование информационного менеджмента на основе информационных технологий невозможно без качественных программных продуктов, т.е. без **компьютерных систем, обеспечивающих автоматизацию внутренней деятельности туристской организации.**

Функциональные возможности этих систем должны обеспечивать ввод, редактирование и хранение информации о турах, гостиницах, клиентах, о состоянии заявок, предусматривать вывод информации в форме различных документов: анкет, ваучеров, списков туристов, описаний туров, гостиниц; рассчитывать стоимость туров с учетом курса валют, скидок, контролировать оплату туров, формирование финансовой отчетности, перевод экспорт-импорт данных в другие программные продукты. Заказ на разработку уникальной информационной системы автоматизации туристского офиса стоит достаточно дорого, да и в настоящее время в этом нет особой необходимости, так как существует ряд хорошо зарекомендовавших себя программных продуктов, начиная от общепринятых бухгалтерских программ и прочих.

Кроме того, в настоящее время организации индустрии туризма могут успешно использовать глобальные компьютерные системы резервирования **CRS (Computer Reservation System)**, появившиеся в середине 60-х гг. XX в., в результате их внедрения повысилось качество сервисных услуг за счет уменьшения времени обслуживания клиентов, увеличения объемов и разнообразия предлагаемых услуг, а также появились возможности обеспечения оптимизации загрузки авиалайнеров, реализации стратегии гибкого ценообразования, применения новых управленческих методов и т.д. Высокая надежность и удобство этих систем резервирования способствовало их быстрому и широкому распространению. В настоящее время 98% зарубежных предприятий сферы туризма используют системы бронирования. На российском рынке представлены в основном такие системы глобального резервирования, как Amadeus, Galileo Worldspan. Компьютерная система бронирования Amadeus функционирует на российском рынке с 1993 г., и на данный момент в России насчитывается более 600 турфирм — пользователей системы.

Кроме того внедряются интегрированные коммуникационные сети, системы мультимедиа, Smart Cards, информационные системы менеджмента и др. Следует отметить, что **разработкой специализированных программных продуктов для туристского бизнеса в настоящее время заняты такие российские фирмы, как «Мегатек» (программа «Мастер-Тур»), «Арим-Софт» (программы TurWin, «Чартер», «Овир»), «Само-Софт» (программа «Само-Тур»), «Туристские технологии» (программа комплексной автоматизации «Туристский офис»), «Интур-Софт» (про-**

грамма «Ин-тур-Софт»), ANT-Group (система ANT-Group), «Рексофт» (комплекс «Эдельвейс», «Барсум», «Реконлайн») и др.¹

Наряду с автоматизацией работы туристских фирм ведется аналогичная разработка программ автоматизации деятельности гостиниц, ресторанов и других предприятий туристского бизнеса. Применение информационных систем в этой области приводит к существенным изменениям в менеджменте, а также повышает качество обслуживания клиентов.

Для решения существующих проблем и объединения разработчиков и пользователей информационных технологий в туризме создана Ассоциация содействия туристическим технологиям (АСТТ), в состав которых входит ряд компаний, осуществляющих определенные виды деятельности:

Название компании	Деятельность компании
«Алеан»	Система бронирования «Алеан».
«Арим-Софт»	Туристский портал «100 дорог».
«Мегатек»	Система автоматизации «Мастер-Тур».
«Само-Софт»	Система автоматизации «Само-Тур».
UTS	Система бронирования отелей и услуг

Основная цель Ассоциации — подготовка участников туристского рынка к внедрению и эффективному использованию современных средств ведения бизнеса. Ассоциация предусматривает выполнение следующих функций:

- проведение семинаров и занятий для сотрудников турфирм с целью повышения их профессиональных и технических навыков;
- исследование российского туристского рынка и информирование руководителей туркомпаний об основных тенденциях его развития;
- выработку и внедрение единых стандартов на программное обеспечение и средства автоматизации турбизнеса;
- проведение конференций по проблемам и перспективам автоматизации турбизнеса;
- консультации участников Ассоциации по вопросам автоматизации и электронных коммуникаций для представителей турбизнеса.

Ассоциация имеет официальный сайт, на котором постоянно размещает материалы, касающиеся разных вопросов в области современных средств ведения бизнеса в индустрии туризма (<http://www.astt.ru/technology.shtml>).

Подготовка специалистов в области социально-культурного сервиса и туризма предполагает освоение такой важной дисциплины, как «Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме. Оргтехника» («ИТ в СКС и Т. Оргтехника»). Знание современных ком-

¹ Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме. Оргтехника : учебник / М.А. Морозов, Н.С. Морозова. М. : Изд. центр «Академия», 2002.

пьютерных технологий и наличие устойчивых навыков их использования являются неотъемлемым признаком высококлассного специалиста¹.

Большинство российских туристских организаций туризма и гостеприимства имеет доступ практически ко всем вышеперечисленным возможностям, предоставляемым как отечественными, так и зарубежными разработчиками. Суть проблемы состоит в том, что в условиях разнообразия программных продуктов и информационных систем, появившихся в последнее время на российском туристском рынке, отсутствии по ним полной и единой информации, нехватки средств для финансирования проектов и другим объективным причинам у руководства туристских фирм, находящихся на стадии принятия решения по автоматизации процесса управления, нередко возникают проблемы, связанные с поиском, оценкой и отбором необходимой информации о внедряемых технологиях, планированием предстоящих затрат и определением потребности в ресурсах, поиском и проведением переговоров с будущими партнерами и поставщиками приобретаемых услуг, оценкой результатов и обобщением опыта.

Кроме того, одним из основных направлений применения информационных технологий в туризме является внедрение **мультимедийных технологий**, которые позволяют оформлять и заполнять необходимым контентом сайты организаций туристского бизнеса, это расширяет аудиторию потенциальных туристов, знакомит их со спектром предложений туристских услуг на рынке, системой льгот и скидок, мотивирует к приобретению тура. Электронные каталоги дают возможность виртуально путешествовать по предлагаемым маршрутам, просмотреть эти маршруты в активном режиме, получить информацию о стране, объектах по трассе маршрута, данные о гостиницах, кемпингах, мотелях и других средствах размещения, а также ознакомиться с законодательством страны в сфере туризма, системой обеспечения безопасности и т.д. Кроме того, в этих каталогах и в сети Интернет обычно содержится информация о правилах оформления туристских документов, описаны туристские формальности, модели поведения туриста в экстремальных ситуациях и т.д.

Следует отметить, что в этой сфере деятельность организаций туристской индустрии России регламентирована новым, впервые введенным национальным стандартом — **ГОСТ Р 53997–2010 «Туристские услуги. Информация для потребителей. Общие требования»**, который подразделяет информацию для потребителей туристских услуг на следующие группы: рекламу, необходимую информацию, справочную и сопутствующую информацию.

К первой группе относятся все необходимые сведения о туроператоре и турагенте, а также сведения о необходимости получения визы, порядок оформления загранпаспорта и визы и др. и программы обслуживания тури-

¹ Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме. Оргтехника : учебник / М.А. Морозов, Н.С. Морозова. М.: Изд. центр «Академия», 2002.

стов во время путешествия, памятки, инструкции о поведении в обычных и чрезвычайных ситуациях на маршруте и другие инструкции, в том числе информация о категории объектов туристской индустрии; ко *второй* (справочной) относятся сведения о номенклатуре предоставляемых туристских услуг, статистические данные о развитии туризма и работе предприятий туристской индустрии, общие сведения о стране (месте) временного пребывания, объектах показа, средствах размещения туристов, данные о погодных условиях, климате, экологической обстановке и др.; *третья группа* включает информационные материалы, дополняющие знания и представления туриста о путешествии, стране (месте) временного пребывания и др., такие как полезные советы, юридические справки и консультации, отзывы туристов и т.п. Информация, предоставляемая потребителям туристских услуг, должна быть объективной, достоверной, полной, точной, актуальной и полезной. Соединение этих качеств и составляет способность информации удовлетворять потребность конкретных туристов в необходимых сведениях при осуществлении выбора и совершении путешествия.

Появление данного нового ГОСТа симптоматично — он демонстрирует повышение уровня информационной открытости российского рынка туристских услуг, что безусловно позитивно отразится на имидже России как привлекательного направления для безопасного туризма.

9.3. Система антикризисного управления в организациях туристской индустрии

«Классическое» экономическое понятие кризиса, сформировавшееся еще в XIX веке означает нежелательную и драматическую фазу в экономической системе, характеризующуюся крайним обострением противоречий в социально-экономической системе, угрожающим ее жизнестойкости в окружающей среде. История показывает, что макроэкономические кризисы (застой, спады экономик) проявляются периодически (большие циклы возникают каждые 50 лет, каждые 7–11 лет — кризисы средних циклов и 3,5 года — малые циклы), что с определенной долей условности позволяет экономистам их прогнозировать и выстраивать стратегия противостояния и преодоления кризиса.

Кризисы в деятельности конкретного предприятия хоть и зависят общего экономического состояния страны, отрасли, могут и не совпадать с ритмами общего экономического развития, к тому же иметь и собственный цикл, связанный с растущей конкуренцией на рынке, падением потребительского спроса и т.д. Практика также показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам, но и по своей сути (табл. 9.2), соответственно, и проблемы, которые кризисные ситуации ставят перед предприятиями, также различны.

Классификация кризисов предприятия

№	Классификационный признак	Вид кризиса
1.	По природе возникновения	Экономические, управленческие, технические
2.	По продолжительности действия	Долговременные, среднесрочные, краткосрочные
3.	По степени управляемости	Управляемые, неуправляемые
4.	По характеру влияния	Общие, частные специфические
5.	По возможности прогнозирования	Прогнозируемые, непрогнозируемые.

Кризис предприятия (организации) представляет собой переломный момент в деятельности предприятия, выражающийся в последовательности процессов (событий и действий) — от возникновения симптомов кризиса до его разрешения. Типичными для кризисной ситуации в организации являются два варианта выхода из кризиса: его успешное преодоление или прекращение функционирования предприятия, т.е. его ликвидация, что для предприятия равносильно катастрофе.

Причины кризиса могут быть различными, однако это именно те явления, вследствие которых появляются симптомы и факторы кризиса. *Симптомы кризисов* представляют собой первичные проявления кризиса, выражающиеся в ухудшении отдельных показателей деятельности, в то время как *факторы кризисов* выражаются в возникновении тенденции, зафиксированного состояния кризиса, состоящего в ухудшении всех или большинства значимых показателей деятельности. Очень важно своевременно определять латентные (скрытые) симптомы развития кризиса, чтобы иметь возможность оперативно приводить в действие программы антикризисного управления. Кризис предприятия чаще всего вызывается его финансово-хозяйственными проблемами.

Современные подходы к антикризисному управлению предполагают методы для предотвращения кризиса. В идеале, менеджмент высшего звена любой организации должен иметь общую разработку антикризисной политики, подразумевающей совокупность принципов, методов, форм организационного поведения, направленных на сохранение, укрепление и улучшение финансового и технико-экономического состояния предприятия, на формирование механизма управления, способного своевременно реагировать на постоянно меняющуюся конъюнктуру рынка с учетом стратегии предприятия.

Цель антикризисного менеджмента состоит в обеспечении финансово устойчивого состояния предприятия. Специалисты по антикризисному управлению должны обладать такими знаниями, как теория кризисов, прогнозирование, конфликтология, разработка управленческих решений,

исследование систем управления, макроэкономика, микроэкономика и т.д., а также обладать искусством решения проблем в процессах антикризисного управления и практической методологией эффективного управления в условиях риска и неопределенности, понимать и учитывать специфику работы предприятия в региональной и отраслевой инфраструктуре, функциональную специфику управления финансами, персоналом, технологиями, информационными потоками и т.д.

В результате реализации антикризисных мероприятий кризис превращается в управляемый процесс: возможно предотвращение кризиса или же относительно стабильное функционирование организации в условиях кризиса, итогом которого является выход из кризиса, т.е. возврат к финансово устойчивому состоянию основной деятельности.

Система антикризисного управления организацией — это совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства, т.е. особенностью антикризисного менеджмента является то, что в качестве предмета выступают лишь профилактические меры финансового оздоровления предприятия, которые, тем не менее, связаны с системой управления организации (кадры, материальные ресурсы и т.д.).

Технология антикризисного менеджмента представляет собой совокупность функций, форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику. В случае профилактического управления используется технология управления по результатам, а финансовое оздоровление осуществляется по технологии антикризисного прорыва. Первым шагом в практической деятельности по организации работы предприятия в условиях кризиса является создание *службы антикризисного управления*. На этом этапе антикризисного управления создается специализированная рабочая группа, которая может состоять как из собственных кадров организации, так и из специалистов, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации (аутсорсинг управления).

Исполнителем внутреннего (внесудебного) процесса финансового оздоровления является антикризисный управляющий организации. Досудебная санация предполагает предоставление должнику финансовой помощи, достаточной для погашения денежных обязательств и обязательств платежей и восстановление его платежеспособности. Практика показывает низкую эффективность досудебной санации, так как для получения инвестиций или кредитов предприятие должно быть инвестиционно привлекательно. Таким образом, возможен и негативный исход событий: если ситуация стала необратимой (т.е. банкротство предприятия неминуемо и должник не может выполнить взятых на себя финансовых обязательств), то в период судебной санации дело попадает в арбитражный суд,

который назначает арбитражного управляющего. В данном случае антикризисное управление направлено на ликвидацию предприятия в целях максимального удовлетворения требований его кредиторов за счет полной или частичной реализации имущества должника.

Детализированный по стадиям кризисного процесса алгоритм разработки антикризисных мероприятий, включает в себя следующие блоки: блок распознавания стадий кризисного процесса; блок выбора антикризисной стратегии в соответствии со стадией кризиса; блок выработки соответствующих им антикризисных мероприятий; блок оценки реализованной стратегии.

Первый этап работы по созданию службы антикризисного управления — *проведение управленческого анализа* с целью выявления «узких» мест и подбора соответствующих специалистов, способных осмыслить нерешенные выявленные проблемы, для чего необходим сбор, анализ информации о внешней и внутренней среде деятельности предприятия, а также диагностика стадии кризисного процесса, которая начинается после общей диагностики финансово-экономического состояния предприятия. Формулируя задачи управленческого анализа, необходимо исходить из того, что система управления должна, с одной стороны, соответствовать поставленным перед организацией целям, а с другой — основываться на технологическом процессе производства. Анализ должен начинаться с выявления целей и задач, которые ранее ставились перед данным предприятием, что особенно важно при изменении состава собственников предприятия, а это часто бывает при его выходе из кризиса посредством передачи части акций в погашение долга предприятия. Если в процессе анализа были выявлены отклонения в деятельности предприятия, это говорит о том, что кризис уже имеет место — в этом случае определяется стадия кризисного процесса. Если же отклонений в деятельности предприятия не выявлено, производится диагностика *латентного (скрытого) кризиса*. Главная задача на данном этапе — выявление направлений деятельности или групп показателей, где зарегистрирован кризис и локализация этого кризиса.

На *втором этапе* происходит *выбор методов и направлений по борьбе с кризисом*. В данном случае для потенциального кризиса и латентного кризиса необходимы: устранение факторов, повлиявших на появление неблагоприятных тенденций и разработка мер по корректировке стратегии развития. При остром кризисе необходимо полное использование внутренних резервов финансово-экономической и производственной стабилизации предприятия. Для этого требуется основательный пересмотр стратегии предприятия, его миссии, целей и задач или разработка новой стратегии развития, которая требует революционных решений

Антикризисные мероприятия формулируются в виде конкретных задач, которые являются необходимыми, и выполнимыми в данный момент. Главные принципы, которые должны соблюдаться при разработке

антикризисных мероприятий: реалистичность, ограниченность во времени и рациональность (затраты на решение проблемы не должны превышать полученного в результате их проведения эффекта). Примерами стабилизационных мероприятий при обнаружении симптомов кризиса могут служить следующие меры:

- оптимизация кредитной политики предприятия;
- упорядочение системы расчетов предприятия с прямыми кредиторами, поставщиками материалов, оборудования, покупателями, персоналом;
- оптимизация структуры капитала;
- совершенствование системы финансового планирования;
- повышение скорости обращения оборотного капитала;
- повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- повышение эффективности маркетинга;
- снижение степени коммерческого риска;
- повышение доли прибыли от реализации продукции в выручке от реализации предприятия;
- повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и уровня производительности их труда и т.д.

В условиях острого или хронического кризиса необходимо применять более радикальные меры. Такие мероприятия включают в себя, например, инновационное реформирование, которое является одним из элементов опережающего антикризисного управления, при необходимости возможно перепрофилирование производственной деятельности в случае неконкурентоспособности продукта.

Таким образом, в результате проведенных исследований должен быть разработан алгоритм выхода организации из кризиса, учитывающий определение стадии кризисного и различие стратегических решений и тактических мер на различных стадиях кризиса.

В дальнейшем успешные меры по преодолению кризиса пополняют *банк антикризисных мероприятий предприятия*, которые могут быть использованы впоследствии при разработке мер по борьбе с кризисом в подобных ситуациях. Подобный банк данных позволяет организации своевременно и максимально эффективно реагировать на любую кризисную ситуацию путем применения уже проверенной системы мер, когда-либо имевшей успех в аналогичной ситуации. Еще одна цель создания банка антикризисных стратегий — это профилактика кризиса в деятельности организации. Набор проблем, с которыми организация сталкивается в процессе своей деятельности, постоянно повторяется, хотя на различных этапах этой деятельности и различных стадиях кризисного процесса эти проблемы существенно различаются, поэтому профилактические меры должны включать в себя: составление базы данных наиболее опасных

и часто возникающих проблем в деятельности организации, ее слабых мест; разработку и реализацию мер по профилактике и предупреждению этих проблем; назначение ответственных лиц и осуществление контроля над изменением ситуации; использование накопленного опыта антикризисного управления деятельностью организации.

Следует отметить, что по мнению экспертов, успешная реализация антикризисных мероприятий в какой-то мере становится своего рода прогрессивной формой повышения эффективности деятельности организации, поскольку позволяет осознать проблемы, на которые ранее не обращали должного внимания, ускоряет процесс внутриорганизационных изменений, ориентирует менеджмент организации на системы раннего предупреждения кризиса в будущем и разработку инновационных стратегий.

9.4. Система финансового менеджмента в организациях туристской индустрии

Производственная деятельность предприятия в большей мере строится на финансовых отношениях. В свою очередь, финансовые отношения являются причиной, вызывающей движение финансовых потоков. В процессе движения денежных потоков происходит формирование и использование денежных фондов (финансовых ресурсов) предприятия.

Финансовый менеджмент можно рассматривать как науку управления финансами и финансовыми отношениями предприятия, направленную на достижение стратегических и тактических целей предприятия.

С позиции общего менеджмента **финансовый менеджмент** — процесс разработки и реализации управленческих решений по формированию, распределению и эффективному использованию финансовых ресурсов предприятия с целью повышения его рыночной стоимости. Финансовый менеджмент, как и любая система управления, включает в себя объект и субъект управления.

Объект финансового менеджмента определяется в научной литературе по-разному. В целом, объектом финансового менеджмента в широком плане являются финансы предприятия как экономические денежные отношения (финансовые отношения) по поводу образования и использования денежных фондов. Следовательно, финансовые отношения и денежные фонды являются объектом управления финансами предприятия, при этом денежные фонды, в свою очередь, сами являются объектом финансовых отношений.

Субъект финансового менеджмента может быть рассмотрен как совокупность отдельных людей и служб, которые, подготавливая и реализуя финансовые решения в организации, осуществляют управление финансовой деятельностью, т.е. организационная подсистема, занятая управлением финансовыми ресурсами (рис. 9.2).

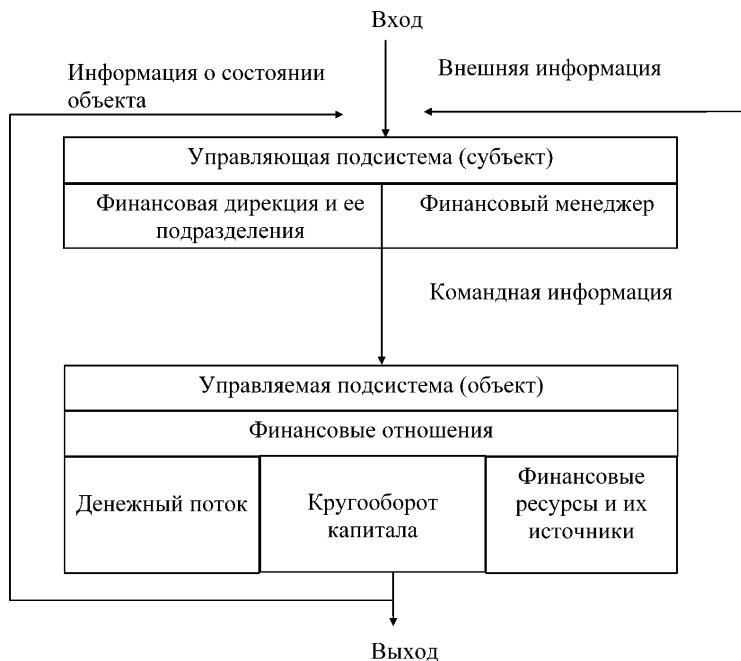


Рис. 9.2. Общая схема финансового менеджмента

Главной интегральной целью финансового менеджмента, отражающей различные характеристики деятельности предприятия является рост рыночной стоимости предприятия, или рост благосостояния его собственников. Главная цель финансового менеджмента непосредственным образом связана с его принципами и задачами (рис. 9.3).

Организационная структура системы управления финансами хозяйствующего субъекта, а также ее кадровый состав могут быть построены различными способами в зависимости от размеров предприятия и вида его деятельности.

Система организационного обеспечения финансовой деятельности представляет собой совокупность структурных подразделений, выполняющих функции формирования, распределения и использования финансовых ресурсов предприятия для решения его текущих и перспективных задач. В российской практике эти функции выполняет финансовая служба — сотрудник (например, финансовый менеджер, экономист по финансам и др.), группа лиц в специализированном отделе, планово-экономический отдел или другая функциональная служба, которая принимает и разрабатывает решения по всем аспектам финансовой деятельности предприятия. На больших предприятиях финансовую службу возглавляет финансовый директор.

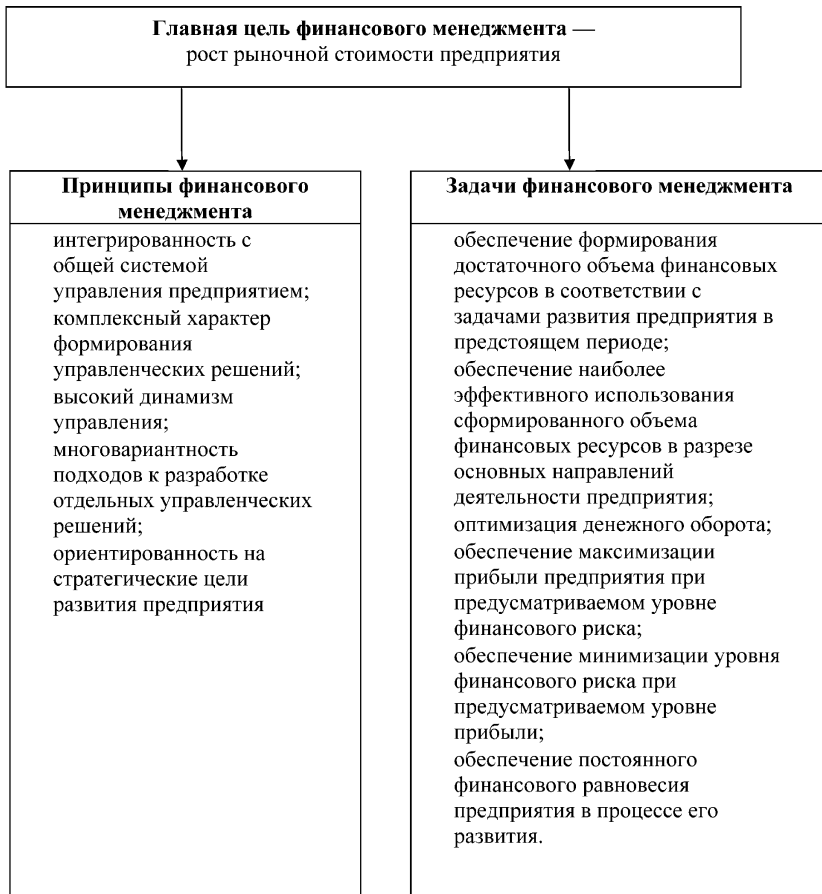


Рис. 9.3. Цель, принципы и задачи финансового менеджмента

На крупных предприятиях управление финансовой деятельностью осуществляет финансовая дирекция, которой подчиняется несколько финансовых подразделений (департаментов).

В зарубежной практике, а в последние годы и на некоторых отечественных предприятиях функции управления финансовой деятельностью выполняют центры ответственности.

Центр ответственности представляет собой структурное подразделение предприятия, руководитель которого принимает финансовые решения и несет ответственность за их реализацию в соответствии с доведенными ему плановыми заданиями по определенным направлениям финансовой деятельности.

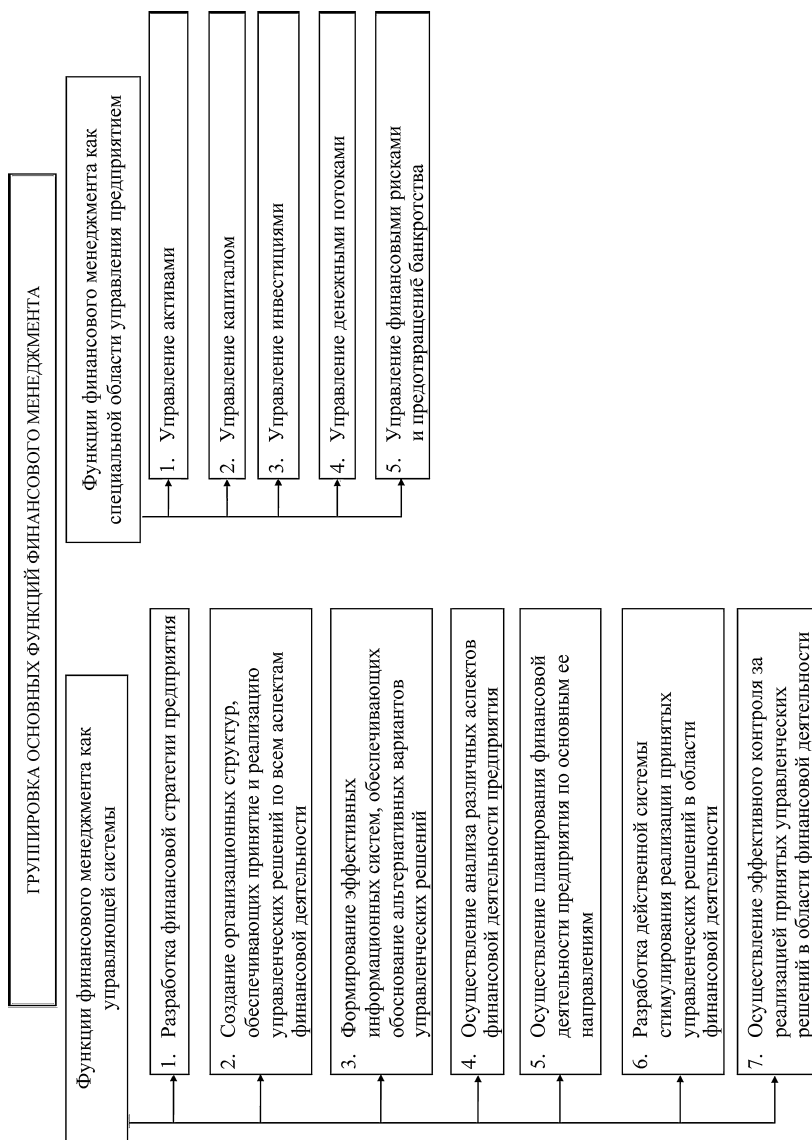


Рис. 9.4. Характеристика основных функций финансового менеджмента в разрезе отдельных групп

Сущностью методологии управления через центры ответственности является представление о том, что вся деятельность предприятия состоит в балансировании дохода и расхода, места возникновения которых могут быть четко определены и закреплены в ответственность за руководителем соответствующего ранга.

В зависимости от характера деятельности подразделения, могут выделяться три вида ответственности: ответственность за расходы (затраты); ответственность за доход (в данном случае имеется ввиду, как правило, валовый доход); ответственность за прибыль.

В соответствии с тем, за что полагается основная ответственность, выделяются: центры прибыли; центры затрат; центры дохода.

В практической деятельности предприятий сервиса и туризма существует два подхода относительно построения финансовой службы в части включения бухгалтерии в состав финансовой службы. Согласно первому подходу бухгалтерия существует автономно как отдельная служба, главный бухгалтер подчиняется непосредственно генеральному директору, между бухгалтерией и финансовой службой поддерживается только информационная связь. Согласно второму подходу бухгалтерия включается в состав финансовой службы, главный бухгалтер подчиняется финансовому директору.

Рассмотрим второй вариант. Стоит отметить, что такая структура является характерной и для западных предприятий. Как правило, там используется так называемая «рациональная» структура организации планово-финансовых служб. Во главе находится финансовый директор или вице-президент по финансам в зависимости от размеров компании. Ему подчинены две службы: так называемая «казначейская» (объединенные финансовые и бухгалтерские функции) и служба контроля затрат (функция планово-экономической службы).

Такая организационная структура позволяет сосредоточить всю полноту прав и ответственности за финансовое благополучие предприятия в одних руках — финансового директора. При такой постановке обеспечивается более тесный обмен финансовой информацией, в одних руках сосредотачивается работа по определению необходимых форм внутренней отчетности и регламенту их обмена между всеми подразделениями предприятия финансово-экономической направленности. Подобная структура также обеспечивает координацию деятельности всех подразделений при составлении основного бюджета предприятия.

Данная структура предполагает, что при дальнейшем развитии предприятия и возможном увеличении объемов работы, возлагаемых на экономистов, в будущем, возможно, будет образование следующих отделов: финансового (в настоящее время его функции будет выполнять экономист по финансовой работе) и планово-экономического (в представленной структуре его функции выполняет экономист по планированию).

Для обеспечения бесперебойной и эффективной деятельности финансовой службы рекомендуется разработать «Положение о финансовой службе», которое содержит общую часть, задачи, функции, структуру, права и обязанности службы.

Финансовая стратегия предприятия представляет собой систему долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия, определяемых его финансовой идеологией, и наиболее эффективных путей их достижения.

Являясь частью общей стратегии экономического развития предприятия, финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер и должна быть согласована с ее целями и направлениями. Вместе с тем, финансовая стратегия сама оказывает существенное влияние на формирование общей стратегии экономического развития предприятия.

Процесс формирования финансовой стратегии предприятия осуществляется по следующим этапам.

1. Определение общего периода формирования финансовой стратегии. Этот период зависит от ряда условий. Главным условием его определения является продолжительность периода, принятого для формирования общей стратегии развития предприятия — так как финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер, она не может выходить за пределы этого периода (более короткий период формирования финансовой стратегии допустим). Важным условием определения периода формирования финансовой стратегии предприятия является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры тех сегментов рынка, с которыми связана предстоящая финансовая деятельность предприятия, — в условиях нынешнего нестабильного (а по отдельным аспектам непредсказуемого) развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным и в среднем должен определяться рамками трех лет. Условиями определения периода формирования финансовой стратегии являются также отраслевая принадлежность предприятия, его размер, стадия жизненного цикла и другие.

2. Исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка. Такое исследование предопределяет изучение экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия и возможного их изменения в предстоящем периоде. Кроме того, на этом этапе разработки финансовой стратегии анализируется конъюнктура финансового рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов этого рынка, связанных с предстоящей финансовой деятельностью предприятия.

Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия. Главная цель финансового менеджмента — рост рыночной стоимости предприятия — требует определенной конкретизации с учетом задач и особенностей предстоящего финансового развития предприятия. Система стратегических целей должна обеспечивать формирование достаточного

объема собственных финансовых ресурсов и высокорентабельное использование собственного капитала; оптимизацию структуры активов и используемого капитала; приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей хозяйственной деятельности и т.п. Систему стратегических целей финансового развития следует формулировать четко и кратко, отражая каждую из целей в конкретных показателях — целевых стратегических нормативов.

3. Конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации. В процессе этой конкретизации обеспечивается динамичность представления системы целевых стратегических нормативов финансовой деятельности, а также их внешняя и внутренняя синхронизация во времени. Внешняя синхронизация предусматривает согласование во времени реализации разработанных показателей финансовой стратегии с показателями общей стратегии развития предприятия, а также с прогнозируемыми изменениями конъюнктуры финансового рынка. Внутренняя синхронизация предусматривает согласование во времени всех целевых стратегических нормативов финансовой деятельности между собой.

4. Разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности. Этот этап формирования финансовой стратегии является наиболее ответственным. **Финансовая политика** представляет собой форму реализации финансовой идеологии и финансовой стратегии предприятия в разрезе наиболее важных аспектов финансовой деятельности на отдельных этапах ее осуществления. В отличие от финансовой стратегии в целом, финансовая политика формируется лишь по конкретным направлениям финансовой деятельности предприятия, требующим обеспечения наиболее эффективного управления для достижения главной стратегической цели этой деятельности. Формирование финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия может носить многоуровневый характер. Так, например, в рамках политики управления активами предприятия могут быть разработаны политика управления оборотными и внеоборотными активами. В свою очередь политика управления оборотными активами может включать в качестве самостоятельных блоков политику управления отдельными их видами и т.п.

5. Разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии. В системе этих мероприятий предусматривается формирование на предприятии «центров ответственности» разных типов; определение прав, обязанностей и меры ответственности их руководителей за результаты финансовой деятельности; разработка системы стимулирования работников за их вклад в повышение эффективности финансовой деятельности и т.п.

6. Оценка эффективности разработанной финансовой стратегии является заключительным этапом разработки финансовой стратегии предприятия и проводится по следующим основным параметрам:

- согласованность финансовой стратегии предприятия с общей стратегией его развития. В процессе такой оценки выявляется степень согласованности целей, направлений и этапов в реализации этих стратегий;
- согласованность финансовой стратегии предприятия с предполагаемыми изменениями внешней финансовой среды. В процессе этой оценки определяется насколько разработанная финансовая стратегия соответствует прогнозируемому развитию экономики страны и изменениям конъюнктуры финансового рынка в разрезе отдельных его сегментов;
- внутренняя сбалансированность финансовой стратегии.

При проведении такой оценки определяется насколько согласуются между собой отдельные цели и целевые стратегические нормативы предстоящей финансовой деятельности; насколько эти цели и нормативы корреспондируют с содержанием финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности; насколько согласованы между собой по направлениям и во времени мероприятия по обеспечению ее реализации.

Оценка результативности финансовой стратегии может быть оценена прежде всего на основе прогнозных расчетов системы основных финансовых коэффициентов. Наряду с этим могут быть оценены и нефинансовые результаты реализации разработанной стратегии — рост деловой репутации предприятия; повышение уровня управляемости финансовой деятельностью структурных его подразделений (при создании «центров ответственности»); повышение уровня материальной и социальной удовлетворенности финансовых менеджеров (за счет эффективной системы их материального стимулирования за результаты финансовой деятельности; более высокого уровня технического оснащения их рабочих мест и т.п.).

Разработка финансовой стратегии и финансовой политики по наиболее важным аспектам финансовой деятельности позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с финансовым развитием предприятия.

9.5. Система инвестиционного менеджмента в организациях туристской индустрии

В условиях рыночной экономики все шире применяется такое понятие, как «**инвестиционная привлекательность**», это связано с объективной активизацией инвестиционных процессов в России, в том числе и в сфере туризма и гостеприимства **Привлечение инвестиций в организации туристской индустрии обусловлено** тем, что туризм все еще остается достаточно свободной нишей, в которой целенаправленно создаются все условия ведения прибыльного бизнеса. Мировой опыт свидетельствует, что инвестиции

в сфере туризма — высокодоходный бизнес, где капиталовложения окупаются приблизительно за пять лет, а затем дают стабильную прибыль около 20% годовых в валюте. **Инвестиции в туризм** включают в себя не только вложения средств в гостиничный бизнес, но и в широкий спектр разнообразных услуг, связанных со сферой отдыха. Это инвестирование и в предприятия питания с национальной, местной или какой-то другой кухней; сюда относятся и инвестиции в торговые предприятия, реализующие разнообразные товары, сувениры и прочие напоминания об отдыхе; также относятся и инвестиции широкий спектр услуг, которые предоставляются туристам. В нашей стране, кроме того, распространены вложения капитала в туристские агентства, несмотря на то, что они не принимают участия в непосредственном развитии отрасли, однако обеспечивают стране приток туристов. Данный вид бизнеса также заслуживает внимания с точки зрения выгодного инвестирования.

В широком смысле под **инвестициями** можно понимать любое вложение средств с целью их последующего увеличения. При этом рост этих средств должен быть достаточным для того, чтобы скомпенсировать инвестору отказ от использования имеющихся средств на потребление в текущем периоде, вознаградить его за риск, возместить потери от инфляции в предстоящем периоде.

Существуют различные классификации инвестиций. Инвестиции подразделяются на капиталобразующие (капитальные вложения) и портфельные: первые — это инвестиции, направленные на создание и воспроизводство основных фондов предприятия, тогда как портфельные инвестиции — это помещение средств в финансовые активы.

Капитальные (реальные инвестиции) — это чаще всего долгосрочные вложения средств (капитала) непосредственно в средства производства и предметы потребления. Иногда их называют прямыми, так как они осуществляются для оказания воздействия на процесс управления предприятием, что достигается посредством участия в его капитале. Все операции, происходящие между прямым инвестором и предприятием прямого инвестирования в форме, отличной от участия в собственном капитале этого предприятия, также классифицируются как прямые инвестиции.

Портфельные инвестиции — это вложение капитала в проекты, связанные, например, с формированием портфеля финансовых инвестиций и приобретением ценных бумаг и других активов, которое осуществляется с учетом оценки инвестиционных качеств отдельных финансовых инструментов. Для разграничения капитальных и портфельных инвестиций на практике используется следующий критерий: если инвестор владеет десятью и более процентами обыкновенных акций предприятия, то считается, что вложенные средства носят характер прямых инвестиций.

В зависимости от того, кто инвестирует капитал, вкладывает средства, различают **государственные инвестиции**, которые осуществляются

за счет бюджетных и других ассигнований, и **частные** — за счет собственных средств предпринимателя или полученных им кредитов.

Особой категорией инвестиций являются **иностранные инвестиции**, говоря о них так же необходимо проводить различия между государственными и частными инвестициями. К частным иностранным инвестициям относятся те инвестиции, которые предоставляют частные фирмы, компании или граждане одной страны соответствующим субъектам другой страны.

Кроме того, существует *классификация инвестиций с точки зрения направленности действий*:

- **инвестиции на основе проекта** (начальные инвестиции), или нетто-инвестиции, осуществляемые при основании или покупке предприятия;
- **инвестиции на расширение** (экстенсивные инвестиции), направляемые на увеличение производственного потенциала;
- **реинвестиции**, т.е. связывание вновь свободных инвестиционных средств посредством направления их на приобретение или изготовление новых средств производства с целью поддержания состава основных фондов предприятия;
- **брутто-инвестиции**, состоящие из нетто-инвестиций и реинвестиций.

Под **инвестиционной деятельностью** понимается совокупность практических действий инвестора по осуществлению инвестиций. Как видно из данного определения период инвестирования здесь не учитывается, и это, безусловно, справедливо в отношении краткосрочных инвестиций.

Содержание понятия **инвестиционного проектирования** в общепотребительном значении предполагает осуществление процесса создания проекта — прототипа, прообраза возможного объекта, его состояния. Исторически проектирование связывалось в основном с объектами в архитектурно-строительной сфере, в машиностроении, технологии производства. Однако, с развитием новых областей знания, повышением сложности труда, особенно управленческого, начали складываться самостоятельные направления проектирования.

В целом можно отметить общие подходы к определению объектов и субъектов инвестиционной деятельности.

Объектами инвестиционной деятельности являются вновь создаваемые и модернизируемые фонды и оборотные средства во всех отраслях и сферах народного хозяйства Российской Федерации, ценные бумаги, целевые денежные вклады, научно-техническая продукция, другие объекты собственности, а также имущественное право и право на интеллектуальную собственность.

Субъектами инвестиционной деятельности являются инвесторы, заказчики, исполнители работ, пользователи объектов инвестицион-

ной деятельности, а также поставщики, юридические лица (банковские, страховые и посреднические организации, инвестиционные биржи) и другие участники инвестиционного процесса. Субъектами инвестиционной деятельности могут быть также физические и юридические лица, в том числе иностранные, а также государства и международные организации.

В условиях рыночных отношений источниками инвестиций являются собственные и заемные средства. Если раньше предприятия на инвестиционные цели могли использовать только собственные средства и государственные субсидии, то теперь появилась возможность финансировать капитальные вложения и за счет средств финансовых институтов (банков, финансовых компаний, инвестиционных фондов), сторонних предприятий, физических лиц и т.д.

Участниками инвестиционного процесса являются:

- кредитные институты (банки, финансовые компании и т.д.);
- государственные органы власти;
- инвесторы (в том числе и девелоперы — фирмы, занимающийся созданием новых объектов недвижимости различного назначения).

Дифференциация на *кредиторов* и *инвесторов* является основополагающим элементом, на котором базируется оценка эффективности инвестиционных проектов. Это происходит вследствие того, что кредиторы и инвесторы преследуют различные цели при осуществлении инвестиционного проекта.

Реципиент может получать финансовые средства на невозвратной и возвратной основе. В первом случае государственные органы власти (федеральные, муниципальные) выделяют субсидии на развитие приоритетных отраслей народного хозяйства на основе государственных целевых программ. Наряду с государством финансовые средства предоставляются частными фирмами и организациями, в том числе и иностранными инвесторами. Во втором случае финансирование производится за счет прямых инвестиций или на кредитной основе.

При кредитном финансировании предприятие обязано вернуть кредит после окончания его срока и выплатить проценты по кредиту, которые представляют собой плату кредитору за предоставленные денежные средства. Предоставление кредита в общем случае не дает право на участие в управлении предприятием и на долю прибыли, за исключением особых случаев, когда выдаются очень крупные кредиты в условиях повышенного риска банкротства реципиента.

Прямые капитальные вложения в фонды предприятия дают право инвестору на участие в управлении предприятием, а также на часть прибыли соответственно той доле имущества, которую он приобрел.

Среди форм и способов финансирования инвестиционных проектов наибольшее распространение получили: *акционерное инвестирование; бюд-*

жетное инвестирование; лизинг (финансовая аренда с правом последующего выкупа); *долговое финансирование* (привлечение финансовых ресурсов на условиях срочности, платности и возвратности.); *ипотека* (кредитование под залог недвижимости, кредитование с использованием ипотеки в качестве обеспечения возвратности кредитных средств).

Главной стратегической задачей инвестиционной деятельности предприятий является выбор наиболее эффективных направлений вложения средств в повышение своего конкурентного статуса фирмы. Таким образом, инвестиционная деятельность предприятий должна быть направлена, с одной стороны, на усиление положительного воздействия внешних условий на деятельность фирмы, с другой стороны — на совершенствование производственного профиля фирмы.

Инвестиционный менеджмент — процесс управления всеми аспектами инвестиционной деятельности предприятия.

Функции инвестиционного менеджмента можно представить в виде следующей схемы (рис. 9.5).

Изучение публикаций позволило выявить и другие **основные задачи, решаемые в инвестиционном менеджменте:**

- решение текущих проблем по развитию производства в соответствии с принятыми социальными и экономическими целями;
- описание целей инвестиционного развития предприятия на перспективу;
- обеспечение интеграции целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей предприятия с целями и задачами инвестиционных программ и конкретных проектов;
- уменьшение степени неопределенности в процессе принятия и реализации инвестиционных решений.

Одним из направлений инвестиционного менеджмента является **управление проектами** (Project Management) — искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления проектами для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Другими словами, управление инвестиционными проектами — это деятельность по планированию, организации, координации, мотивации и контролю на протяжении жизненного цикла путем применения системы современных методов и техники управления, которая имеет целью обеспечение наиболее эффективной реализации определенных в инвестиционном проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, качеству и удовлетворению участников инвестиционного проекта.

ФУНКЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
	Анализ всех аспектов инвестиционной деятельности предприятия в отчетном периоде
	Исследование внешней инвестиционной среды и своевременный учет изменений условий инвестирования
	Анализ и прогнозирование конъюнктуры инвестиционного рынка;
	Разработка стратегических направлений инвестиционной деятельности предприятия и формирование его политики
	Определение объема и структуры инвестиционных ресурсов предприятия
	Разработка бизнес-планов отдельных реальных инвестиционных проектов и оценки их эффективности
	Оценка инвестиционных качеств отдельных финансовых инструментов инвестирования
	Формирование инвестиционного портфеля предприятия и его совокупная оценка по критериям доходности, риска, ликвидности
	Текущее планирование и оперативное управление реализацией отдельных инвестиционных программ и проектов
	Организация мониторинга реализации инвестиционных проектов и программ
	Разработка и осуществление мероприятий по реструктуризации инвестиционного портфеля с целью повышения его эффективности

Рис. 9.5. Основные функции инвестиционного менеджмента

Прежде всего необходимо четко обозначить понятие «инвестиционный проект». Под **инвестиционным проектом** понимается плановый документ, соответствующий определенным критериям и являющийся продук-

том инвестиционной деятельности. Можно дать и другое, более конкретное определение инвестиционного проекта — как систему сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов, технической или организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

Методы управления инвестиционными проектами позволяют:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей — в частности, через процедуры торгов и конкурсов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль хода выполнения проекта.

Разработка и осуществление инвестиционных проектов и программ может осуществляться различными **организационными структурами**, аналогично организационному обеспечению инновационного менеджмента, т.е.:

- внутрифирменной сетью подразделений по инвестициям;
- временными научно-техническими коллективами или подразделениями;
- специальными независимыми инвестиционными компаниями;
- государственными инвестиционными центрами.

В настоящее время чаще распространено создание специальных временных подразделений, например по реконструкции гостиницы, хотя существует тенденция к организации постоянно действующих отделов инвестиционного проектирования или управления инвестициями, особенно в западных компаниях.

Важнейшей задачей инвестиционного менеджмента является разработка **инвестиционной стратегии**, которая представляет собой совокупность основных ориентиров долгосрочного развития предприятия в области инвестиционной деятельности. Инвестиционная стратегия является составной частью общей стратегии развития предприятия.

В значительной степени эффективность и реализуемость инвестиционной стратегии зависит от ее содержания. По содержанию инвестиционные стратегии могут быть различны (табл. 9.3).

Виды инвестиционных стратегий

Признак, лежащий в основе классификации	Вид инвестиционных стратегий
1	2
1. По объекту планирования	1.1. Инвестиционная стратегия страны. 1.2. Инвестиционная стратегия отрасли. 1.3. Инвестиционная стратегия региона или округа. 1.4. Инвестиционная стратегия города или района. 1.5. Инвестиционная стратегия предприятия
2. По горизонту планирования	2.1. Долговременная инвестиционная стратегия. 2.2. Средневременная инвестиционная стратегия. 2.3. Кратковременная инвестиционная стратегия.
3. По уровню формирования инвестиционной стратегии предприятия	3.1. Корпоративная инвестиционная стратегия. 3.2. Дивизионная инвестиционная стратегия. 3.3. Функциональная инвестиционная стратегия
4. По виду предпринимаемой генеральной стратегии предприятия	4.1. Инвестиционная стратегия, носящая наступательный характер. 4.2. Инвестиционная стратегия, носящая наступательно-оборонительный характер. 4.3. Инвестиционная стратегия, носящая оборонительный характер
5. По виду используемой конкурентной стратегии предприятия	5.1. Инвестиционная стратегия снижения затрат. 5.2. Инвестиционная стратегия дифференциации. 5.3. Инвестиционная стратегия фокусирования

При разработке инвестиционной стратегии, следует учитывать взаимосвязь и взаимозависимость инвестиционной деятельности и других видов деятельности, осуществляемых предприятием. Для этого можно использовать моделирование событий, в котором следует четко обозначить перечень обязательных событий для каждого шага расчета, осуществление которых является необходимым условием успешного выполнения инвестиционной стратегии.

Инвестиционная стратегия в отличие от инвестиционного проекта является постоянно действующей. Постоянное действие проявляется в регулярном удлинении горизонта расчета инвестиционной стратегии по мере выполнения очередного шага расчета и связано с принципом непрерывности осуществления инвестиционной деятельности. Под шагом расчета понимаем временной интервал, через который рассчитывают показатели инвестиционной стратегии.

Двумя основными **принципами разработки и реализации инвестиционной стратегии** являясь непрерывность и гибкость. Принцип непрерывности предполагает удлинение горизонта планирования по мере реализации определенного периода. Принцип гибкости заключается в том, что предприятие самостоятельно устанавливает для себя горизонты инвестиционной стратегии. При этом горизонт стратегии определяется длительностью прогноза, точность которого является приемлемой для данного предприятия.

9.5. Система управления качеством в организациях туристской индустрии

Принятые в последние годы на государственном уровне новые программные документы в сфере туризма России ставят перед организациями туристской индустрии задачу постоянного повышения качества услуг и их привлекательности для клиентов. Фактор меняющегося потребления и потребителя, рост его искушенности выдвигают вопросы повышения качества туристского продукта на передний план, поскольку именно от этого зависит конкурентоспособность российской индустрии туризма на мировом рынке.

Вместе с тем проблема обеспечения качества продукции носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в развитии любой отрасли, однако показатели качества, а также проблемы, связанные с выпуском качественной продукции, специфичны для каждой отрасли, в том числе и для сферы туризма.

Современная концепция управления деятельностью, управления бизнесом — это концепция, получившая в англоязычной литературе название **Total Quality Management (TQM)**. На смену идеям Тейлора, возникшим в начале XX в., пришли новые концепции и принципы управления качеством, значительная часть которых нашла отражение в международных стандартах. Сегодня в мире используются различные системы управления качеством, но для успешной деятельности в настоящее время они должны обеспечивать возможность реализации **восьми ключевых принципов системного управления качеством**, освоенных передовыми международными компаниями. Эти принципы составляют основу международных стандартов в области управления качеством ИСО серии 9000.

Первый принцип — ориентация на потребителя. Стратегическая ориентация на потребителя, соответствующим образом обеспечиваемая организационно, методически и технически, жизненно необходима любой организации, любому предприятию, функционирующему в условиях конкурентного рынка.

Второй принцип — роль руководства, в соответствии с которым руководитель должен создать условия, необходимые для успешной реализации всех принципов системного управления качеством.

Третий принцип — вовлечение работников. Это одно из ключевых положений TQM, в соответствии с которым каждый работник должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. Необходимо добиться, чтобы у каждого возникла внутренняя потребность в улучшениях.

Четвертый принцип — процессный подход и органично с ним связанный *пятый принцип* — системный подход к управлению. В соответствии с этими принципами производство товаров, услуг и управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, а каждый процесс — как система, имеющая как систему, имеющую «вход» и «выход», своих «поставщиков» и «потребителей». Реализация этих принципов изменяет сложившиеся подходы к управлению, основу которого составляет иерархическая организационная структура.

Шестой принцип — постоянное улучшение качества.

Седьмой принцип — принятие решений, основанных на фактах. Реализация этого принципа призвана исключить необоснованные решения, которые обычно называют волевыми. Необходимо собирать и анализировать фактические данные и принимать решения на их основе. Наиболее распространенными сейчас являются статистические методы контроля, анализа и регулирования.

Восьмой принцип — взаимовыгодные отношения с поставщиками.

В настоящий момент понятие качества как категории нормировано и определяется стандартами. **Стандарт** — нормативный документ, разработанный на основе соглашения большинства заинтересованных сторон и принятый признанным органом или утвержденный предприятием, в котором устанавливаются для всеобщего и многократного использования правила, общие принципы, характеристики, требования и методы, касающиеся определенных объектов стандартизации, и который направлен на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области.

В соответствии с определениями ИСО 8402—86, «качество — совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности», ИСО 9000:2005 дает более краткое определение: «качество — это степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям»¹.

Кроме того, существует определение качества продукции, данное в литературе по менеджменту: «качество продукции — это совокупность объективно присущих продукции свойств и характеристик, уровень или вариант которых формируется при создании продукции с целью удовлетворения существующих потребностей»².

¹ См. Международный стандарт ИСО 9000:2005 (ГОСТ Р ИСО 9000:2005). Система менеджмента качества. Основные положения и словарь.

² *Огвоздин В.Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики : учеб. пособие / 6-е изд. М. : Дело и Сервис, 2009.

Более предпочтительной и отвечающей современным представлениям о качестве применительно к продукции и услугам можно признать следующую формулировку: «**качество** — определенная совокупность свойств продукции или услуги, потенциально или реально способных в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению, включая утилизацию или уничтожение».

При этом продукцию следует понимать как совокупность всего многообразия материальных ценностей, выступающих в виде существенного результата хозяйственной деятельности и предназначенных для удовлетворения определенных потребностей. Здесь продукция является обобщенным материальным понятием и включает изделия, продукты, технологии. Услуги следует характеризовать как результат взаимодействия поставщиков (исполнителей, изготовителей) и их средств труда с потребителями по удовлетворению потребностей последних. К видам услуг можно отнести, например, транспортные, информационные, телекоммуникационные, туристские и др.

Качество услуг имеет специфические особенности. В общем виде качество услуг складывается из следующих составляющих (рис. 9.6).



Рис. 9.6. Качество услуг и образующие его элементы

Качество исполнения услуги — степень соответствия потребительских свойств услуги конкретной общественной потребности, отвечающей как требованиям действующей нормативно-технической документации, так и пожеланиям конкретного потребителя услуги, согласованным при приеме заказа, при оптимальных социально-экономических результатах ее исполнения.

Качество обслуживания потребителей — это степень соответствия потребительских свойств процессов обслуживания общественной потребности, характеризующейся совокупностью условий, методов и средств, обеспечивающих конкретному потребителю возможность получения услуги

с минимальными затратами времени и высокой культурой обслуживания при оптимальных социально-экономических результатах обслуживания.

Управление качеством представляет собой действие, контролируемое организацией, направленное на соответствие качества установленным стандартам. Кроме того, следует учитывать, что сложилась тесная связь понятия качества и ценностей, где под ценностями следует понимать определенную потребительскую значимость услуг. В данном случае предполагается высоко оценивать качественные услуги, однако следует учесть, что не всегда высоко оцененные услуги являются в полной мере качественными. Следовательно, качество — это прежде всего чувство удовлетворенности клиента от обслуживания, а качественная услуга — это услуга, отвечающая потребностям гостя. Уровень качества, в свою очередь, зависит от степени совпадения представлений клиента о реальном и желаемом обслуживании на предприятиях гостеприимства.

Для поддержания качества обслуживания многие организации индустрии туризма и гостеприимства разрабатывают *стандарты обслуживания* — комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания туристов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества для всех производимых операций. Стандарт определяет критерии, по которым оценивается уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала организации. К таким критериям, например в гостиницах, относятся следующие: время ответа на звонок о получении информации или бронировании (15, 20, 30 секунд); время оформления в службе размещения (очереди быть не должно); время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги (например, стирка и чистка вещей гостя должны занимать не более суток); внешний вид и наличие униформы; знание иностранных языков персоналом и другие. Однако стандартизация не может решить всех вопросов качественного обслуживания клиента, так как клиентов у организации индустрии туризма и гостеприимства бесконечное множество, у каждого свои ожидания и свое, обусловленное индивидуальными особенностями психики и интеллекта восприятие получаемого обслуживания и реакция на него, а потому это восприятие не может быть описано в виде какого-то определенного алгоритма на все случаи жизни. Качество обслуживания в туристских и гостиничных организациях в большой степени зависит от умения персонала:

- распознать и оценить требования каждого клиента к заказываемому обслуживанию;
- оценить восприятие каждым клиентом предоставляемого ему обслуживания;
- оперативно корректировать по необходимости процесс обслуживания, добиваясь удовлетворенности каждого клиента предоставляемым обслуживанием.

Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы в индустрии туризма и гостеприимства, помимо технологической под-

готовки, знаний в области туристского и гостиничного бизнеса, также необходима соответствующая психологическая подготовка, владение методикой и техникой межличностного общения. Все большее значение приобретают такие личностные качества работника, как коммуникабельность, ориентация на достижение результата, клиентоориентированность, ответственность, обучаемость, способность планировать работу, стрессоустойчивость, умение работать в команде, аккуратность, внимательность, лояльность к компании. Эти требования объясняются тем, что в индустрии туризма и гостеприимства ошибка, допущенная персоналом, может повлиять на дальнейший выбор клиента и на его удовлетворенность качеством обслуживания¹.

В экономической и специализированной литературе описаны многочисленные случаи качественного обслуживания в туристских организациях, в то время как именно плохое обслуживание вызывает большую реакцию у потребителя, чем хорошее. В США было проведено исследование, которое показало, что если человека обслужили хорошо, он расскажет об этом пятерым. Если же человек получил отрицательный опыт, он расскажет об этом десятерым. Распространение положительного опыта происходит труднее, однако несколько отрицательных моментов могут испортить массу положительных².

Управление качеством обеспечивается в туристской фирме специальной службой, в функции которой входит сертификация услуг, обеспечение постоянного обучения персонала с целью повышения его квалификации, а также поддержание обратной связи с клиентами и партнерами турфирмы в виде периодически проводимых опросов и анкетирования с целью выявления недостатков в качестве обслуживания и услуг.

Деятельность службы управления качеством в туристской организации должна быть построена таким образом, чтобы в работе по повышению качества услуг и обслуживания и в контроле над ним участвовали все работники турфирмы. Контроль качества должен охватывать всю деятельность предприятия туристского бизнеса.

Качество туристского обслуживания — это комплекс услуг и мероприятий, обладающих свойствами удовлетворять потребности и желания туристов на отдыхе и в путешествиях. Можно выделить четыре основных условия создания качественного сервиса на туристском предприятии.

Первое — это соблюдение основных и наиболее важных для сферы туризма принципов современного сервиса:

- максимальное соответствие предоставляемых услуг требованиям потребителей и характеру потребления;

¹ Тарелкина Т. Подбираем менеджеров по-научному // Турбизнес. 2002. № 9.

² Там же [Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. / под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001].

- неразрывная связь сервиса с маркетингом, его основными принципами и задачами;
- гибкость сервиса, его направленность на учет меняющихся требований рынка, предпочтений потребителей туруслуг.

Второе — создание необходимых условий для персонала, призванного обеспечить качественный сервис. К ним относятся:

- эргономичность рабочих мест;
- четкая формулировка правил, обязательных для исполнения каждым сотрудником;
- четкая система оценки качества работы каждого сотрудника, позволяющая объективно измерять количественно и качественно эффективность сервиса, особенно таких слабо поддающихся учету элементов, как доброжелательность и вежливость;
- мотивация персонала, его искренняя заинтересованность в процветании всего предприятия, желание и умение делать всю работу максимально эффективно, настрой на самосовершенствование;
- система повышения квалификации персонала.

Третье — оптимизация организационной структуры управления предприятия, предоставляющего туруслуги.

Чем длиннее цепочка прохождения заказа на услугу, тем больше вероятность совершения ошибки: оптимальной является такая организационная структура управления, где число элементов предельно мало (но без ущерба для качества обслуживания). Необходимым условием обеспечения непрерывности технологического процесса с одинаковым уровнем качества обслуживания является также эффективность взаимодействия всех элементов структуры, позволяющей немедленно исправлять случившиеся ошибки и исключать возможность их повторения.

Четвертое — всесторонний, полный, объективный и непрерывный контроль над качеством сервиса, предполагающий:

- участие гостя в оценке качества и контроле над ним;
- создание методик и критериев, позволяющих соотнести требования стандартов с фактическим положением дел;
- создание систем самоконтроля персонала;
- постоянная работа с группами качества;
- применение четко сформулированных количественных критериев оценки качества предоставляемых услуг;
- участие персонала в создании систем и критериев качества;
- применение технических средств контроля над качеством;
- создание служб контроля, куда бы входили представители различных служб: дирекции, финансового отдела, отдела безопасности, кадровой службы, руководители или сотрудники всех функциональных служб.

При создании системы контроля необходимо также соблюдать принцип непрерывности. Система контроля над качеством сервиса должна обеспечивать в буквальном смысле ежесекундный контроль на всех этапах технологического цикла и по всем параметрам. Кроме того, функция контроля, являясь возвратной, должна напрямую обеспечивать гибкость и корректировку всех других действий по обеспечению качества услуг.

Следовательно, можно выделить два основных критерия системы качества: она должна обеспечивать высокий уровень качества, его соответствие стандартам и потребностям туриста, а также служить инструментом для создания специальных технологий по рациональному управлению предприятием.

Комплексный характер туристского обслуживания затрудняет выработку единого показателя качества работы туроператора. Кроме того, при конечном едином понимании качества обслуживания туристов существует, так сказать, два подхода к определению качества работы туроператора: агентский и потребительский.

Основными направлениями в управлении качеством обслуживания туристов можно считать:

- потребительское качество каждой отдельной услуги (размещение, питание, доставка, экскурсии и пр.);
- функциональное соответствие услуг требованиям определенного сегмента обслуживания (дифференциация);
- качественная технология предоставления услуг (ее эргономичность и комфортность);
- гарантия в предоставлении заранее оплаченных услуг;
- анимация обслуживания;
- гарантия безопасности жизни, здоровья и имущества граждан и окружающей среды;
- квалифицированные кадры.

Каждый из этих аспектов важен и служит достижению качественного обслуживания туристов. Показатели качества оговариваются и подтверждаются в договоре купли-продажи, заключаемом с клиентом.

Стратегические направления работы по обеспечению системы качества туристского обслуживания:

- соотнесение оценок качества исполнителя, турагента (партнера) и потребителя;
- организация системы качества, включающей структуру и иерархию ответственности, методы контроля и подготовку квалифицированного персонала по качеству;
- документированный контроль, основанный на постоянной обратной связи по предложениям и новшествам.

Необходимо проводить отдельные исследования по каждому направлению оценки качества, выясняя при этом наиболее актуальные и узловые моменты качества обслуживания конкретных туристов в конкретной фирме на конкретном направлении.

Как уже говорилось выше формирование стратегии управления качеством в сфере услуг в определенной мере основывается на *стандартизации*, т.е. процессе подтверждения объекта стандартизации требованиям стандарта. Следует отметить, что если раньше отечественные ГОСТы разрабатывались «под сертификацию», то в настоящее время следование ГОСТам с сертификацией никак не связано. ГОСТы — это документы, которые упорядочивают деятельность участников туристического рынка, информируют их о том, какими должны быть их услуги, конкретизируют понятия нормативных актов. Например, при заключении договора потребителю-туристу должна быть предоставлена точная информация по 11 пунктам. Среди них, в частности, правила въезда в страну (место) временного пребывания и выезда из нее, упреждающая информация об опасностях, с которыми турист может встретиться при совершении путешествия.

В отрасли туризма и гостеприимства России в 2009 году был введен в действие **ГОСТ Р 51185—2008 «Туристские услуги. Общие требования»**. Этот ГОСТ устанавливает общие требования к средствам размещения и предоставляемым в них туристским услугам и безопасности. Новый ГОСТ Р 50681—2010 **«Туристские услуги. Проектирование туристских услуг» (введен с 30.11.2010)** устанавливает порядок и правила проектирования туристских услуг, в том числе входящих в туристский продукт и осуществляемых туроператором или организацией, предоставляющей услуги по проектированию туристских услуг, а также саморегулируемой или общественной организацией, осуществляющей деятельность в сфере туризма. Также в индустрии туризма Российской Федерации действуют **ГОСТ Р 53423—2009 «Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения туристов»** (введен с 07.01.2010), **ГОСТ Р 50644—2009 «Туристские услуги. Требования по обеспечению безопасности туристов»**, **ГОСТ Р 53998—2010 «Туристские услуги. Услуги туризма для людей с ограниченными физическими возможностями. Общие требования»**, **ГОСТ Р 53522—2009 «Туристские и экскурсионные услуги. Основные положения»** и некоторые другие.

Работа в соответствии с требованиями ГОСТов повышает конкурентоспособность туристских организаций, приближает их к цивилизованному ведению бизнеса. общепринятая мировая практика показывает необходимость работы в соответствии со стандартами качества туристских услуг — организации, чьи услуги не соответствуют стандартам, обычно бывают вынуждены уйти с рынка.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение персоналу. Есть ли разница в понятиях «персонал» и «кадры»?
2. Что нового в управление персоналом внесла концепция социолога Э. Мейо?
3. Какую роль человеческим ресурсам отводят современные системы управления?
4. Какие семь принципов управления персоналом были предложены английским специалистом по менеджменту С. Лизом?
5. Какова роль корпоративной культуры в управлении персоналом? Охарактеризуйте принципы корпоративной культуры.
6. Что принято понимать под системой управления персоналом организации?
7. Что понимается под информационным менеджментом организации?
8. Какова роль информации в современной индустрии туризма?
9. Охарактеризуйте виды информационного обеспечения деятельности организаций индустрии туризма и гостеприимства.
10. Что представляет собой антикризисный менеджмент? Перечислите его этапы.
11. Какие стадии кризиса в организации свидетельствуют о необходимости применить антикризисное управление?
12. Какие уроки из кризиса следует извлечь организации?
13. Охарактеризуйте суть финансового менеджмента.
14. Какие преимущества организации дает эффективно поставленная работа в области инвестиционного менеджмента?
15. Какова роль менеджмента качества при создании нового туристского продукта (услуги)?

Тесты

1. При определении участия людей в общественном производстве используют термины:
 - а) трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор;
 - б) человеческий фактор, организационное поведение организация труда;
 - в) управление персоналом, кадровая политика, корпоративная культура;
 - г) все ответы верны.

2. Установите соответствие концепций управления персоналом содержанию.

<i>Концепция</i>	<i>Краткое содержание</i>
А. «Использование трудовых ресурсов»:	а) человек — главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации, чтобы помочь работнику осознать собственные возможности;
Б. «Научного администрирования»:	б) человек рассматривается не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс;
В. Управление человеческими ресурсами:	в) рассматривает работник через его формальную роль в организации, т.е. через занимаемую им должность;
Г. Управление персоналом:	г) рассматривает работающих как обезличенные «ресурсы», наравне с ресурсами материальными, финансовыми и другими.

3. Управление персоналом — это:
- а) деятельность, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей;
 - б) комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности конкурентоспособности предприятия;
 - в) процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью обеспечения эффективного функционирования операционного процесса и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии;
 - г) обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции.
4. Установите соответствие процессов управления персоналом в организациях индустрии туризма содержанию.

<i>Процесс</i>	<i>Краткое содержание</i>
А. Подбор персонала —:	а) представляет собой приспособление коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации индустрии туризма, а отдельных работников к рабочему месту и трудовому коллективу;
Б. Оценка персонала —:	б) позволяет обеспечить соответствие профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства туристского продукта и управления;
В. Расстановка персонала —:	в) позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности;
Г. Адаптация персонала —:	г) это приспособление коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации индустрии туризма, а отдельных работников к рабочему месту и трудовому коллективу;
Д. Обучение персонала —:	д) включает процедуры расчета потребности персонала по категориям работников, перечень профессиональных требований к ним, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности

5. Информационные ресурсы — это:

- а) совокупность данных, организованных для получения достоверной информации, — документы и массивы документов, отдельные и в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, базах данных и знаний и т.д.);
- б) данные, обработанные и представленные в формализованном виде (т.е. на каком-либо носителе) для дальнейшего применения;
- в) информация, получаемая в устном виде (доклады на совещаниях, конференциях, презентации продукта другими фирмами, деловое общение и т.п.);
- г) все ответы верны.

6. Функциями информационного менеджмента являются:
- обеспечение производства продукции предприятием (управление персоналом, формирование технологической среды, управление капиталовложениями);
 - задачи управления процессами обработки информации (развитие, обслуживание и использование ресурсов информационной системы);
 - специфические задачи руководства и управления, такие как планирование и контроль, организация и инновации и т.д.;
 - все ответы верны.
7. Информационные системы (ИС) обеспечивают:
- сбор, хранение, обработку, поиск, выдачу информации, необходимой в процессе принятия решений задач любого направления;
 - получение оперативного доступа к массиву информации;
 - возможность с работать с необходимыми для данного участка работ материалами;
 - все ответы верны.
8. Макроэкономические кризисы (застои, спады экономик) проявляются периодически, каждые:
- 50 лет;
 - 7–11 лет;
 - 3,5 года;
 - все ответы верны.

9. Установите соответствие признака кризиса и его вида.

<i>Классификационный признак кризиса</i>	<i>Вид кризиса</i>
А. По природе возникновения	а) управляемые, неуправляемые
Б. По продолжительности действия	б) Общие, частные специфические
В. По степени управляемости	в) Экономические, управленческие, технические
Г. По характеру влияния	г) Долговременные, среднесрочные, краткосрочные
Д. По возможности прогнозирования	д) Прогнозируемые, непрогнозируемые

10. Установите соответствие понятий системы финансового менеджмента и их содержания:

<i>Понятие</i>	<i>Содержание</i>
А. Объект финансового менеджмента	а) структурное подразделение предприятия, руководитель которого

	принимает финансовые решения и несет ответственность за их реализацию в соответствии с доведенными ему плановыми заданиями по определенным направлениям финансовой деятельности
Б. Субъект финансового менеджмента	б) финансы предприятия как экономические денежные отношения (финансовые отношения) по поводу образования и использования денежных фондов
В. Центр ответственности финансового менеджмента	в) организационная структура системы управления финансами хозяйствующего субъекта, а также ее кадровый состав

11. Распределите ответы в порядке этапов процесса формирования финансовой стратегии предприятия:

- в) определение общего периода формирования финансовой стратегии;
- б) исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка;
- а) конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации;
- г) разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности;
- д) оценка эффективности разработанной финансовой стратегии организации;
- е) разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии;
- е) разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии.

12. Установите соответствие понятий инвестиционного менеджмента.

<i>Понятие</i>	<i>Содержание</i>
А. Капитальные (реальные инвестиции) — это:	а) бюджетные и другие виды ассигнований
Б. Портфельные инвестиции — это:	б) вложение капитала в проекты, связанные с приобретением ценных бумаг и других активов
В. Государственные инвестиции — это:	в) собственные средства предпринимателя или другого физического лица, полученных им кредитов

Г. Частные инвестиции — это:	г) долгосрочные вложения средств (капитала) непосредственно в средства производства и предметы потребления
------------------------------	--

- 13.** Для качественного предоставления услуг в индустрии туризма и гостеприимства работнику необходимы:
- а) технологическая подготовка, знания в области туристского и гостиничного бизнеса;
 - б) соответствующая психологическая подготовка, коммуникабельность, владение техникой межличностного общения;
 - в) ориентация на достижение результата, клиентоориентированность, ответственность, стрессоустойчивость;
 - г) умение работать в команде, аккуратность, внимательность, лояльность к компании;
 - д) все ответы верны.

ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИ БЕЗОПАСНЫХ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

10.1. Оценка хозяйственного риска как инструмент решения проблемы экономической безопасности организаций индустрии туризма

Рост мирового и российского туризма сопровождается повышенным уровнем экономических, социально-политических и других видов риска, влияющих на участников туристского рынка и способных весьма существенно корректировать туристскую активность.

Проблема влияния хозяйственного риска на уровень экономической безопасности деятельности туристских компаний остается до сих пор недостаточно изученной не только в отечественной, но и мировой экономической науке. Данная глава посвящена наиболее существенным вопросам экономической безопасности организаций индустрии туризма, которые рассмотрены во взаимосвязи с задачами анализа, оценки и управления хозяйственным риском.

В работах зарубежных и ряда российских авторов управление хозяйственным риском, как правило, сводится к задачам финансового менеджмента или частным задачам страхования предпринимательской деятельности. Иная точка зрения состоит в подходе к проблемам учета риска с более общих позиций, вовлекая в круг исследования различные, в том числе и нефинансовые, аспекты деятельности туристской организации и все существующее многообразие факторов риска. В русском языке такой точке зрения в наибольшей степени соответствует прилагательное «хозяйственный», которое как раз и предусматривает включение в себя все сферы деятельности компании и все ее функции: финансовую, коммерческую, потребительскую, социальную и др.

Туристская организация как самостоятельный субъект хозяйствования обладает собственными экономическими интересами; на ее хозяйственных результатах сказывается действие практически всех существующих в экономике факторов риска, в какой бы сфере они ни проявились. В качестве обособленного субъекта реального сектора экономики, где сфокусированы многие проблемы микро- и макроэкономики, туристская организация обладает специфическими средствами противодействия риску. Поскольку

для исследования проблем риска важная роль принадлежит точному определению позиции, с которой производится исследование, отметим, что в данной работе изучение проблем хозяйственного риска проводилось с позиции «организации индустрии туризма», т.е. с позиции коллективного «инсайдера».

Следует оговориться, что управление хозяйственным риском не совпадает с так называемым антикризисным управлением, которое имеет место в те периоды времени, когда туристская организация оказывается в неустойчивом состоянии, называемом «кризисным». В этот период переход (падение) в другое качественное состояние — катастрофическое, возможен даже при незначительных по сравнению с масштабами организации внешних или внутренних воздействиях: финансовых, ресурсных, организационных и др.

Функция управления хозяйственным риском, напротив, является неперенным атрибутом любой системы управления всех организаций. В индустрии туризма управление уровнем хозяйственного риска включает в себя разработку и реализацию экономически обоснованных для данной туристской организации рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение исходного уровня риска. Разработка управляющих воздействий опирается на результаты оценки риска, динамику этих оценок, технико-технологический и экономический анализ хозяйственного состояния организации индустрии туризма и среды ее функционирования.

Важным для понимания сущности категории «хозяйственный риск» является понятие *ситуации риска*. Анализ конкретной ситуации вообще является исходным пунктом принятия того или иного решения. Ситуацию принятия решения, можно определить как совокупность или сочетание различных социально-экономических, нормативных и прочих условий и хозяйственных обстоятельств, в обстановке которых туристские организации осуществляют свою деятельность. В понятие ситуации риска при этом могут входить не только конкретно создавшаяся к моменту принятия или реализации решения обстановка, но и непосредственные причины, которые привели к установлению данных условий или обстоятельств. Элементы неопределенности присущи практически всем хозяйственным ситуациям, развитие которых может продолжиться разными путями, не только вследствие принятия экономическими субъектами различных хозяйственных решений, но и вследствие проявления непредвиденных факторов.

Всякая хозяйственная деятельность рискованна, так как происходит в условиях неопределенности, поэтому с определенной долей условности можно говорить, что целенаправленная хозяйственная деятельность есть преодоление неопределенности. Стремясь «снять» неопределенную ситуацию, хозяйственный субъект делает выбор (принимает хозяйственные решения) и стремится, реализуя его, — достичь сознательно поставленной хозяйственной цели. Этот процесс снятия неопределенности в реальной

и целенаправленной хозяйственной деятельности находит свое отражение в категории «хозяйственный риск». При этом хозяйственный субъект мысленно преобразует неопределенность в поддающуюся конкретному экономическому анализу категорию хозяйственного риска и далее имеет дело уже с ее операциональными характеристиками. Риск, опосредованный своими операциональными характеристиками, может проявиться как на стадии *принятия* решения, так и на стадии его *реализации*. На практике эти стадии могут быть достаточно протяженными во времени процессами. И в том и другом случае, как справедливо отмечает А.П. Альгин¹, хозяйственный риск предстает моделью снятия экономическим субъектом неопределенности, способом практического разрешения противоречия в развитии противоборствующих воздействий: факторов хозяйственного риска и управляющих воздействий. Таким образом, хозяйственный риск можно рассматривать как явление, предоставляющее — при рациональном к нему отношении — возможность количественно и/или качественно оценить степень достижимости намеченной цели, получения некоторого желательного экономического результата.

Количественная или качественная мера хозяйственного риска, являющаяся мерой уверенности в достижимости намеченного результата принимаемого или реализуемого хозяйственного решения находит свое выражение в термине «уровень хозяйственного риска». Уровень хозяйственного риска является агрегированной теоретической оценкой «опасности» неполучения конечного результата, ради достижения которого принимается решение. Уровень хозяйственного риска является операциональной характеристикой следующего явления: если будет принято данное, анализируемое хозяйственное решение, то какие можно ожидать нежелательные события и обусловленные ими имущественные и нематериальные потери, а также насколько эти потери реально могут иметь место².

Уровень риска в свою очередь количественно может быть измерен с помощью некоторой системы *показателей уровня риска*. Очевидно, что такое сложное и многоаспектное явление, как хозяйственный риск невозможно адекватно и во всей полноте охарактеризовать одним числом. Исходя из этого правомерным является мнение Качалова Р.М., состоящее в том, что чисто количественный подход к оценке уровня хозяйственного риска имеет ограниченную сферу применения и может эффективно использоваться только в случаях, если имеется возможность дополнения его адекватными, качественными характеристиками³. По-видимому, качественные подходы к управлению хозяйственным риском в деятельности туристской организации могут оказаться весьма полезными еще и в силу насущной

¹ Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. М.: Мысль, 1989.

² Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. М.: Наука, 2002.

³ Там же.

необходимости снабдить менеджеров отечественных организаций индустрии туризма конкретными методическими рекомендациями.

Выбор оценочных показателей риска — сложная многоаспектная задача. Немаловажно, однако, заметить, что в вопросах анализа риска существенным является не столько получение конкретных значений оценочных показателей, сколько возможность сопоставления динамики оцениваемых показателей. Для этого необходима фиксация и архивирование данных о примененном методе и процедурах оценивания хозяйственного риска, точное и полное описание рассмотренных в процессе анализа ситуаций, причин и факторов риска.

Источники возникновения риска многообразны. Одни из них связаны с наличием в социально-экономической среде функционирования компании элементов случайности и спонтанности повседневных межличностных отношений, другие порождаются стихийностью природных явлений, процессов и т.д. Так или иначе, эти источники, создающие возможность нежелательного отклонения от поставленной организацией цели, будем называть *факторами хозяйственного риска*. Факторы хозяйственного риска это такие изменения ситуации принятия хозяйственного решения, которые увеличивают шансы и величину нежелательного отклонения от цели хозяйственной деятельности организации (от планируемого результата). Это некоторые события, которые могут произойти, реализоваться, но которые или нельзя с уверенностью назвать заранее или неизвестен момент их наступления. Далее, в параграфе 10.2, на основе детальной классификации глобального перечня факторов хозяйственного риска, приведенных в работе Р.М. Качалова, выделены и проанализированы факторы риска, актуальные в настоящее время для деятельности российских организаций индустрии туризма¹.

Таким образом, в деятельности туристских организаций реализация принятых решений подвержена действию объективно существующей и принципиально неустранимой неопределенности. То или иное проявление неопределенности может задержать наступление запланированных событий, изменить их содержание или количественную оценку результатов либо вызвать нежелательное развитие событий как предвидимое (но с неизвестным моментом наступления), так и непредсказуемое. В результате выбранная цель, ради которой принимались хозяйственные решения, не будет достигнута.

Хозяйственный риск характеризует возможность такого отклонения, т.е. хозяйственный риск — это явление, которое отражает меру реальности нежелательного развития хозяйственной деятельности экономического субъекта при данной ситуации принятия решения. В этом смысле хозяйственный риск можно рассматривать как обобщенную характеристику

¹ Там же.

процесса подготовки, принятия и реализации хозяйственного решения на микроэкономическом уровне. При этом нежелательное развитие хозяйственной деятельности туристской организации трактуется как нежелательное отклонение от хозяйственной цели этой деятельности, в качестве которой как правило, выступает достижение некоторого хозяйственного результата.

Экономическая теория и хозяйственная практика показывают, что стабильное экономическое положение организации индустрии туризма в значительной степени зависит от того, насколько полно в ее деятельности учитываются все виды факторов риска. Для того чтобы оценить уровень риска в конкретной ситуации подготовки хозяйственных решений, необходимо собрать исходную информацию об анализируемом предприятии — носителе риска. Эта первичная стадия носит название «выявление факторов хозяйственного риска организации» и включает два основных этапа: *сбор информации* об экономическом положении туристской организации, внешних и внутренних условиях ее деятельности и *выявление угроз*, т.е. собственно выявление и определение *факторов хозяйственного риска*. Наличие достаточно полной и должным образом структурированной информации о факторах риска является основой для выработки эффективных мер по управлению уровнем хозяйственного риска.

В практике анализа риска применяется множество методов выявления факторов хозяйственного риска, каждый из которых, как правило, позволяет получить информацию лишь об отдельных видах факторов риска, присутствующих определенному типу экономической деятельности. Следовательно, для получения целостной картины, всесторонне характеризующей деятельность туристской организации и ее «рискогенные» особенности, рекомендуется использовать те или иные комбинации частных методов.

В принципе все методы выявления факторов хозяйственного риска, так или иначе, базируются на разнообразных — универсальных или специализированных — способах получения и обработки информации об анализируемых хозяйственных объектах, которые сводятся к следующему списку. К *универсальным* методам выявления факторов хозяйственного риска можно отнести методы, основанные на следующих способах получения первичной информации:

- заочное массовое анкетирование;
- выборочное интервьюирование руководителей высшего и среднего звеньев управления туристской организации (линейных и функциональных) с использованием структурированной план-программы или в форме свободной беседы;
- анализ квартальных и годовых финансовых отчетов организации индустрии туризма;
- анализ индикаторов риска деятельности туристских компаний.

К методам *специализированным* следует отнести:

- анализ первичных документов управленческой и финансовой отчетности организаций, осуществляющих туристскую деятельность;
- полномасштабное или выборочное обследование структурных подразделений туристской организации;
- анализ организационной структуры управления компанией, работающей в туристском бизнесе;
- составление и анализ диаграмм и карт технологической последовательности формирования туристских услуг или продуктов;
- составление и анализ карт информационных потоков в системе управления туристской организации.

Дополнительная информация может быть получена за счет привлечения консультантов, являющихся специалистами в области туризма, либо специализированных консалтинговых фирм для экспертизы финансовой и прочей документации.

Каждый из перечисленных методов способен дать достаточно полное количество информации, которая должна быть надлежащим образом проанализирована и структурирована. Опыт показывает, что различные комбинации перечисленных способов оказываются более эффективными для выявления факторов хозяйственного риска в конкретной хозяйственной ситуации. Например, заочное анкетирование с помощью стандартизованного опросного листа целесообразно дополнить, по меньшей мере, интервьюированием руководящих работников аппарата управления туристской организации; возможны, разумеется, и другие комбинации. Основная цель такого комбинирования — установить относительно устойчивые взаимосвязи между отдельными данными, содержащимися в различных источниках.

В настоящее время любые просчеты туристской организации полностью отражаются на ее деятельности, прибыли и дальнейшем развитии. Следовательно, этот факт значительно увеличивает актуальность изучения и дальнейшей разработки понятия «хозяйственный риск», исследования причин его возникновения и методов предупреждения возможных негативных последствий, для того, чтобы ввести анализ хозяйственного риска в повседневную практику подготовки управленческих решений в организациях индустрии туризма.

10.2. Выявление отраслевых факторов хозяйственного риска

Хозяйственная деятельность туристской организации, как любого хозяйственного объекта, протекает в условиях неопределенности. Наличие неопределенности может привести осуществление принимаемых хозяйственных решений к несколько иному, чем предполагалось, результатам, соответствующим различной степени достижения поставленной цели.

Исходя из этого, управляя туристской организацией, естественно позаботиться о том, чтобы уменьшить негативное влияние неопределенности. В контексте целенаправленной деятельности оценка качества принимаемых решений в условиях неопределенности может проводиться с помощью методов анализа хозяйственного риска.

При анализе деятельности любого экономического объекта, прежде всего, следует зафиксировать позицию, с точки зрения которой проводится исследование риска. В данном случае нас будет интересовать точка зрения менеджера, руководителя компании. При этом ограничимся рассмотрением ситуаций, характерных для туроператоров и турагентов. Цель исследования состоит в построении базового профиля риска типичной отечественной туристской организации, занимающейся въездным, выездным или внутренним туризмом. Задача данного этапа работы ограничена формированием перечня актуальных факторов хозяйственного риска. Для этого воспользуемся глобальным перечнем факторов хозяйственного риска, приведенным в упомянутой работе Р.М. Качалова, проецируя который в пространство нормальной хозяйственной деятельности представителей индустрии туризма, можно получить исходную картину рискосодержания такой деятельности¹.

Для конкретизации анализируемой ситуации отметим, что спектр рисков для компании, занимающихся внутренним туризмом, будут иными, нежели для тех организаций, которые специализируются на выездном или въездном туризме.

Деятельность туристских фирм сопряжена с большим количеством факторов риска. Если эта деятельность связана с международным туризмом, то особое внимание следует обратить на внешние факторы хозяйственного риска *политической группы*:

- изменение политической ситуации в регионах мира, на которых специализируется деятельность фирмы, что может воспрепятствовать нормальному выполнению обязательств организации перед клиентами или партнерами;
- изменение визового режима в стране пребывания (или транзита) туриста, а также правил въезда и выезда граждан;
- расторжение контракта с иностранным партнером из-за действий государственных властей;
- возможность возникновения локальных военных конфликтов или массовых беспорядков в стране пребывания туристов, препятствующих реализации объявленных услуг;
- прекращение на правительственном уровне внешнеторговой деятельности (запрет банковских операций), препятствующее реализации объявленных туруслуг;

¹ Качалов Р.М. Указ. соч.

- ухудшение криминальной обстановки или проявления экстремизма в стране пребывания туристов, терроризм.

Так, например, после террористического акта в США 11 сентября 2001 г. наибольшие потери понесли компании, работающие на Восточном направлении (стоимость отдыха в Египте упала по сравнению с предыдущим годом в 2 раза), европейский туристский рынок сократился на 30–40% [48, 134]. Это событие в США отразилось на всех участниках мирового туристского рынка.

Среди *социально-экономической группы* факторов следует обратить внимание на такие факторы риска как:

- возможность кардинальной корректировки правил ведения внешнеэкономической деятельности как в России, так и в другой стране;
- риск отзыва лицензии на туристскую деятельность вследствие собственных ошибок или неправомерных действий третьих лиц (ошибок налоговых органов, недружественного поглощения или недобросовестной конкуренции и т.п.). Примечание: Здесь не рассматриваются противоправные действия хозяйствующего субъекта анализа, так как такие действия являются осознанно рискованными, направленными на сознательное нарушение действующих правил в расчете на безнаказанность;
- немотивированное или не являющееся результатом действия обстоятельств непреодолимой силы нарушение перевозчиком условий контракта, отказ от выполнения всех или части условий контракта;
- нарушение условий договоренности (например, неоговоренное контрактом увеличение стоимости гостиничных, экскурсионных и других услуг) принимающей (или какой-то иной) стороной в технологическом цикле туристского обслуживания;
- появление новых хозяйственных субъектов-конкурентов по аналогичному спектру услуг (направлений, маршрутов, средств размещения и т.п.) анализируемой фирмы;
- ужесточение налогообложения туристской организации влияет на увеличение стоимости услуг организации, а, следовательно, может привести к уменьшению спроса и увеличению коммерческого риска;
- спад уровня платежеспособности населения страны (например, спрос на туристские услуги в России резко упал после событий августа 1998 г. и довольно медленно восстанавливался).

Следует отметить, что, видимо, анализ наиболее часто возникающих факторов риска подсказал идею образования в 2001 г. Авиационно-туристической ассоциации для нормативного регулирования вопросов взаимодействия турфирм и авиакомпаний. В рамках Ассоциации создаются Третейский суд для разрешения конфликтных ситуаций в сфере взаимоотношений между турфирмами и авиакомпаниями; Комитет по правовой под-

держке туристов и Фонд обязательного резервирования для страхования риска туроператоров-членов ассоциации.

Из внешних факторов *экологической группы* следует отметить факторы, влияющие на возможность предоставления туруслуг данной фирмой:

- введение региональных экологических ограничений на использование рекреационной зоны;
- природные или техногенные катастрофы, существенно меняющие экологическую обстановку в зоне (регионе) хозяйствования (в зоне туристского обслуживания) препятствующие реализации услуг с заявленным уровнем качества (неучтенные в списке форс-мажорных обстоятельств) и связанная с этим потеря организацией части клиентов;
- стихийные бедствия как в регионе, откуда приехали туристы, так и в принимающей стране.

Внутренние факторы хозяйственного риска для турфирмы весьма специфичны. Факторы риска в сфере основной производственной деятельности здесь не играют такой определяющей роли, как это имеет место в промышленной сфере. Разумеется, вопросы эффективной организационной технологии и связанные с этим факторы риска должны оставаться в поле зрения руководства туристских компаний, особенно крупных, однако более пристального внимания заслуживают группы факторов, рассматриваемые ниже.

Факторы риска в сфере обращения:

- нарушение условий сотрудничества поставщиками туристских услуг;
- банкротство или самоликвидация организаций-контрагентов или поставщиков, а также переключение их в более выгодные сферы деятельности;
- неверная оценка конкурентоспособного уровня цен на предлагаемые туристские услуги (неверная оценка своего сегмента рынка и его уровня платежеспособного спроса);
- повышение издержек обращения из-за непредвиденных затрат в товаропроводящей сети (ошибочная оценка издержек на содержание персонала, помещений и других средств, контрагентских услуг и т.п., непрогнозируемые издержки на компенсацию недобросовестных действий поставщиков или турагентов);
- риск потери или ухудшения собственной репутации из-за ошибочной или лживой рекламы, ухудшения качества обслуживания, сбоев в программах и графиках предоставления туруслуг (в том числе и не по своей вине) и т.п.;
- неудачный выбор выразительных средств в новой рекламе, непредвиденное устаревание рекламных средств и т.п. (из моей рекламной статьи);

- неожиданное подавляющее воздействие рекламы конкурентов на клиентов, что приводит к потере организацией части клиентов;
- неверный выбор целевой аудитории;
- неверная стратегия рекламы (неправильный выбор конкурентных преимуществ территории, неверный выбор акцентов достоинств туристского продукта и т.п.);
- фактор риска рекламно-информационной неадекватности, состоящей в том, что рекламные сведения (не являясь проявлением недобросовестной рекламы) не вполне соответствуют объявленным (вследствие, например, возможной неоднозначности толкования предмета договора);
- появление у конкурентов «замещающего товара», то есть предложение новых туристских услуг, предусматривающих более комфортабельные средства размещения, транспорта по цене, аналогичной ранее существующей, или даже по более низкой;
- утечка конфиденциальной информации, касающейся деятельности организации (цен, иностранных партнеров, турфирм-контрагентов, клиентской базы и т.д.);
- ограниченность ряда туристских услуг поставщиков в высокий сезон (например, в период «белых ночей» в Санкт-Петербурге туристские фирмы испытывают огромные сложности с размещением туристов в гостиницах города, поэтому турфирмы вынуждены бронировать номера за несколько месяцев вперед).

Факторы риска в воспроизводственной сфере деятельности турфирм:

- заметное снижение качества обслуживания (деквалификация персонала вследствие ошибок в программах переподготовки персонала, увольнение обученного и высококвалифицированного персонала или нарушение персоналом технологической дисциплины и т.п.);
- неверная оценка необходимого периода подготовки и переподготовки квалифицированных кадров;
- изменение спроса на тот или иной курорт, что может быть связано с агрессивной рекламой отдельных стран.

Факторы риска в сфере управления компанией:

- неверный выбор собственных стратегических ориентиров фирмы;
- ошибочная оценка рыночного потенциала туристских продуктов (по срокам предоставления, по форме организации рекламной кампании, по продолжительности сезона и т.п.);
- завышенная ошибочная оценка качества управления персоналом или игнорирование этой характеристики;
- плохие взаимоотношения между руководством и сотрудниками и как следствие нездоровый психологический климат в коллективе;
- увольнение (по собственному желанию) ключевых сотрудников фирмы или переход их к конкурентам, сопровождающийся потерей части клиентов фирмы.

Таким образом, данная структурированная совокупность внешних и внутренних факторов хозяйственного риска важна для проведения дальнейшего детального экономического анализа деятельности организации индустрии туризма и выработки методических рекомендаций по рассматриваемым вопросам.

10.3. Стратегии экономической безопасности организаций индустрии туризма

Выявленные и идентифицированные факторы хозяйственного риска, с которыми может в своей деятельности встретиться туристская организация, представляют собой существенную часть исходной информации при управлении хозяйственным риском. Известно, что эффективность организации управления хозяйственным риском в значительной мере определяется структуризацией пространства факторов хозяйственного риска, которая, устанавливая место каждого фактора в общей схеме, позволяет сопоставить ему соответствующий метод управления риском.

Негативное воздействие тех или иных факторов хозяйственного риска на деятельность предприятия, на реализацию его стратегических и оперативно-тактических решений со временем меняется. В начальный период реформ российской экономики преобладающее негативное влияние на деятельность организаций оказывали внешние, нерегулируемые на уровне предприятия факторы хозяйственного риска. В нынешний период стабилизации макроэкономической ситуации на первое место выходят факторы риска внутрихозяйственной деятельности. В любом случае задача устойчивого развития бизнеса может успешно решаться только теми туристскими организациями, которые проводят планомерную и систематическую работу по учету влияния факторов хозяйственного риска на экономическую безопасность своей деятельности. Такое поведение компаний некоторые исследователи называют «предпринимательским стилем управления», сущность которого состоит в органичном включении функции управления риском в общую систему управления¹.

Действительно, вовремя уловить негативные тенденции своего бизнеса, обнаружить отрицательную динамику изменения уровня хозяйственного риска и немедленно сигнализировать руководству — суть функции управления хозяйственным риском в системе управления организацией индустрии туризма.

В реальных хозяйственных ситуациях, в условиях действия разнообразных факторов риска теория управления хозяйственным риском рекомендует использовать различные способы снижения уровня хозяй-

¹ *Забелина О.В.* Управление рисками в сфере промышленного бизнеса. Тверь : Тверск. гос. ун-т., 1999.

ственного риска. Многообразие применяемых в практике хозяйствования методов управления уровнем хозяйственного риска принято подразделять на четыре типа:

- методы уклонения;
- методы локализации;
- методы диссипации;
- методы компенсации.

Выбор того или иного метода управления зависит, в частности, от типа руководителя туристской организации. Так, крайне осторожный руководитель будет стремиться избегать риска во всех его, даже минимальных проявлениях и предпочтет методы, основанные на отказе, т.е. *уклонении* от риска: не принимать хозяйственных решений, которые не были бы стопроцентно гарантированными.

Методы *локализации* риска базируются на выявлении участков деятельности компании, в которых отмечена наиболее высокая концентрация факторов хозяйственного риска, с тем, чтобы затем выделить эти участки в самостоятельную учетно-финансовую или организационно-правовую структуру.

Методы *диссипации* риска основаны на распределении выявленных факторов риска между партнерами по бизнесу с тем, чтобы исключить чрезмерную концентрацию риска у какого-то одного из них. Такие методы распространены при организации работы в сетевых структурах или в крупных многопрофильных компаниях.

Методы *компенсации* хозяйственного риска основаны на формировании механизмов упреждающего действия. Эта группа методов предполагает разработку и реализацию превентивных аналитических, организационных и других мероприятий по снижению уровня хозяйственного риска.

Наиболее известные методы управления хозяйственным риском, которые уже применяются в хозяйственной практике отечественных туристских организаций, сформулированы, на основании использования вышеуказанной работы Р.М. Качалова и приведены в табл. 10.1.

В конкретных ситуациях на основе анализа и идентификации актуального перечня факторов риска из приведенного списка выбираются один или несколько приемлемых для данной организации индустрии туризма методов, которые затем кладутся в основу разработки программы мероприятий по обеспечению экономически безопасной деятельности компании (программы антирисковых мероприятий). Несмотря на кажущееся многообразие способов организации работ, практически уже сформировалась типовая последовательность основных этапов работ по управлению риском в ходе обычной хозяйственной деятельности. Для конкретности предположим, что в турфирме рассматривается вопрос о принятии или отклонении какого-нибудь хозяйственного решения, так, например, разработка новой туристской услуги или продукта.

Таблица 10.1

**Методы управления хозяйственным риском,
применяемые в организации индустрии туризма**

Типы методов управления риском	Методы управления риском в туристской организации
МЕТОДЫ УКЛОНЕНИЯ ОТ РИСКА	Отказ от ненадежных партнеров
	Отказ от инновационных проектов
	Страхование хозяйственной деятельности
	Создание региональных или отраслевых структур взаимного страхования и систем перестрахования
	Поиск «гарантов»
МЕТОДЫ ЛОКАЛИЗАЦИИ РИСКА	Выделение «экономически опасных» участков в структурно или финансово самостоятельные подразделения (внутренний венчур)
	Образование венчурных предприятий
	Последовательное разукрупнение организации
МЕТОДЫ ДИССИПАЦИИ РИСКА	Интеграционное распределение ответственности между партнерами по производству турпродукта (образование различного рода объединений, союзов и т.п.)
	Диверсификация видов деятельности
	Диверсификация рынков сбыта и зон хозяйствования (расширение сбытовой сети)
	Распределение риска по этапам работы (по времени)
	Диверсификация инвестиционного портфеля организации
МЕТОДЫ КОМПЕНСАЦИИ РИСКА	Внедрение стратегического планирования
	Прогнозирование внешней экономической обстановки в стране, регионе хозяйствования и т.д.
	Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды
	Активный целенаправленный («агрессивный») маркетинг
	Создание союзов, ассоциаций, фондов взаимовыручки и взаимной поддержки и т.п.
	Лоббирование законопроектов, нейтрализующих или компенсирующих предвидимые факторы риска
	Эмиссия конвертируемых привилегированных акций
	Борьба с нецивилизованными методами работы на туристском рынке

На первом этапе определяется набор актуальных для данной исходной ситуации и релевантных данной фирме — факторов риска, возможность реализации которых будет приниматься в расчет при дальнейшем анализе. При этом в качестве исходных данных можно использовать приведенный в работе Р.М. Качалова глобальный перечень предвидимых факторов хозяйственного риска. Тем или иным способом, например, экспертным или каким-то другим из этого списка выбираются существенные (релевантные) для рассматриваемого случая риски, оценивается степень возможности их проявления.

Работы этого этапа связаны с углубленным изучением информации о состоянии компании и окружающей хозяйственной среды, а также прогнозной и иной экономической информации. Это наиболее ответственный этап, поскольку именно на этом этапе «закладывается» основа для прогнозирования спроса на новый продукт или услугу. Эти работы могут проводиться как сотрудниками самой туристской компании, так и привлеченными специалистами. Итогом этой части работ является детальное описание новой услуги или продукта, определение его функциональных и ценовых преимуществ. Одновременно анализируются и сведения по продуктам конкурирующих компаний.

Затем вся информация должна быть обработана и сведена в систему для последующего анализа и прогноза. Одновременно начинается оценка и сбор информации по спросу на определенные направления и услуги (предпочтения клиентов). Такие данные могут быть получены экспертами туристской организации путем применения социологических и экспертно-аналитических методов. Далее проводится конкурентный анализ с целью определения долей сбыта по конкурирующим направлениям, продуктам, услугам, а также способам их продвижения. Данные исследования проводятся не только в «поле», но и в самой туристской организации, так как необходимо определить ее потенциал и те ресурсы (персонал, технологии, финансы, потенциальные партнеры и т.д.), которые могут быть использованы в проекте. Итогом данного исследования становится прогноз развития рынка, а также окончательная оценка перспектив сбыта нового продукта или услуги. Компания получает обоснованные данные по сбыту и динамике спроса в зависимости от воздействия различных факторов риска. Таким образом, результатом данного исследовательского этапа должны стать конкретные суждения о наиболее рискованных «критических» элементах предлагаемого решения и общая характеристика изменений в экономическом положении туристской организации в случае принятия данного проекта для реализации.

В ходе выполнения следующего этапа решается задача управления хозяйственным риском, т.е. в данном случае — формирования и актуализации программы антирисковых мероприятий. В общем случае программа антирисковых мероприятий организации индустрии туризма может быть представлена совокупностью следующих документов:

- стратегия экономической безопасности туристской организации;
- план оперативного реагирования на превышение приемлемого уровня риска;
- перечень актуальных факторов хозяйственного риска;
- общие правила проведения в организации мониторинга хозяйственного риска;
- общие правила анализа риска при оценке хозяйственных решений.

При формировании программы антирисковых мероприятий в первую очередь должны быть выделены страхуемые виды факторов риска и разработаны соответствующие предложения по программе страхования хозяйственной деятельности. Только отделив страхуемые виды рисков и предусмотрев оформление соответствующих договоров страхования, следует при необходимости продолжить разработку программы, вовлекая в оборот другие методы управления риском. Затем, основываясь на результатах анализа и идентификации факторов риска, подбирают и ранжируют по эффективности методы управления уровнем риска, соответствующие вероятному проявлению того или иного из предвидимых факторов хозяйственного риска. Рекомендации по выбору предпочтительных методов управления риском в зависимости от вида проявившегося фактора риска приведены ниже, в табл. 10.2.

Итак, разработка программы антирисковых мероприятий для компаний высококонкурентного туристского рынка не только необходима, но и является стратегическим вопросом их выживания и роста. Грамотное использование методов управления уровнем риска дает руководителям и менеджерам компаний уверенность в завтрашнем дне, и, как следствие ведет к повышению организованности и цивилизованности на туристском рынке в целом.

10.4. Обеспечение экономической безопасной деятельности организаций индустрии туризма

Экспериментальная проверка изложенных теоретических положений позволила сделать вывод о целесообразности широкого практического использования предлагаемых методов анализа хозяйственного риска и противодействия нежелательным последствиям его проявления. Необходимым условием применения рассмотренных методов решения антирисковых проблем в практике работы менеджеров современных туристских организаций является наличие нормативно-методического обеспечения этого вида управленческой деятельности.

В последнее время вопросы обеспечения безопасности туризма постоянно находятся в центре внимания органов государственной власти и делового туристского сообщества России.

События 2012 года, связанные с банкротствами и приостановкой деятельности целого ряда крупных российских туроператоров, указали на необходимость принятия законодательных решений по регулированию рынка туристских услуг. Положения **нового Федерального закона от 3 мая 2012 г. № 47-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „Об основах туристской деятельности в Российской Федерации“ и отдельные законодательные акты Российской Федерации»** направлены на совершенствование государственного регулирования в сфере туризма, усиление безопасности, повышение защиты прав и законных интересов потребителей туристских услуг, а также повышение качества таких услуг.

Введенные данным Законом повышение финансовых гарантий и создание объединения туроператоров в сфере выездного туризма позволяют выработать внутренние механизмы контроля за членами данных организаций, структурировать туристический бизнес, повысить социальную ответственность представителей турбизнеса перед потребителями.

Создание в соответствии с данным Законом компенсационного фонда поможет повысить страховую защищенность и позволит оказывать неотложную финансовую помощь туристам за рубежом. Законом также введена административная ответственность за нарушение законодательства в сфере туризма, что призвано стать важным механизмом, дисциплинирующим туристский рынок.

В августе 2012 г. в Федеральном агентстве по туризму в целях оказания экстренной помощи туристам за рубежом в соответствии с Законом № 47-ФЗ создано некоммерческое объединение туроператоров в сфере выездного туризма «Турпомощь». До мая 2013 г. в объединение должны будут вступить все туроператоры, работающие в сфере выездного туризма. Таким образом, на рынке останутся только те игроки, которые вступили в отраслевое объединение.

Учитывая новые для отечественной индустрии туризма рыночные условия, стоит вспомнить об отраслевых нормативно-методических документах. Потребность в таких пособиях, как показывают данные обследований и опыт консультирования отечественных предприятий и организаций реального сектора экономики, весьма высока и осознана уже многими руководителями.

На основании таких универсальных регламентирующих или рекомендательных материалов любая организация индустрии туризма могла бы, сообразуясь со своими особенностями, региональной или иной спецификой, разработать и ввести в действие фирменный регламент антирисковой деятельности, назвав его, например, «Стандарт организации индустрии туризма по антирисковой деятельности» или шире «Стандарт организации индустрии туризма по обеспечению экономически безопасной хозяйственной деятельности».

Руководствуясь общими принципами построения нормативно-методического обеспечения управленческой деятельности, можно сформулировать требования к составу и содержанию материалов, регламентирующих выполнение функции управления хозяйственным риском в деятельности туристских предприятий. А рассмотренные выше методы анализа, оценки и управления риском позволят наполнить разрабатываемые документы конкретным содержанием.

Одним из основных требований к разрабатываемым рекомендациям следует назвать комплексность охвата всех процессов хозяйственной деятельности в организации индустрии туризма и их взаимосвязей. По-видимому, естественным ответом на это требование является разработка единого нормативно-методического комплекса, каждый документ которого, будучи увязан и согласован с другими, регламентирует отдельные виды или вид антирисковой деятельности в компании, порядок и организацию выполнения соответствующих работ, а также их содержание.

Цель создания такого комплекса нормативно-методических документов состоит в том, чтобы превратить управление риском в компании, осуществляющей туристскую деятельность в постоянную, обязательную и даже рутинную функцию системы управления организацией. Разумеется, выполнение процедур оценки риска и разработка программ антирисковых мероприятий, осуществляемые персоналом туристской организации, отнимают немало времени, и соответствующие результаты не могут выдаваться руководству непрерывно (вероятно выполнение данной функции не по силам мелким турагентам, численность которых составляет примерно 3–5 человек). Важно, однако, чтобы мониторинг риска проводился регулярно, а не от случая к случаю. Только в этом случае руководство туристских компаний может быть уверено, что нежелательные отклонения от экономически безопасного положения не застанут их врасплох, будут своевременно обнаружены и встречены адекватными контрмерами, «с заранее подготовленных позиций».

Комплекс нормативно-методических документов по управлению хозяйственным риском в деятельности туристской организации должен включать в свой состав материалы, раскрывающие следующие темы: термины и их определения; состав процедур анализа хозяйственного риска и формирования управляющих воздействий; организация и порядок выполнения работ по анализу и управлению хозяйственным риском; методика регистрации, хранения и использования результатов анализа и управления риском; методы проведения экспертных процедур оценивания риска; методы выявления релевантных факторов хозяйственного риска; методика формирования программ управления хозяйственным риском; методика разработки дополнительных конкретизирующих нормативных документов для туристской организации; методы организации взаимодействия подсистемы управления риском с другими подсистемами управления компании и др.

Необходимо также предусмотреть в составе комплекса документ (или раздел документа), содержащий методику создания условий для реализации в подсистеме управления риском функции «самоконтроля» или анализа эффективности функционирования и внесения улучшений, исправления замеченных недостатков или выявленных ошибок (в самой антирисковой деятельности и в соответствующей документации) и т.п.

Содержание и полнота изложения материала основополагающих документов комплекса должны быть достаточными для разработки на их основе конкретизированных фирменных нормативных материалов.

Работы по управлению риском могут выполняться — в зависимости от размеров и финансового положения организации индустрии туризма — специальным структурным подразделением или специально назначенным сотрудником — риск-менеджером (администратором риска или управляющим по экономической безопасности туристской организации и т.п.). Основным содержанием деятельности такого подразделения или риск-менеджера должен быть мониторинг хозяйственного риска, а результатом — актуализируемая программа антирисковых мероприятий туристской организации. Несмотря на кажущиеся многообразие и неопределенность в организации работ, можно выделить некоторую *типовую последовательность* основных методических этапов разработки антирисковых мероприятий туристской организации, приведенную ниже.

На *первом этапе* создается список потенциально возможных нежелательных финальных событий, к которым может привести реализация пробного варианта хозяйственного решения в данной организации индустрии туризма. Для полученного списка формируется набор количественных и качественных характеристик цепочек нежелательного развития событий, приводящих к нежелательным финальным событиям. Набор характеристик нежелательного развития событий служит основой для выбора показателей уровня хозяйственного риска.

На *втором этапе* определяется набор исходных ситуаций — факторов риска и комбинаций факторов риска (профиль риска), возможность реализации которых будет приниматься в расчет при дальнейшем анализе, и описывается степень возможности проявления этих факторов. По существу именно на этом этапе выбирается математическая модель описания неопределенности ситуации принятия решения.

На *третьем этапе* на основе ранее выбранных количественных и качественных характеристик цепочек нежелательного развития событий и с учетом принятого типа математической модели неопределенности выбираются показатели риска.

На *четвертом этапе* для каждой исходной ситуации определяются цепочки нежелательного развития событий, которые могут быть следствием данной исходной ситуации или проявления некоторого фактора хозяйственного риска, а затем на основе разработанных моделей оцениваются

и интерпретируются полученные значения выбранных показателей риска данного пробного решения.

Отметим, что первые два этапа могут выполняться при весьма различных уровнях методической и программно-алгоритмической обеспеченности — от исследования «вручную» каждой исходной ситуации группой экспертов до создания математической модели или экспертной системы, автоматизирующей значительную часть работы включающей базы знаний.

Итак, работы первого и второго этапов связаны с углубленным изучением пробного варианта решения, информации о состоянии организации индустрии туризма и окружающей экономической среды, а также прогнозной и иной релевантной информации. В то же время результатом работ третьего и четвертого этапов должны стать конкретные суждения о наиболее рискованных «критических» элементах пробного решения и общая характеристика изменений в случае принятия данного пробного решения для реализации.

Рассмотрим вначале методику выполнения первых двух этапов — анализа хозяйственного риска туристской организации, основанную на регулярном выявлении факторов хозяйственного риска и построении профиля риска. Первый этап комплекса процедур заключается в подготовке базового глобального «Перечня факторов хозяйственного риска в деятельности организаций индустрии туризма». На втором этапе осуществляется переход от базового перечня к построению профиля риска конкретного предприятия. Профиль риска определяется на основе выбора из Перечня (или добавленных в него) тех факторов хозяйственного риска, которые релевантны данной организации и сложившейся ситуации риска. Каждый из включенных в список наиболее существенных факторов в дальнейшем ранжируется с точки зрения возможности его проявления и масштаба возможных нежелательных последствий.

Результатом анализа хозяйственного риска туристской организации является построение ее профиля риска на основе экспертного выявления и оценивания списка релевантных факторов хозяйственного риска. В экспертных процедурах структурированный глобальный перечень факторов хозяйственного риска используется в качестве базового информационно-методического ресурса.

В ходе экспертной процедуры анализа риска структурированный глобальный перечень факторов риска предлагается экспертам для формирования релевантного списка. Релевантным называется список избранных факторов хозяйственного риска, актуальных для данной организации на момент проведения анализа риска.

Эксперты, проецируя базовую структуру факторов хозяйственного риска на реальное состояние туристской организации или на ситуацию принятия решения, выбирают факторы риска, актуальные для анализируемой компании, и формируют список релевантных факторов хозяйствен-

ного риска. Эксперт может дополнить список, если считает его неполным. Факторы риска, включенные в релевантный список, далее ранжируются также экспертным способом по важности или по степени вклада каждого фактора в общий профиль хозяйственного риска данной организации гостинично-туристского комплекса. Таким образом, с помощью экспертов получают системное описание пространства потенциальных угроз экономически безопасной деятельности конкретной компании (для текущих или будущих российских условий), не упустив факторы, существенные для оценки совокупного уровня хозяйственного риска и построения профиля риска туристской организации.

Профиль риска является динамической характеристикой уровня экономической безопасности, своеобразным представлением «рискогенного» облика организации в виде ранжированного перечня факторов риска в динамике, взятых в совокупности с оценками возможности их проявления и размеров возможного ущерба. Профиль риска меняется со временем по мере принятия хозяйственных решений, изменения внешних условий функционирования организации и конъюнктуры в том секторе рынка, в котором работает данная организация индустрии туризма и т.п. При регулярной актуализации можно, сравнивая профили, построенные в последовательные моменты времени, судить о характере и тенденциях изменений ситуации риска для данной компании и планировать адекватные антирисковые мероприятия.

Построение профиля риска позволяет выявить все факторы риска, присущие организации туристского бизнеса в данный период времени, и распределить по степени их влияния на экономическую безопасность компании. Для этого, определив спектр возможных для данной туристской организации факторов риска, каждому из них экспертным путем присваивается весовой коэффициент (сумма весов обычно принимается равной единице). Затем для каждого фактора определяется — также экспертным путем — степень возможности его проявления — субъективная вероятность. Перемножив по каждому фактору риска оба показателя — веса и вероятности проявления, получим показатель риска для каждого фактора. После этого строится зависимость «показатель риска» — «фактор риска». Если число угрожающих данной организации факторов хозяйственного риска окажется настолько большим, что затруднит возможность обработки и интерпретации, то целесообразнее строить несколько фрагментов профиля риска по классификационным группам факторов. В этом случае за единицу принимается сумма весов факторов риска одной группы. Тогда профиль риска данной туристской организации будет представлен набором фрагментов профиля. Полученное распределение даст дифференциальную оценку риска в рассматриваемой ситуации принятия решения.

Для получения интегральной оценки уровня хозяйственного риска компании может потребоваться дополнительная информация и более мощ-

ные и тонкие средства ее обработки. Например, можно использовать для исследования информацию, полученную в результате предыдущих анализов риска. Такие оценки и особенно динамика их изменения дают ценный исходный материал для разработки антирисковых мероприятий. Для повышения эффективности использования полученных оценок и работы по управлению риском предложен и далее рассмотрен **метод протоколов риска**.

Организация и проведение экспертиз при анализе риска в конкретной туристской организации неминуемо будет сопровождаться рядом технологических трудностей, среди которых надо отметить необходимость решения таких вопросов:

- формирование коллектива квалифицированных экспертов;
- определение правил оценки их компетентности;
- выбор оптимального для данной туристской организации количественного состава экспертной группы, способной обеспечить эффективность работы и представительность групповых экспертных оценок;
- выбор способов получения от экспертов их индивидуальных мнений;
- разработка методики проведения коллективной экспертизы и ряд других.

Для решения данных проблем в состав коллектива экспертов целесообразно включать работников туристской организации желательно одного административного уровня управления и из разных структурных подразделений компаний (например, для турфирм: отдел маркетинга; отделы, непосредственно занимающиеся созданием турпакета; транспортный отдел; визовиков и т.д.), чтобы избежать перекосов в ту или иную сторону при формировании коллективного мнения. Желательно (с соблюдением условий сохранения конфиденциальности коммерческой информации) пригласить в состав группы «внешних» экспертов, знакомых с отраслевой спецификой работы в туризме, а именно работников поставщиков услуг, преподавателей Вузов, специалистов консалтинговых фирм и т.п.

Для отработки экспертных процедур и освоения экспертами выбранной методики целесообразно подготовить краткие рекомендации-памятку экспертам, провести «тренировочные» экспертизы, а также проводить экспертизы в несколько туров, знакомя экспертов с результатами обработки индивидуальных мнений и проводя их обсуждение.

Изменение профиля риска туристской организации, выявленное в результате проведения очередного акта анализа риска, должно быть тщательно зафиксировано, описано и интерпретировано. Соответственно после каждого акта анализа риска исходный глобальный перечень должен также пополняться за счет накопления собственного опыта, а также привлечения новых примеров анализа хозяйственного риска других компаний, занимаю-

щихся туризмом (например, по литературным источникам или с помощью консалтинговых структур) и др.

Для стабильного поддержания экономически безопасного состояния организации индустрии туризма важно, чтобы неблагоприятные изменения и тенденции были обнаружены на как можно более ранних стадиях. Решение этой задачи требует получения надежных оценок показателей риска, причем не только и не столько точечных, сколько тенденциальных, поэтому особое внимание должно быть уделено сохранению и дальнейшему использованию результатов каждого акта анализа риска. Смысл регулярного проведения работ по анализу риска в туристской организации состоит в том, чтобы упорядочивать, накапливать и эффективно использовать ретроспективную информацию о характеристических компонентах риска данной компании. Инструментом регуляризации деятельности по анализу риска в туристской организации может служить *метод протоколов риска*. Суть этого метода состоит в регистрации и архивировании (по стандартизированным правилам данной компании) в специальных протоколах хозяйственного риска результатов аналитической работы, то есть всей полной первичной информации, собранной при анализе риска, а также вторичной информации полученной в результате очередного акта анализа хозяйственного риска.

На основе имеющегося опыта можно сформулировать общие требования к составу информации, представляемой в Протоколе анализа риска (для туристской организации):

- дата проведения анализа риска;
- глобальный перечень факторов риска, предъявленный экспертам;
- релевантный перечень факторов хозяйственного риска, составленный на основании обработки индивидуальных оценок экспертов;
- профили риска, полученные в результате проведения экспертных процедур и обработки экспертной информации;
- обнаруженные отклонения от предыдущего акта анализа, их существенность и интерпретация;
- индивидуальные мнения экспертов (отличные от общего или усредненного);
- методы обработки, использованные при обработке экспертной информации;
- дополнительная информация, рассматривавшаяся при проведении аналитической работы;
- предложения по актуализации отраслевого списка факторов хозяйственного риска;
- предложения по совершенствованию процедуры экспертного оценивания;
- заключение по интегральной оценке экономической безопасности туристской организации.

Протоколы риска представляют собой информативный источник для оценки риска и тенденций его изменения, поэтому целесообразно их хранить при условии их конфиденциальности. Унификация форм регистрации информации в протоколах риска облегчает их формализованную обработку и использование при последующих актах анализа риска.

Таким образом, можно сделать вывод, что приведенное в данном параграфе структурированное описание возможных источников риска позволяет создать систему регулярных процедур выявления и идентификации факторов хозяйственного риска в условиях конкретной туристской организации, уменьшить возможность появления непредвидимых и неучитываемых факторов хозяйственного риска, упорядочить работу экспертов и разработать соответствующий методический инструментарий.

Для конкретной организации индустрии туризма на основе этого материала можно приступить к планомерной разработке мероприятий, уменьшающих нежелательные последствия проявления факторов риска, и тем самым способствующих установлению режима экономически безопасного функционирования. Кроме того, можно наметить контуры проблемы создания методического обеспечения работ по анализу риска в рамках более широкой проблемы обеспечения экономически безопасной деятельности туристской организации, которая включает в себя постановку и решение ряда более частных задач:

- разработка методических рекомендаций по анализу риска и построению профиля риска туристской организации;
- разработка рекомендаций по формированию и актуализации отраслевого перечня «Факторы хозяйственного риска в деятельности туристской организации»;
- разработка методических рекомендаций по формированию коллектива экспертов, проведению экспертиз и определению результирующей экспертной оценки риска;
- разработка методических рекомендаций по оформлению протоколов риска и обобщению содержащейся в них информации.

Задачи организации и проведения мониторинга риска изложены выше. Теперь рассмотрим задачи управления хозяйственным риском, т.е. формирование и актуализацию программы антирисковых мероприятий.

Программа антирисковых мероприятий организации индустрии туризма должна быть представлена как минимум в виде трех документов:

- стратегия экономической безопасности организации;
- план оперативного реагирования на превышение допустимого (приемлемого) уровня риска;

- перечень релевантных факторов хозяйственного риска.

При необходимости может разрабатываться локальный план мероприятий по компенсации (нейтрализации) риска реализации хозяйственного решения или мероприятия. После принятия такого хозяйственного решения локальный план включается в состав одного из двух вышеназванных документов.

Оперативное антирисковое вмешательство должно осуществляться в двух случаях:

- при обнаружении отклонения от экономически безопасного состояния или при превышении уровнем риска приемлемого значения (или при выявлении опасной тенденции, начала нежелательного развития событий);
- при подготовке очередного хозяйственного решения и необходимости оценить его «рискованность».

Стратегия экономической безопасности может быть зафиксирована как в виде отдельного документа, так и являться составной частью комплексной стратегии туристской организации. Стратегия экономической безопасности представляет собой совокупность наиболее важных и долговременных решений по поддержанию экономически безопасной деятельности организации индустрии туризма. К числу таких решений относятся: определение стратегии анализа и управления риском; определение уровня приемлемого риска на долгосрочный период и порядок его пересмотра; выбор стратегии страхования; определение типов, состава и порядка формирования стратегических резервов организации и др.

При формировании программы антирисковых мероприятий подбирают и ранжируют по эффективности методы управления уровнем риска, соответствующие вероятному проявлению того или иного из предвидимых факторов хозяйственного риска. Затем, основываясь на результатах анализа и идентификации факторов риска, подбирают и ранжируют по эффективности методы управления уровнем риска, риска (табл. 10.2) Затем, основываясь на результатах анализа и идентификации факторов риска, подбирают и ранжируют по эффективности методы управления уровнем риска, соответствующие вероятному проявлению того или иного из предвидимых факторов хозяйственного риска.

Описанная выше методика была апробирована в ходе обследования и управленческого консультирования ряда туристских организаций. Рассмотренные здесь порядок выполнения работ по управлению риском и их конкретное содержание могут быть положены в основу отраслевых методических рекомендаций по управлению риском в индустрии туризма.

Общие рекомендации по выбору методов управления риском в туристских организациях

Наименование фактора риска	Тип метода управления риском			Методы управления риском	
	Укло-нение	Лока-лиза-ция	Дис-сипа-ция		Ком-пен-сация
Изменения политической ситуации в стране, препятствующие развитию туристской деятельности				+	Стратегическое планирование деятельности организации Прогнозирование внешней обстановки Мониторинг социально-экономической и правовой среды Перепозиционирование компании на другие направления работы
Ухудшение общей социально-экономической ситуации в стране (повышение транспортных тарифов, ограничения на распространение рекламы и т.п.)		+	+		Диверсификация зон хозяйствования и направлений работы туристских организаций Использование разнообразных альтернативных вариантов нахождения партнеров по бизнесу
Ухудшение жизненного уровня населения (замораживание и задержка зарплат и т.п.), что приводит к падению платежеспособного спроса	+			+	Активный целенаправленный маркетинг: гибкая ценовая политика, система скидок и продажи турпродуктов в кредит Программы страхования и снижения себестоимости и издержек туристских организаций
Превышение объема предоставляемых туристских продуктов по сравнению с реальным спросом	+			+	Активный целенаправленный маркетинг Упреждающая долговременная реклама Освоение и рекламирование турпродуктов для массового туриста

Наименование фактора риска	Тип метода управления риском				Методы управления риском
	Укло- нение	Лока- лиза- ция	Дис- сипа- ция	Ком- пен- сация	
Ошибочный выбор рекламной стратегии				+	Активный целенаправленный маркетинг Диверсификация рекламной деятельности Использование альтернативных коммуникаций
Исчезновения или банкротство турагентов, занимающихся реализацией туристического турпродукта туроператора			+	+	Диверсификация партнеров (транспортных предприятий, предприятий питания, средств размещения и т.п.) Создание с деловыми партнерами различных объединений, союзов и т.д.
Криминально-террористические действия и этнополитические конфликты в регионах дестинации		+	+		Диверсификация турпродуктов и направлений дестинации
Потеря партнеров (поставщиков турсервисов или турфирм-контрагентов)		+	+		Распределение ответственности между участниками производства турпродуктов Создание различного рода объединений, союзов, ассоциаций с деловыми партнерами
Банкротство обслуживающего банка			+	+	Распределение ответственности между партнерами по бизнесу Создание с деловыми партнерами различных форм интеграционных соглашений
Непредвиденное появление конкурентов в традиционном секторе рынка организации			+		Диверсификация зон хозяйствования, продукции, сбыта, расширение сбытовой сети Инвестиционная и интеграционная активность в регионах дестинации

Несоблюдение сроков и других договорных обязательств между туристскими организациями (турафирмами и поставщиками услуг)	+		+		Распределение ответственности между партнерами по бизнесу, участниками производства турпродукта Формирование отношений с партнерами по бизнесу на основе интеграционных соглашений Сотрудничество с рядом поставщиков по одному и тому же продукту Тщательный отбор партнеров
Непредвиденно резкий рост цен на услуги поставщиков туруслуг				+	Мониторинг и прогнозирование внешней хозяйственной обстановки Подбор резервных партнеров
Увольнение квалифицированных работников		+		+	Создание системы кадровых резервов

Контрольные вопросы и задания

1. Существует ли разница между антикризисным управлением и управлением хозяйственным риском?
2. Перечислите факторы возникновения риска.
3. Дайте определение хозяйственного риска.
4. Чем различаются спектры рисков для компаний, занимающихся внутренним, въездным или выездным туризмом?
5. Какова типовая последовательность основных методических этапов разработки антирисковых мероприятий туристской организации?
6. На основе каких факторов определяется профиль риска?
7. Возможно ли изменение профиля риска туристской организации?
8. Что представляют собой протоколы риска?

Тесты

1. Управление хозяйственным риском — это:
 - а) антикризисное управление;
 - б) риск-менеджмент;
 - в) мероприятия, направленные на уменьшение исходного уровня риска;
 - г) технико-технологический и экономический анализ хозяйственного состояния организации.
2. Уровень хозяйственного риска — это:
 - а) количественная или качественная мера хозяйственного риска;
 - б) мера уверенности в достижимости намеченного результата принимаемого или реализуемого хозяйственного решения;
 - в) агрегированная теоретическая оценка «опасности» неполучения конечного результата, ради достижения которого принимается решение;
 - г) все ответы верны.
3. Выявление и определение факторов хозяйственного риска заключается:
 - а) в сборе информации об экономическом положении туристской организации;
 - б) в сборе информации о внешних и внутренних условиях ее деятельности и выявление угроз;
 - в) в выявлении угроз;
 - г) все ответы верны.

4. Установите соответствие методов выявления рисков и их реализации.

<i>Метод выявления риска</i>	<i>Реализация метода</i>
<p>А. Универсальные методы выявления факторов хозяйственного риска предполагают:</p> <p>Б. К специализированным методам выявления факторов хозяйственного риска следует отнести:</p>	<p>а) заочное массовое анкетирование;</p> <p>б) получение первичной информации;</p> <p>в) анализ первичных документов управленческой и финансовой отчетности организаций, осуществляющих туристскую деятельность;</p> <p>г) выборочное интервьюирование руководителей высшего и среднего звеньев управления туристской организации;</p> <p>д) полномасштабное или выборочное обследование структурных подразделений туристской организации;</p> <p>е) анализ квартальных и годовых финансовых отчетов организации индустрии туризма;</p> <p>ж) анализ индикаторов риска деятельности туристских компаний;</p> <p>з) составление и анализ карт информационных потоков в системе управления туристской организации</p>

5. Построение профиля риска позволяет:
- выявить все факторы риска, присущие организации туристского бизнеса в данный период времени;
 - распределить все факторы риска по степени их влияния на экономическую безопасность компании;
 - построить зависимость «показатель риска» — «фактор риска»;
 - все ответы верны.
6. К факторам риска в сфере управления компанией относятся:
- неверный выбор собственных стратегических ориентиров фирмы и ошибочная оценка рыночного потенциала туристских продуктов;
 - завышенная ошибочная оценка качества управления персоналом или игнорирование этой характеристики;
 - плохие взаимоотношения между руководством и сотрудниками и как следствие нездоровый психологический климат в коллективе;
 - увольнение (по собственному желанию) ключевых сотрудников фирмы или переход их к конкурентам, сопровождающийся потерей части клиентов фирмы;
 - все ответы верны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В эпоху насыщенного рынка происходит смена концепций управления организациями, и эффективность управления, в том числе и в отрасли туризма, напрямую зависит от умения менеджмента правильно выстроить стратегию развития бизнеса, своевременно реагировать на требования окружающей среды и в итоге обеспечить устойчивое функционирование организации на своем сегменте рынка.

Целью организаций отечественной туристской индустрии является создание современного национального конкурентоспособного туристского продукта, способного удовлетворить потребности отечественных и зарубежных туристов в получении качественного уровня сервиса в процессе тура. Сложность функционирования организаций индустрии туризма заключается в том, что оценка качества туристских услуг потребителем достаточно субъективна и зависит не только от общеэкономических факторов, но и от культурных, общественно-психологических, социально-демографических и личностно-поведенческих особенностей потребителей. Специфика индустрии туризма состоит в комплексном подходе к оказанию всего спектра туристских услуг.

Поскольку менеджмент — это процесс разработки и принятия управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности организации, то для менеджера организаций туристской индустрии необходимы знание истории менеджмента, теории управления, видов организационных структур управления и алгоритма формирования целей, планирования и реализации управленческих решений.

Компетентность менеджмента в вопросах управления организаций туризма и гостеприимства на микроэкономическом уровне определяется знанием системы управления персоналом, систем антикризисного, финансового, информационного, инвестиционного менеджмента, а также управления качеством в организациях туристской индустрии. По оценкам мировых экспертов именно персоналу будет принадлежать ключевая роль в достижении стабильного успеха компании. Следует помнить, что управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники используют свой потенциал для реализации стоящих перед организацией целей.

В современных условиях мирового социально-экономического развития особенно важной областью стало информационное обеспечение процесса управления, благодаря которому возможно решение совокупности задач управления, связанных с функционированием органи-

зации на всех этапах жизненного цикла предприятия. Набор проблем, с которыми организация сталкивается в процессе своей деятельности, постоянно повторяется, хотя на различных этапах этой деятельности и различных стадиях кризисного процесса эти проблемы существенно различаются. Исходя из этого составление базы данных наиболее опасных и часто возникающих проблем в деятельности организации, ее слабых мест будет содействовать дальнейшей успешной реализации антикризисных мероприятий и обеспечению финансово устойчивого состояния предприятия.

В последние годы отрасль туризма в России получила новый вектор развития, и поэтому инвестиционная привлекательность отечественной индустрии туризма и гостеприимства значительно возросла. Мировой опыт свидетельствует, что инвестиции в сферу туризма — высокодоходный бизнес, где капиталовложения окупаются приблизительно за пять лет, а затем дают стабильную прибыль около 20% годовых в валюте.

Туризм, будучи феноменом национальной экономики, не может реализовываться исключительно через центральные структуры, даже самые демократичные, поскольку он по своей природе связан с конкретным ресурсом, природно-географическим и культурным фактором, региональными инфраструктурными особенностями. Однако и частнопредпринимательский сектор, какими бы финансовыми возможностями он ни обладал, не в состоянии в полном объеме покрыть потребности в крупных инвестициях для развития курортных, гостиничных, туристских предприятий и всей инфраструктуры туристского комплекса. В настоящее время в рамках проводимой российским государством национальной политики в системе управления отраслью туризма активными участниками туристской деятельности становятся акционерные общества, ассоциации, создаются совместные предприятия и гостиничные цепи с участием иностранных партнеров на территории России, осуществляется деятельность туристских российских предприятий за рубежом. Все эти процессы способствуют активизации туристских въездных и выездных потоков и благоприятному туристскому имиджу России.

Развитие единого туристского комплекса страны непосредственно связано с социально-экономическим развитием хозяйствующих субъектов туристской индустрии в условиях существенных изменений внешней среды, тогда как состояние туристского комплекса на макроуровне в первую очередь зависит от степени развитости туристского региона, статуса непосредственно туристских организаций, а также от качества и уровня обеспечения эффективности взаимодействия всех элементов системы туристской инфраструктуры.

Наиболее полное освоение туристского потенциала России возможно на лишь на основе поступательного развития туризма а регионах. Стратегия устойчивого развития регионов предполагает разработку

механизма, благодаря которому произойдет мультипликативное саморазвитие туризма, будет повышаться роль и стимулироваться заинтересованность местных органов власти и населения в повышении качества туристских ресурсов, развитии социальной инфраструктуры, транспорта, связи, систем телекоммуникации, культуры, народного творчества и промыслов.

Признано, что туризм следует развивать на контролируемой, комплексной и устойчивой основе, применяя принципы разумного и эффективного управления. Благодаря такому взвешенному управленческому подходу отечественный туризм может принести регионам, а значит, и стране значительные экономические выгоды и сформировать в России современную туристскую инфраструктуру, соответствующую международным стандартам.

ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Александрова А.Ю.* Международный туризм : учебник / 2-е изд. перераб. и доп. — М. : КноРус, 2010.
2. *Бикташева Д.Л., Гиевая Л.П., Жданова Т.С.* Менеджмент в туризме. — М. : Альфа-М ; ИНФРА-М, 2011.
3. *Быстров С.А.* Организация туристской деятельности. Управление турфирмой : учеб. пособие. — М. : ИД «ФОРУМ» : НИЦ ИНФРА-М, 2013.
4. *Веткин В.А., Винтайкина Е.В.* Технологии создания турпродукта: пакетные туры. — М. : Финансы и статистика ; ИНФРА-М, 2010.
5. *Виноградова Т.В., Загорин Н.Д., Тубелис Р.Ю.* Технология продаж услуг туристской индустрии. — М. : ИЦ «Академия», 2010.
6. *Джаладян Ю.А., Кусков А.С.* Основы туризма. — М. : КноРус, 2010.
7. *Джум Т.А., Денисова Н.И.* Организация гостиничного хозяйства : учеб. пособие. — М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2012.
8. *Зайцева Н.А.* Менеджмент в сервисе и туризме : учеб. пособие. 2-е изд., доп. — М. : ИД «ФОРУМ», 2012.
9. *Зайцева Н.А.* Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты : учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. Гриф Минобразования и науки — М. : ИД «ФОРУМ», 2011.
10. *Зайцева Н.А., Ларионова А.А.* Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе : учеб. пособие. — М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2011.
11. *Есаулова С.П.* Информационные технологии в туристической индустрии : учеб. пособие. — М. : ИТК «Дашков и К», 2011.
12. *Квартальнов В.А.* Туризм : учебник для образоват. учреждений турист. профиля. — М. : Финансы и статистика, 2010.
13. *Кнышова Е.Н., Белозерова Ю.М.* Менеджмент гостеприимства : учеб. пособие. — М. : ИД «ИД „ФОРУМ“» ; ИНФРА-М, 2011.
14. *Косолапов А.Б.* Технология и организация туроператорской и турагентской деятельности. — М. : КноРус, 2010.
15. *Кусков А.С., Джаладян Ю.А.* Туристский бизнес : Словарь-справочник. — М. : ИД «ИД „ФОРУМ“», 2012.
16. *Малахова Н.Н., Ушаков А.С.* Инновации в туризме и сервисе. Серия «Туризм и сервис». — Ростов-н/Д. : Феникс, 2010.
17. *Мотышина М.С., Большаков А.С., Михайлов А.С.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для студ. вузов / под ред. М.С. Мотышиной. — Ростов- н/Д. : Феникс, 2008.

18. *Овчаров А.О.* Экономика туристских предприятий. — М. : ИНФРА-М, 2013.
19. *Романов В.А.* [и др.]. Гостиничные комплексы. Организация и функционирование. Серия «Туризм и сервис». — Ростов-н/Д. : Феникс, 2010.
20. *Саак А.Э., Пшеничных Ю.А.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для студ. вузов. — СПб. : Питер, 2007.
21. *Скобкин С.С.* Менеджмент в туризме : учеб. пособие. — М. : Магистр, 2011.
22. *Скобкин С.С.* Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, Магистр-Пресс, 2013.
23. Управление индустрией туризма : электронный учебник. Гриф УМО (специалитет) / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, В.С. Сенин. — М. : КноРус ; ИнфоФонд, 2010.
24. Федеральный закон РФ от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 03.05.2012 № 47-ФЗ).
25. *Чудновский А.Д., Белозерова Ю.М.* Безопасность бизнеса в индустрии туризма и гостеприимства. — СПб. : ИД «ФОРУМ», 2012.
26. *Чудновский А.Д., Жукова М.А., Белозерова Ю.М.* [и др.]. Индустрия гостеприимства: основы организации и управления — М. : ИД «ФОРУМ» ; ИНФРА-М, 2011.

Дополнительная

1. *Бабушкин Н.И.* Менеджмент туризма: учебник для студентов вузов специальности «Экономика и управление социально-культурной сферой». 3-е изд., испр. — Минск : Новое знание, 2010.
2. *Баранова А.Ю.* Организация предпринимательской деятельности в сфере туризма : учеб. пособие. — М. : НИЦ ИНФРА-М, 2012.
3. *Барышева А.В., Матюхина Ю.А., Шередер Н.Г.* Этика и психология делового общения (сфера сервиса) : учеб. пособие. — М. : Альфа-М ; ИНФРА-М, 2012.
4. *Баумгартен Л.В.* Стандартизация и сертификация в туризме : учебник. М. : Дашков и Ко, 2012.
5. *Волошинова М.В.* [и др.] Инновации в сфере социально-культурного сервиса и туризма : учеб. пособие. — СПб. : Изд-во ГУЭФ, 2010.
6. *Дмитриев М.Н., Забаев М.Н.* Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
7. *Ильина Е.Н.* Туроперейтинг: стратегия обслуживания. — М. : Финансы и статистика, 2008.
8. *Карчевская Е.Н.* Организация международного туризма : практическое пособие. — Гомель : изд. ГГТУ, 2009.
9. *Кобяк М.В., Скобкин С.С.* Управление качеством в гостинице : учеб. пособие. — М. : Магистр, 2010.
10. *Колобовский Е.Ю.* Экологический туризм и экология туризма : учеб. пособие для студ. 2-е изд. — М. : Академия, 2008.

11. *Круль Г.Я.* Основы гостиничного дела : учеб. пособие. — Киев : Центр учебной литературы, 2011.
12. *Кусков А.С., Голубева В.Л.* Туроперейтинг. — М. : ИД «ФОРУМ», 2009.
13. *Окладникова Е.А.* Международный туризм. География туристических ресурсов мира. — М. : Корона-Принт, 2011.
14. Правила предоставления гостиничных услуг в РФ / под ред. М.И. Михайловой. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
15. *Романова Г.М., Анухтин А.В., Нубарян Г.Д.* Формирование корпоративной образовательной среды как формы частно-государственного партнерства в гостиничном бизнесе : монография. — М. : НИЦ Инфра-М, 2012.
16. *Скобкин С.С.* Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма : учеб. пособие. — М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2011.
17. *Сорокина А.В.* Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учеб. пособие. — М. : Альфа-М ; ИНФРА-М, 2012.
18. *Стригунова Д.П.* Правовые основы гостиничного и туристского бизнеса : учеб. пособие / Д.П. Стригунова. — М. : КноРус, 2012.
19. *Сухов Р.И.* Технологии и организация продаж в туристском сервисе. Серия «Туризм и сервис». — Ростов-н/Д. : Феникс, 2013.
20. *Темный Ю.В., Темная Л.Р.* Экономика туризма : учебник. — М. : КноРус, 2010.
21. *Тимохина Т.Л.* Организация административно-хозяйственной службы гостиницы : учеб. пособие. — М. : ИД ИД «ФОРУМ» ; ИНФРА-М, 2012.
22. *Тимохина Т.Л.* Организация приема и обслуживания туристов : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИД ИД «ФОРУМ» ; ИНФРА-М, 2010.
23. *Уокер Д.* Введение в гостеприимство : учебник / пер. с англ. под ред. Ноздревой Р.Б. — М. : ЮНИТИ, 2007.
24. Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе : учеб. пособие для вузов. / Дмитриев А.В., Иванова-Швец Л.Н. — М. : Евразийский открытый университет, 2011. URL: <http://www.book.ru/book/905689/>
25. *Ушаков А.С.* Технологии выездного туризма : учебник для вузов. 3-е изд. Серия «Туризм и сервис». — Ростов-н/Д. : Феникс, 2013.

Интернет-ресурсы

1. Журнал онлайн «Турбизнес — туристический бизнес для профессионалов» — URL : <http://www.tourbus.ru/>
2. Официальный сайт Российского Союза Туриндустрии (РСТ) — URL : http://www.rostourunion.ru/pages/rus/ob_rst/
3. Официальный сайт Российской Гостиничной Ассоциации (РГА) — URL : <http://rha.ru/>
4. Официальный сайт Федерального агентства по туризму Министерства культуры Российской Федерации — URL: <http://www.russiatourism.ru/>

ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ

Глава № теста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	в	г	ав, ба, вг, гб	а	д	аб, ба, вд, гв, дг, ее	аб, ба, вг, гв	д	г	в
2	б	г	аа, бв, вб	г	в, а, б, г, д	в	д	аб, бв, гд, дг	аг, бв, вб, га	г
3	в	г	аб, бв, ва	ав, ба, вб	аагжз; ббве	аг, гв, бб, ва	д	б	в	г
4	б	ав, ба, вб	в	б	в, д	аа, бб	д	аб, ба, вв, гд, дг	ад, ба, вб, гг	аабгеж, бвдз
5	г	ав, ба, вб	б	аб, бв, ва, гд	аб, ба	аадгж, ббвези	е	аг, ба, вд, гв, дб	г	г
6	аабдз, бвгеж	в	ав, бв, вб	ав, бг, ва, гб	в, б, а, г	ав, ба, вб	ав, ба, вб, г	д	г	д
7	в	г	г	аа, ббв	д	г	е	ав, ба, вб, гд, дг, ез, же, зж	г	
8	б	а	д	г	б		аавдж, ббгези	д	г	
9	в	г	д	а	а, в, б, г		ав, ба, вб	аб, бг, ва, гв	ав, бг, ва, гб, дд	
10	аг, бв, вб, га	аг, бв, вб, га	д	ав, бб, ва	г		авгжк		аб, бв, ва	
11	в	г		аб, ба, вг, гв	е		в		вбагед	
12	г			а	аа, бв, вб		д		аг, бв, ва, гд	
13	аб, бг, вб, га				аб, бв, ва				д	
14					е					
15					б, д, а, г, в					