

Министерство образования и науки Российской Федерации
Владивостокский государственный университет экономики и
сервиса (ВГУЭС)

Г.А. ГОМИЛЕВСКАЯ, Т.М. БОЙЦОВА
И.Н. ТОЛСТЫХ, А.Ю. КОНОНОВ,
И.С. МИХИНА

**ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ТУРИСТСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

Учебное пособие

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2018

Гомилевская, Г.А.

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ТУРИСТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ [Текст]: учебное пособие / Г.А. Гомилевская, Т.М. Бойцова, И.Н. Толстых, А.Ю. Кононов, И.С. Михина. – Владивосток: Изд-вл ВГУЭС, 2018. – 108 с.

Междисциплинарное учебное пособие "Организация и управление туристской деятельностью" предназначено для студентов магистратуры по направлению 43.04.02 Туризм, профиль - Управление туристско-рекреационными комплексами. Пособие максимально адаптировано к задачам и условиям преподавания базовых дисциплин магистратуры в сфере туризма. Главные цели обучения по данному пособию состоят прежде всего в том, чтобы выработать у студентов навыки разработки новых туристских проектов, соответствующих требованиям туристской индустрии в современных условиях. В основу сделанных обобщений, выводов и предложений положены данные официальной статистики, научные труды признанных специалистов в сфере туризма. Авторами были проанализированы различные аспекты управления туристской деятельностью - организация предпринимательской деятельности на предприятии туристской индустрии, организационное проектирование и управление проектами, прогнозирование и планирование в туризме, государственное регулирование туризма в Российской Федерации, маркетинг туристских бизнес-систем, протокол и этикет в туризме.

© Издательство Владивостокского
государственного университета
экономики и сервиса,
2018

ВВЕДЕНИЕ

Оценка воздействия туризма на современный мир формируется в русле науки о туризме, предмет которой, по сути, соприкасаясь с предметными областями целого комплекса (или комплексов) наук, лежит в междисциплинарной сфере. Туризм - это динамичное, постоянно расширяющееся и развивающееся явление. В последние годы сфера туризма переживает значительный рост – каждый год увеличивается число внутренних и международных туристов, также позитивную динамику демонстрируют поступления от международного туризма. В результате, на современном этапе туризм составляет существенную часть национального дохода многих стран и предоставляет множество рабочих мест. При этом создание одного рабочего места в сфере туризма влечет создание до 5 рабочих мест в смежных отраслях. Оказывая воздействие на развитие многих других секторов экономики, включая гостиничное хозяйство, транспорт, коммуникации, строительство, сельское хозяйство, розничную и оптовую торговлю, общественное питание, банковский и страховой сектор, туризм является реальным катализатором экономического роста во многих отраслях и сферах деятельности. При этом предприятия сферы туризма вносят значительный вклад в развитие общества, развивая культурное и историческое наследие, делая его более доступным. Они подчеркивают важность социально-экономических ценностей страны и продвигают ее национальные и культурные ценности. В этих условиях роль туристских организаций заключается в создании баланса между государственными, рыночными и общественными организациями, в создании новых ценностей за счет улучшения услуг, которые учитывают социальные и экономические потребности и запросы рынка и туристов. При этом значительную роль в обеспечении продуктивности данного процесса обеспечивает соблюдение культурных норм и правил этикета. Очевидно, что в связи с вышеуказанными причинами туризм нуждается в управлении. Деятельность в области стратегического планирования, исследования рынка, управления проектами становится все более значимой. В настоящее время наука о туризме во всем мире переживает период переосмысления основных понятий, тенденций и перспектив развития, а также методов и средств управления развитием данной сферы, в особенности это касается экономики туризма, в русле которой вырабатываются методы управления и развития сферы туризма. Успешное управление в туристской организации должно включать в себя различные направления: определение цели организации, формирование адекватной организационной структуры, успешное управление трудовыми ресурсами и, в конечном счете, управление изменяющейся средой.

Тема 1 Организация предпринимательской деятельности на предприятии туристской индустрии

1.1. Общие понятия предпринимательства

Предприятие туризма создается и функционирует с целью удовлетворения потребностей общества в услугах, связанных с туризмом, отдыхом, рекреацией. При этом предпринимательство - это динамичный процесс приращения богатства и создания инноваций, влияющих на благосостояние предпринимателя. Предпринимательство обеспечивает цивилизацию огромным количеством товаров и услуг и способствует росту общего благосостояния.

Предприятие как основная экономическая единица представляет группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения поставленных целей.

Предприниматель, это как правило изобретатель идеи продукта и бизнес-модели и контролирующей акционер в бизнесе. Он предпринимает что-то новое в сфере бизнеса (радикально новые продукты, рынки, клиенты, бизнес-модели) и идет на более значительные риски чем бизнесмен. Его фокус попытка создать новые бизнесы. Создав их, он может отдать/продать их в управление бизнесмену, который хочет и умеет работать с состоявшимися бизнесами.

Бизнесмен, часто наемной работник, тот кто умеет управляет существующим устоявшимся бизнесом, который может просто копировать идею/операционную и бизнес модель другого бизнеса. Управляет так, чтобы бизнес выживал, жил, зарабатывал, развивался, приносил прибыль акционерам и пользу потребителям. Т.е. основной фокус бизнесмена управлять, защитить и желательно преумножить существующий бизнес на необязательно оригинальной идее или бизнес-модели. Бизнесмен более тщательно и систематически оценивает риски и берет их на себя более осознанно.

Предпринимательство выполняет ряд важных функций.

1) Предпринимательство повышает общую производительность. На протяжении большей части развития экономической теории, одним из наиболее широко распространенных положений являлось то, что экономический рост обусловлен приростом одного или обоих основных факторов производства – капитала и рабочей силы: считалось, что для роста экономики должен либо расширяться рынок труда, либо каким-то образом должна увеличиваться капиталоемкость. Но в 1957 году американский экономист Роберт Солоу продемонстрировал, что основной экономический рост может быть объяснен только ростом производительности – объема производства на единицу затрачиваемых ресурсов –

обусловленным внедрением инноваций. В результате по мере того, как предприятия и его работники становятся более эффективными, затраты падают, прибыль и доходы растут, спрос расширяется, а экономический рост ускоряется, происходит ускоренное создание рабочих мест.

В этом же русле Нобелевский лауреат 2008 года Пол Кругман однажды заметил, что производительность - это еще не все, что требуется, но в долгосрочной перспективе это почти все. Способность страны повышать свой уровень жизни с течением времени почти полностью зависит от ее способности повышать производительность труда на одного работника.

Рост производительности труда увеличивает материальное благосостояние общества, повышает уровень жизни, и является основным источником долгосрочного экономического процветания.

Если это правда, то что стимулирует рост производительности? В значительной степени это способность факторов производства (главным образом, капитала и рабочей силы) свободно перетекать туда, где это наиболее выгодно в данный момент. В экономике, где эффективность перераспределения высока, более производительные компании остаются в деле и испытывают рост, в то время как менее производительные - уходят с рынка. При этом непрерывный процесс появления, исчезновения, роста и упадка бизнеса является естественной, здоровой и желательной чертой современной экономики - она сохраняет рынки конкурентоспособными, пополняя их свежей энергией и новыми идеями.

Формирование новых предприятий - то, что мы в общих чертах называем «предпринимательством», - является особенно важной составляющей этого процесса перераспределения эффективности, так как новые предприятия выходят на рынок, чтобы «бросить вызов» существующим фирмам, продуктам и способам производства и распределения; они приносят что-то новое или улучшенное, и в процессе этого их появление способствует формированию более конкурентной среды.

2) Предпринимательство стимулирует инновации. Еще одной важной движущей силой роста производительности труда являются инновации - развитие новых (коммерчески полезных) технологий, создание чего-то нового или улучшенного, или выполнение чего-то более совершенного. Инновации повышают производственный потенциал экономики, сохраняя при этом неизменными ее затраты. Если инновации стимулируют производительность, то что движет инновациями.

В своей основополагающей работе по экономическому росту Джозеф Шумпетер в 1942 году писал о «созидательном разрушении», присущем капиталистической экономике - согласно его определению инновации являются постоянной, разрушительной и

необходимой силой для экономического прогресса. Шумпетер также отметил центральную роль предпринимателей в продвижении этих изменений: функция предпринимателей состоит в том, чтобы реформировать или революционизировать структуру производства путем использования изобретений или, в более общем плане, непротестированной технологической возможности для производства нового товара или производства старого товара новым способом, путем открытия нового источника поставок материалов или нового выхода для продукции, путем реорганизации отрасли и так далее.

Другими словами, экономические субъекты в условиях жесткой конкуренции полагаются на постоянные улучшения – они не испытывают рост экономической деятельности без инноваций, особенно трансформационных или “разрушительных”. В свою очередь эти виды инноваций во многом зависят от вклада предпринимателей.

Это понимание подкрепляется большим и растущим объемом фактических данных. Предприниматели играют непропорционально большую роль в коммерциализации новых продуктов, и практически все наиболее радикальные инновации были выдвинуты на первый план предпринимателями. Как отметили экономисты Роберт Литан и Карл Шрамм: предприниматели на протяжении всей новейшей экономической истории, в Америке и в других странах, в непропорциональной степени отвечали за поистине радикальные инновации – появление самолетов, железных дорог, автомобилей, электричества, телеграфа и телефона, компьютера, кондиционера, и так далее – что не только в корне изменило жизнь потребителей, но также стало платформой для многих других аспектов, которые, в своей совокупности, в корне изменили всю экономику.

3) Предпринимательство создает рабочие места. Эпоха, характеризующаяся экономией масштаба, начала терять свою актуальность по мере постепенного падения значимости обрабатывающей промышленности и перехода к наукоемкому производству. К 1980–ым годам на основе эмпирического подтверждения широкое признание получила идея о том, что малые предприятия являются двигателем создания рабочих мест– в развитых странах именно на малые предприятия приходилась большая часть занятости, именно там создавалась большая часть новых рабочих мест.

В результате, можно выделить следующие *признаки предпринимательства*:

- наличие минимум двух человек;
- совместный труд;
- разделение труда;
- основной мотив — получение максимально возможной прибыли;
- свобода и автономность в принятии решений предпринимателем (в рамках правовых норм);

- личный хозяйственный риск и ответственность;
- творческий поход, новаторство;
- единство коммерческой и социальной цели.

Функции предпринимательства выражаются через общеэкономическую, творческо-поисковую, социальную и организаторскую роли, которые реализуются в совместной деятельности работников (рисунок 1).



Рисунок 1 – Функции предпринимательства

1.2. Классификация предпринимательства

Предприятия можно классифицировать следующим образом:

По виду или назначению предприятия классифицируются на производственные, коммерческо-посреднические, финансовые, консультативные.

Коммерческо-посредническая деятельность является составной частью производственного, торгового, финансового предпринимательства. Основное же, специфическое отличие посредника от других участников товарного рынка проявляется в том, что посредник непосредственным образом не производит продукцию, не торгует напрямую, не дает деньги в кредит, но активно способствует осуществлению этих операций.

Посредник, вступая в контакты с производителями, обладателями товаров и услуг, необходимых потребителям, получает информацию о наличии товаров и услуг и условиях продажи.

В многочисленных случаях посредник осуществляет закупку необходимых для продажи (перепродажи) товаров, услуг. Получив информацию от продавца, посредник информирует покупателей, круг которых, как правило, формируется заранее с поступлением от них предварительных запросов и интересов к товарам и услугам. Посредник доводит требования и пожелания покупателей до продавца. Таким образом, продавец и покупатель имеют четкое представление о содержании торговой сделки. Если сделка состоялась, то посредник получает вознаграждение или от продавца, или от покупателя

– по признакам законности;

По признакам законности предпринимательство классифицируется на законное, незаконное и лжепредпринимательство. Согласно ст. 173 Уголовного кодекса РФ незаконным является предпринимательство, осуществляемое с нарушением условий лицензирования или иных условий правовых или финансовых гарантий существования данного предприятия. Предпринимательская деятельность, причиняющая ущерб гражданам, организациям или государству, также является незаконной

Лжепредпринимательство — создание коммерческой организации без намерения осуществлять предпринимательство или иную деятельность, но с целью получения кредитов, освобождения от налогов и извлечения иной выгоды. Часто лжепредпринимательство путают с незаконной предпринимательской деятельностью. Но эти определения имеют разную сущность. Незаконная предпринимательская деятельность подразумевает работу без специальных разрешений и свидетельств, а также с явным нарушением условий лицензирования. Следовательно, если такой предприниматель заключает сделку с другим лицом в отношении купли-продажи какого-либо товара (предоставления услуги), то она с большой вероятностью будет признана незаконной. При этом закон квалифицирует такую деятельность, как мошенничество, незаконное применение товарных знаков, вымогательство и так далее.

В свою очередь лжепредпринимательская структура является легальной и зарегистрирована с соблюдением всех норм законодательства. Подобная форма деятельности считается более изощренной и несет большую угрозу для предпринимательства в целом и отдельных юридических лиц в частности. По сути, создается фиктивная коммерческая структура, которая прикрывает другие виды деятельности – укрытие от налогов, получение займов и так далее.

– по уровням охвата рынков;

По уровням охвата рынков выделяют следующие уровни предпринимательства: местное, региональное, национальное, международное, мировое.

– по составу;

В зависимости от состава различают женское, молодежное, ветеранское предпринимательство.

Отметим, что в последние годы широкое распространение получило молодежное предпринимательство. Данное обстоятельство вызвано многими причинами: активной позицией молодежи, желанием молодых самим отвечать за свое профессиональное развитие, ростом поддержки молодых предпринимателей со стороны государства.

Функции молодежного предпринимательства:

- формирование нового менталитета нации;
- повышение экономической активности молодых людей;
- формирование активной социальной позиции молодежи;
- повышение жизненного уровня молодых людей;
- усиление социальной защищенности молодежи;
- проведение профессиональной ориентации и обучения молодых людей;
- предоставление возможности самореализации и самоутверждения молодых людей,

реализации их образовательного потенциала.

К субъектам молодежного предпринимательства можно отнести следующие группы:

- молодые предприниматели из числа учащейся молодежи;
- молодые люди и молодежные проектные коллективы, занимающиеся предпринимательской деятельностью эпизодически;
- молодые индивидуальные предприниматели;
- фонды поддержки молодежного предпринимательства;
- молодежные объединения;
- бизнес-инкубаторы.

Что касается молодежных объединений, то в Российской Федерации с недавних пор осуществляет деятельность Ассоциация молодых предпринимателей России, основными задачами которой являются выстраивание эффективного диалога молодых предпринимателей и власти; формирование стратегии развития малого и среднего бизнеса; развитие связей членов Ассоциации с деловыми кругами России и зарубежных стран и др.

Еще один вид перспективного предпринимательства — женское предпринимательство. Например, в США официально зарегистрировано более 9,1 млн женщин, управляющих компаниями.

При этом женщины-руководительницы ежегодно зарабатывают более 3,6 трлн долл. (395,6 тыс. долл. в пересчете на 1 человека).

- в зависимости от темпов развития, уровня прибыли и доходности;

По темпам развития, уровню прибыли и доходности все предприятия классифицируются на быстро- и медленнорастущие, высоко- и низкорентабельные, высоко- и низкорисковые.

– в зависимости от масштаба;

В зависимости от масштаба выделяют малое, среднее, крупное предпринимательство. К субъектам малого или среднего предпринимательства в различных странах относят предприятия, которые обладают определенными признаками. Если сравнивать такие подходы на примере

России и США, то основное различие заключается в количестве работников и уровне дохода предприятия. Так, в России данные показатели на порядок ниже (таблица 1).

Таблица 1 Основные признаки малого и среднего предпринимательства в России и США

Россия	США
Коммерческая организация или потребительский кооператив	Коммерческая организация
Численность работников не более 100 человек	Число сотрудников до 1500 человек в зависимости от отрасли
Годовая выручка не более 400,0 млн руб.	Годовой оборот не более \$15 млн
Доля иностранного капитала и субъектов, не являющихся субъектами малого предпринимательства, не более 25%	

США считается страной малого предпринимательства, в них зарегистрировано более 20 млн малых компаний. Средний размер максимального кредита на открытие малой компании в США не превышает 100 тыс. долл. Специфика малого бизнеса Америки заключается также в создании большого числа предприятий на условиях франчайзинга (сетевое бизнес). При этом успех франчайзинговой деятельности зависит, главным образом, от расположения офиса фирмы-франчайзи, умения менеджера по продажам фирмы-франчайзи убеждать потенциальных клиентов. Совокупность прав на осуществление туристской деятельности под торговой маркой франчайзера называется франшиза. Ежемесячные фиксированные платежи за право использования франшизы в СКС и туризме называются роялти. Единовременное вознаграждение за продажу франшизы в СКС и туризме называется паушальный платеж.

21,2 процента составила по итогам 2017 года доля малого и среднего бизнеса в ВВП России. Годом ранее этот показатель составлял 19,9%, в 2014 году — 19,2%. Согласно утвержденной Стратегии развития малого бизнеса, его доля в ВВП к 2030 году должна вырасти вдвое — до 40%. По данным Единого реестра малого и среднего предпринимательства (МСП), который ведет ФНС России, 95% этого сектора составляет

микробизнес (с численностью работников до 15 человек и оборотом до 150 млн руб. в год). По данным реестра на 10 ноября 2017 года, всего в РФ зарегистрировано 5,862 млн субъектов МСП. За последний год прирост этого показателя составил 1,7% (в ноябре 2016 года — 5,788 млн).

Среди главных фактора, сдерживающих развитие малых и средних предприятий можно выделить ограниченный доступ к финансированию, плохой бизнес-климат, проблемы с кадровыми ресурсами и рынками сбыта. Здесь также можно упомянуть такие факторы, как высокие налоги и их повышение, конкуренция со стороны теневого бизнеса, распространение федеральных торговых сетей, «взаимосвязь предпринимательства с административным ресурсом», низкая информированность бизнеса о программах поддержки.

Вместе с тем большинство стран мира использует определенные меры государственной поддержки малого и среднего предпринимательства(МСП) (рисунок 2):



Рисунок 2 - Меры государственной поддержки малого и среднего предпринимательства

Для поддержания благоприятной правовой среды необходимо выполнения ряда критериев:

- 1) максимально возможное упрощение самой процедуры открытия малого предприятия;
- 2) организация всевозможных курсов обучения, семинаров;

- 3) оказание информационной и консультационной поддержка малого бизнеса;
- 4) оказание необходимой технической поддержки
- 5) предоставление помещений;
- 6) упрощение доступа малых предприятий к государственным поставкам и контрактам.
– по организационно-правовым формам:

В зависимости от *организационно-правовых форм (ОПФ)* предприятия подразделяются по принципам хозяйствования, количеству участников, характеру деятельности (таблица 2).

Организационно-правая форма — установленный государством вид организационно-правовой деятельности, определяющий ее взаимодействие с государственной системой, предприятиями, общественными структурами и физическими лицами.

Таблица 2 - Классификация предприятий по ОПФ (организационно-правовые формы)

ОПФ	Принцип хозяйствования
Хозяйственные товарищества	1) товарищество на вере 2) полное товарищество
Хозяйственные общества	ЗАО, ООО, ОАО, ПАО
Количество участников	
Индивидуальное предпринимательство	1) упрощенная форма учета хозяйственных операций 2) простая и короткая процедура регистрации 3) исключительная личная имущественная ответственность по обязательствам
Юридическое лицо	1) наличие собственного наименования 2) наличие двух и более участников 3) наличие уставного капитала 4) юридическая ответственность
Характер деятельности	
Коммерческая деятельность	1) товарищество на вере 2) полное товарищество 3) производственные кооперативы 4) ООО 5) ОАО 6) ПАО
Некоммерческие юридические лица	1) потребительские кооперативы 2) ассоциации (союзы) 3) фонды 4) общественные организации

Среди ОПФ выделяются:

- унитарное государственное или муниципальное предприятие;
- полное товарищество;
- товарищество на вере;
- общество с ограниченной ответственностью;
- акционерное общество (публичное, непубличное);

- производственный кооператив;
- индивидуальный предприниматель (ИП);
- филиалы и представительства предприятия.

При этом отличительной особенностью представительства иностранной туристской фирмы является обязательная аккредитация в Государственной регистрационной палате образование в форме юридического лица, выполнение функции продвижения турпродукта на рынке, отсутствие самостоятельной ответственности.

1. Унитарное государственное или муниципальное предприятие.

Для данного типа предпринимательства характерна принадлежность предприятию государственной собственности на праве оперативного управления. Различают виды собственности: федеральную, субъекта РФ, муниципальную, а также выделяют казенные и бюджетные учреждения.

При осуществлении деятельности унитарное предприятие:

- не имеет права собственности на закрепленное за ней собственником имущество;
- отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом;
- не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества;
- часть прибыли направляет на развитие предприятия, часть переводит в бюджет.

2. Полное товарищество.

В полном товариществе любой из участников отвечает своим имуществом или доверяет деятельность, или имущественные отношения другим лицам. Для данного вида предпринимательства распространена форма семейного предприятия.

3. Товарищество на вере (коммандитное).

Товарищество на вере состоит из двух групп участников. Одни участники (полные товарищи) ведут коммерческую деятельность и несут имущественную ответственность, другие (коммандитисты, вкладчики) — несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

4. Общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Учреждается одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами, уставной капитал которых разделен на доли. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих им долей.

5. Акционерное общество (АО).

Финансы АО (уставный капитал, оборотный, прибыль) выполняют функцию формирования денежных капиталов, акции составляют уставный капитал.

В 2014 г. в Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» были внесены изменения. Так, с 2014 г. все АО стали подразделяться на публичные и непубличные общества (до 2014 г. существовало деление на открытые и закрытые АО).

Публичное акционерное общество (ПАО) проводит размещение акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в его акции, посредством открытой подписки. Для ПАО отсутствуют ограничения по количеству акций, их номинальной стоимости и количеству голосов, предоставляемых одному акционеру.

Акции непубличного общества и эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в его акции, не могут размещаться посредством открытой подписки или иным образом предлагаться для приобретения неограниченному кругу лиц. Для такого вида обществ могут быть установлены ограничения на количество акций и их номинальную стоимость, а для акционеров предусмотрено преимущественное право покупки акций.

6. Производственный кооператив — объединение физических лиц и организаций, созданное для достижения общей цели, добровольное объединение граждан на основе собственного труда (остаток средств распределяют не по паевым взносам, а по трудовому участию).

Участники:

- вносят долю (пай) в созданный для этого фонд;
- признают участие в рисках и результатах организации;
- участвуют в качестве пайщиков;
- управляют демократическим путем.

7. Индивидуальный предприниматель (ИП) — собственность одного человека, который несет полную ответственность своим имуществом.

Особенности ИП:

- физические лица осуществляют предпринимательскую деятельность без образования юридического лица;
- упрощенность процессов создания и ликвидации бизнеса;
- свободное использование собственной выручки;
- не уплачивается налог на имущество;
- используется упрощенный порядок ведения учета результатов хозяйственной деятельности и предоставления внешней отчетности;

– применяется упрощенный порядок принятия решений (не требуется собраний, протоколов и т.п.).

– по организационно-экономическим формам.

Организационно-экономические формы предприятий — система норм, определяющих отношения между партнерами по предприятию, а также предприятия — с государством, другими предприятиями, физическими лицами:

1) концерн — многоотраслевое акционерное общество, приобретающее пакет акций у различных компаний — дочерних предприятий;

2) ассоциация — добровольное объединение экономически самостоятельных предприятий, которые могут входить в другие объединения. Основные задачи: лоббирование интересов на государственном уровне, информационная и юридическая поддержка, образование и повышение профессионализма, совместный маркетинг;

3) консорциум — объединение предпринимателей в целях совместного проведения финансовых операций;

4) синдикат — объединение предприятий для сбыта продукции в рамках одной отрасли, цель — устранение излишней конкуренции;

5) картель — соглашение между предприятиями одной отрасли о ценах на продукцию, о разделе рынков сбыта и о долях в общем производстве. Деятельность картелей должна осуществляться в рамках монопольного законодательства;

6) финансово-промышленная группа (ФПГ) — объединение промышленного, производственного, банковского, страхового, а также интеллектуального потенциала предприятий и организаций.

Выбор организационной формы остается за собственником или инициатором организации, предпринимательской деятельности. Основная цель — эффективное управление.

При этом в ходе своей деятельности каждое предприятие проходит через несколько стадий:

1. Разработка идеи, определяются основные черты — суверенность и экономическая обособленность (пример бизнес-идеи создания кафе представлен в прил. 1).

2. Разработка плана реализации данной идеи.

3. Открытие и регистрация предпринимательской структуры, выбор ОПФ.

Государственную регистрацию предприятий СКС и туризма осуществляют налоговые органы (по месту нахождения).

Для открытия предприятия необходимы:

- наименование организации (по имени создателя, по принадлежности к отрасли, по характеру деятельности);
- определение местонахождения (юридический и физические адреса);
- разработка устава и положения: уставная деятельность; порядок передачи имущества; получение вознаграждения; выход; вопросы управления;
- концентрация усилий на реализации деятельности;
- корректировка деятельности (корректировка ошибок, усовершенствование идеи и плана);
- управление полученными результатами;
- контроль за ходом предпринимательской деятельности (организационный, административный, финансовый, нормативно-правовой).

Контроль над предпринимательской деятельностью может быть внешне-государственным, внутрихозяйственным, контролем специализированных инспекций.

1.3. Риски в предпринимательстве

В ходе предпринимательской деятельности возникают различные риски. **Риск** — это угроза возникновения потерь в виде дополнительных расходов или получение доходов ниже ожидаемых.

В целом риски можно свести к производственным, коммерческим и финансовым.

Производственный риск связан с осуществлением любого вида производственной деятельности организации, например производство турпродукта, предоставление гостиничных, иных сервисных услуг. Основными причинами подобного риска могут быть отрицательная динамика объемов производства, увеличение объема затрат.

Коммерческий риск связан с опасностью потерь, возникающих в процессе реализации туристских услуг. Его источниками могут стать: снижение объема реализации под влиянием неблагоприятной конъюнктуры рынка, рост издержек обращения.

Финансовый риск связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей.

На рисунке 3 представлена классификация как внешних (экзогенных) факторов рисков, не зависящих от предприятия, но тем не менее учитываемых менеджментом предприятия при разработке бизнес-планов, так и внутренних (эндогенных).



Рисунок 3 – Классификация факторов риска

Основными условиями динамичного развития предпринимательства в сервисе и туризме являются:

- стабильная социально-экономическая ситуация;
- положительный туристский имидж территории, высокая репутация обслуживающих туристов фирм и компаний;
- отсутствие административных барьеров при перемещении через границы и в период гостевого пребывания;
- свобода перемещения и гарантии прав путешественников, обеспечение их безопасности;
- развитая инфраструктура туризма и квалифицированные кадры;
- высокий уровень сервиса;
- комфортабельный и безопасный транспорт, надежная связь;
- высокая ответственность туристских организаций и их структурных подразделений за проведение конкретных туров;
- притягательные рекреационные ресурсы.

Зона предпринимательского риска, для которой характерно возмещение издержек предприятия и получение средней прибыли, называется допустимой. Зона предпринимательского риска, для которой характерно только возмещение издержек предприятия, называется критической.

В сфере услуг в мировой экономической практике предпринимательство подразделяется на:

- предпринимательство в сфере финансовых услуг: банковские, страховые и по сделкам с имуществом;
- предпринимательство в сфере деловых услуг: лизинг, хозяйственно-технические, оперативные, консультационные, управленческие, компьютерные, информационные;
- предпринимательство в сфере здравоохранения;
- предпринимательство в сфере образования;
- предпринимательство в сфере транспортных услуг;
- предпринимательство в сфере путешествий и туризма;
- предпринимательство в сфере театрально-зрелищных услуг.

Принятая в России классификация предпринимательства представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Валовая добавленная стоимость по отраслям (в текущих ценах, млрд руб.)

Коды		2016	2017
	Валовой внутренний продукт в рыночных ценах	86,148.6	92,037.2
	в том числе:		
	Валовая добавленная стоимость в основных ценах	77,607.6	83,059.1
	в том числе:		
Раздел А	Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	3,603.9	3,694.7
Раздел В	Добыча полезных ископаемых	7,366.6	8,606.4
Раздел С	Обрабатывающие производства	10,315.0	10,969.2
Раздел D	Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	2,232.5	2,379.1
Раздел E	Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	383.2	412.8
Раздел F	Строительство	4,928.7	5,286.6
Раздел G	Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	11,299.6	11,984.5
Раздел H	Транспортировка и хранение	5,368.3	5,820.9
Раздел I	Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	699.4	736.5
Раздел J	Деятельность в области информации и связи	1,813.2	1,962.7
Раздел K	Деятельность финансовая и страховая	3,286.9	3,507.8

Раздел L	Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	7,835.3	8,184.2
Раздел M	Деятельность профессиональная, научная и техническая	3,782.2	3,983.7
Раздел N	Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	1,968.4	2,106.0
Раздел O	Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	6,280.4	6,532.0
Раздел P	Образование	2,015.7	2,143.9
Раздел Q	Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	2,827.1	3,054.5
Раздел R	Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	697.3	769.7
Раздел S	Предоставление прочих видов услуг	397.7	406.7
Раздел T	Деятельность домашних хозяйств как работодателей; недифференцированная деятельность частных домашних хозяйств по производству товаров и оказанию услуг для собственного потребления	506.3	517.0
	Налоги на продукты	8,817.2	9,264.5
	Субсидии на продукты	276.3	286.4
	Чистые налоги на продукты	8,540.9	8,978.1

Среди видов предприятий инфраструктуры туризма можно выделить следующие:

- 1) средства размещения.
- 2) предприятия общественного питания.
- 3) транспортные предприятия.
- 4) предприятия по оказанию рекламных, сбытовых и информационных услуг.
- 5) экскурсионные предприятия.
- 6) учреждения культуры и искусства.
- 7) контрольно-административные службы (таможня, пограничные, иммиграционные службы).
- 8) предприятия рекреации и отдыха.
- 9) предприятия розничной торговли.
- 10) организации страхования.
- 11) службы быта, банки, почта, медицинские учреждения и т.д.

1.4. Развитие предпринимательства в России

В целом, развитие предпринимательства в России – сложный и неоднородный процесс.

Для социалистического государства была характерна плановая экономика. Еще в своем знаменитом «Манифесте Коммунистической партии» К. Маркс и Ф. Энгельс подчеркнули, что коммунисты могут выразить свою теорию одним положением: «уничтожением частной собственности». Однако после Гражданской войны страна оказалась в крайне тяжелом положении, в результате чего в 1921 г. на X съезде партии большевики приняли НЭП. Она предполагала государственное регулирование смешанной экономики с использованием плановых и рыночных механизмов, таких как частная торговля, мелкие предприятия, концессии - договоры, заключаемые государством, по которым предприятия страны предоставлялись в пользование иностранным компаниям. Это способствовало укреплению предпринимательства, а также появлению различных форм хозяйствования: товариществ, производственных кооперативов, акционирования. В двадцатые годы предпринимательство получило ряд привилегий: был упрощен и упорядочен процесс регистрации предприятий, увеличились размеры допустимого использования наемных рабочих, а также осуществлялась денационализация мелких фирм. Так, закон 1922 г. «Об основных частных имущественных правах, признаваемых РСФСР, охраняемых ее законами и защищаемых судами РСФСР» предполагал то, что любой гражданин имел право организовать собственное предприятие или торговлю. В промышленности наблюдались положительные сдвиги. Появились тресты и синдикаты - объединения форм предприятий на добровольной основе, преследующих цель монополизации рынка.

Однако в 1928 году началось осуществление первого пятилетнего плана развития народного хозяйства, и руководство страны взяло курс на форсированную индустриализацию и коллективизацию. 27 декабря 1929 года И. Сталин заявил: «Если мы придерживаемся НЭПа, то только потому, что она служит делу социализма. Когда она перестанет служить делу социализма, мы новую экономическую политику отбросим к черту». После официального свертывания НЭПа в 1931 г. на частную собственность или любое проявление коммерции был наложен полный запрет. Предпринимательство на долгие 60 лет прекратило свое легальное существование. Так, миллионы людей в СССР, способных более рационально использовать свои ресурсы и свой труд, теряли стимул. Но предпринимательство, хоть и в меньших масштабах и с большим риском, все же продолжало развиваться. Только теперь уже - в теневой экономике.

Результатом такого рода политики стало то, что экономика СССР в поздние годы характеризовалась дефицитом товаров и услуг. Социализм, в значительной степени препятствующий любому проявлению рыночных отношений, не мог подстроиться под такие глобальные процессы, как падение мировых цен на нефть, и давал трещины.

В связи с этим советским правительством была предпринята попытка перехода к смешанной экономике с использованием рыночных элементов. Наметилась перестройка. Согласно одной из метафор, Советский Союз распался из-за отсутствия в стране стирального порошка.

Закон РСФСР (Российская Социалистическая Федеративная Советская Республика) от 25.12.1990 № 445-1 «О предприятии и предпринимательской деятельности» определял предпринимательство следующим образом: «Предпринимательская деятельность (предпринимательство) представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли».

В свою очередь Гражданский Кодекс Российской Федерации определяет сущность предпринимательства как «свободного экономического хозяйства в различных сферах деятельности, осуществляемой субъектами рыночных отношений в целях удовлетворения потребностей конкретных потребителей и общества в товарах и услугах, а также для получения прибыли, необходимой для саморазвития собственного дела и обеспечения финансовых обязательств перед бюджетом и другими хозяйствующими субъектами».

В России поддержка предпринимательства осуществляется на государственном уровне. В настоящее время реализуется Федеральная целевая программа «Развитие малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Программой предусмотрен широкий круг мер, направленных на: получение субсидий в форме льготных кредитов, компенсацию затрат по лизинговым платежам на приобретение оборудования, возмещение затрат, связанных с началом предпринимательской деятельности, инновационной деятельности, продвижение продукции малых предприятий на выставках. К формам государственной поддержки развития малого предпринимательства в СКС и туризме относятся финансовая, имущественная, информационная, консультационная, поддержка в области подготовки и повышения квалификации кадров.

Контрольные вопросы:

1. В чем выражается сущность предпринимательства согласно Закону РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности»? Согласно Гражданскому кодексу РФ?

2. Приведите пример зарубежного опыта организации предпринимательской деятельности в туризме (США, Европа, страны АТР).
3. От чего зависят организационно-правовые формы предпринимательства? В чем заключаются достоинства и недостатки использования различных ОПФ?
4. Приведите примеры организационно-экономических форм предпринимательства.
5. Составьте перечень предприятий сферы туризма и гостеприимства, опишите понятие «индустрия туризма».
6. Опишите порядок технологии регистрации и открытия туристской фирмы.
7. Каковы существенные особенности нормативно-правового регулирования деятельности туризма на федеральном, региональном и местном уровнях?
8. Какова роль регулирования процесса купли-продажи туристского продукта? Дайте определение понятию «публичная оферта».
9. Как осуществляется контроль за ходом предпринимательской деятельности?
10. Каковы риски предпринимательской деятельности?
11. Самостоятельно (по доступным вам источникам) определите роль и место предпринимателей в сфере услуг г. Владивостока и Приморского края.

Тема 2 Организационное проектирование и управление проектами

2.1. Становление организационного проектирования

Современное организационное проектирование является зрелой профессиональной научно-практической сферой. Как самостоятельная научно-практическая дисциплина управление проектами появилось в 1955-1957 гг., когда стало известно об успешности создания и внедрения в США таких методов управления проектами, как СРМ (Critical Path Method) и PERT (Program Evaluation & Review Technique). В середине 1960-х гг. эти методы стали внедряться в практику капитального строительства в СССР.

В конце 1960-х гг. несколько специалистов, занимавшихся управлением проектами в фармацевтической и строительной промышленности, создали профессиональную ассоциацию — Институт управления проектами (Project Management Institute — PMI). В дальнейшем отделения PMI были созданы и в других странах. Был разработан стандарт управления проектами — Руководство к своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge — PMBOK Guide). Этот стандарт признается во всем мире, в том числе и в России.

В России концепция современного проектного управления используется с 1990-х гг. и имеет широкое практическое применение. Доля проектной деятельности приближается к 50% и постоянно растет. Можно отметить, что сейчас проекты реализуются во всех отраслях: банках, массовом производстве, сфере услуг, туристической. Все чаще проектное управление применяется в компаниях, связанных с постоянной деятельностью, вынужденных разрабатывать новые продукты или услуги (телекоммуникации, информационные технологии, внедрение программного обеспечения). В некоторых компаниях управление проектами играет основную роль, так как от реализации проектов зависят их доходы (консалтинговые организации, научно-исследовательские, инженеринговые компании, компании, занимающиеся разработкой под заказ (мебель, дома, медицинские товары)). Традиционными проектными отраслями остались оборонная промышленность, строительство, энергетика, космос.

Современному туристскому предприятию приходится направлять усилия на разработку или усовершенствование новых продуктов (услуг), новых технологических процессов, организационных структур, увеличение объемов продаж, снижение затрат, улучшение качества. Успешности этих направлений деятельности способствует применение проектного управления. Благодаря искусному управлению проектами

возможно сохранение конкурентоспособности в сложном мире современного туристского бизнеса.

При этом существует много определений термина «проект». В общем виде проект (англ. project) — это что-либо, что задумывается или планируется. Понятие «проект» объединяет различные виды деятельности, характеризующиеся общими признаками:

- направленностью на достижение конкретных целей (определенных результатов);
- координированным выполнением многочисленных взаимосвязанных действий;
- ограниченной протяженностью во времени, с определенным началом и концом.

Проект является однократной, не циклической деятельностью, в этом состоит его отличие от производственной системы. С точки зрения системного подхода проект представляет собой процесс перехода из исходного состояния в конечное — результат — при участии ряда ограничений и механизмов. В современном понимании проекты — это то, что изменяет наш мир: строительство жилого дома или промышленного объекта, программа научно-исследовательских работ, создание новой организации, разработка новой техники, технологии, развитие региона.

Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решение проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты. Проект — это некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения.

Проект функционирует в определенном окружении, которое включает внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные и прочие факторы.

Возможные личностные цели участников проекта:

1. Разработчик:

- получить признание в научной/общественной среде;
- научный интерес — «продолжить исследования»;
- получить прибыль.

2. Инвестор:

- получить расчётную прибыль;
- развить смежный бизнес и др.

3. Менеджер:

- заработать денег;
- получить реноме и др.

Функции и интересы участников проекта систематизированы на рисунке 4:

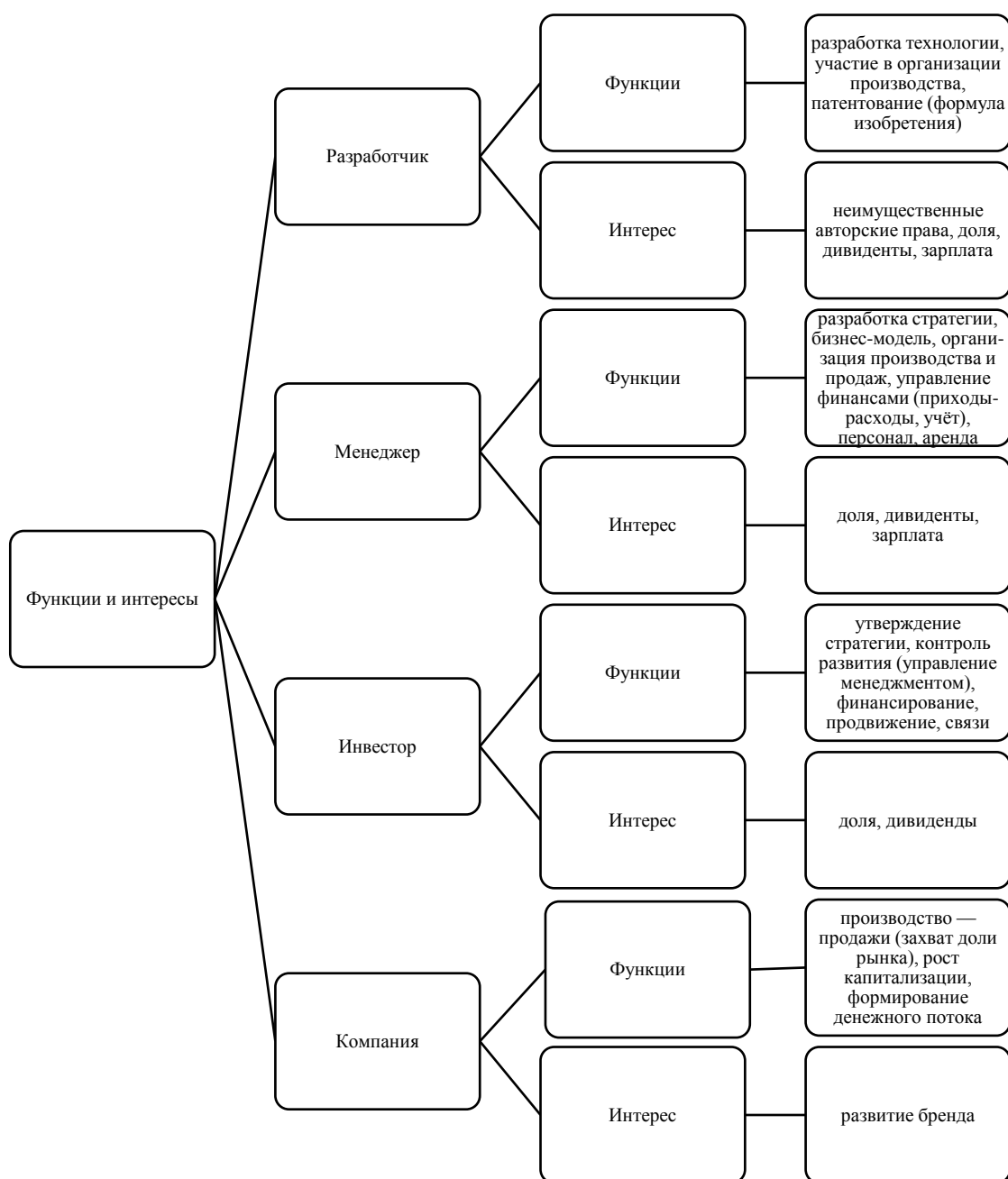


Рисунок 4 - Функции и интересы участников проекта

Совокупность проектов или проект, отличающийся особой сложностью создаваемой продукции или методов управления его осуществлением, называется программой. Программы, как правило, разрабатываются на уровне отраслей. В настоящее время в России разработаны и реализуются программы развития энергетики, транспорта и связи, туризма.

Переход на программный метод управления, в основу которого положена система программ и проектов, имеет целью совершенствование действующей системы управления экономикой. Программы являются основой проводимой государством бюджетной политики, ориентированной на реализацию важнейших задач развития. По степени важности в соответствии с присвоенным статусом выделяют программы федеральные, президентские, региональные, отраслевые, объектные целевые программы и проекты.

Региональным и отраслевым программам, в зависимости от степени важности задач, может присваиваться статус федеральных. Федеральные целевые программы являются важнейшим средством реализации структурной политики государства, активного воздействия на экономические процессы для достижения конечных социально-экономических целей. Так, Концепция федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011-2018 годы)» ставила задачу развития и повышения конкурентоспособности российского туристского рынка в средне- и долгосрочной перспективе на основе эффективного и рационального использования туристских ресурсов. Реализация этой концепции возможна при применении стратегического планирования развития отрасли и составляющих ее предприятий, повышении качества предоставляемых услуг, эффективном и рациональном использовании туристских ресурсов, совершенствовании подготовки профессиональных кадров и высококвалифицированных специалистов.

Стратегическое планирование в управлении проектами — это процесс развития внутрифирменной методологии управления проектами, позволяющий организации систематически успешно реализовывать проекты, направленные на достижение стратегических целей. Методология управления проектами — это набор методов и процедур управления проектами. Использование методологии управления проектами в качестве инструмента планирования, контроля и координации осуществления проектов позволяет:

- экономить значительные средства,
- реализовывать цели проекта в меньшие сроки,
- самое главное — реализовывать успешное управление.

Методология управления проектами позволяет превратить процедуру создания продукта в хорошо организованный и управляемый процесс.

2.2. Методы управления проектами

Методы управления проектами включают: сетевое планирование и управление, календарное планирование, логистику, стандартное планирование, структурное планирование, ресурсное планирование, имитационное моделирование. Так, специалисту в области туризма необходимо владеть способностью к разработке новых туристских проектов, соответствующих требованиям современной туристской индустрии; к выявлению приоритетных направлений в проектировании; созданию стратегий развития

туристской деятельности на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне.

Под управлением проектами традиционно понимается область менеджмента, охватывающая те сферы деятельности организации, в которых создание продукта (услуги) реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях (ограничениях), касающихся сроков, бюджета и характеристик ожидаемого результата.

Управление проектом (англ. *project management*) — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются определённые цели, оптимизируется использование ресурсов (время, деньги, труд, материалы, энергия, пространство) в рамках некоторого проекта (определяющего конечный результат и ограничение по времени и/или другим ресурсам).

Управление проектом представляет собой целенаправленный процесс достижения целей проекта при ограничениях на финансовые, материальные, человеческие, временные и прочие ресурсы.

Достоинства проектного управления — нацеленность на результат, постоянное взаимодействие с заказчиками и клиентами, инновационность, измеримость реализации конкретной задачи.

Недостатки проектного управления связаны с тем, что такое управление дороже. Оно занимает много сил и времени, так как требует кропотливой разработки плана и отвлечения ресурсов предприятия.

Можно отметить, что традиционный подход характеризуют следующие факторы:

- Бюрократический административно-командный метод руководства.
- Устаревшие приемы и методы планирования работ и расходов, неэффективное использование материальных и людских ресурсов.
- Отсутствие необходимой заинтересованности в работе на конечный результат.
- Затянутые сроки выполнения работ.
- Ведомственный подход при создании кооперации и подборе специалистов для участия в работах.
- Недостаточная заинтересованность участников работ в высоком качестве выполняемых работ и их результатов.
- Сверхнормативное задействование сотрудников, приводящее, как правило, к снижению качества работ.
- Несоответствие затрат на работы их реальному объему.
- В свою очередь профессиональное управление проектами характеризуют:

- Современные методы управления, основанные на рыночных отношениях.
- Детальное планирование работ, оптимизация организации проекта, всех расходов и ресурсов, тщательный отбор участников.
- Аргументированная мотивация на конечный результат работ всех участников проекта.
- Заинтересованность в завершении работ в кратчайшие сроки.
- Формирование кооперации на конкурсной основе и привлечение к участию в проекте ведущих в своей области деятельности специалистов.
- Ориентация всех участников на высокое качество выполнения работ по проекту.
- Сотрудники организации занимаются своим делом, в проекте участвуют специально подобранные специалисты, имеющие возможность работать столько, сколько это необходимо для проекта.
- Все выплаты производятся только за выполненный объем работ.

В соответствии с классификацией PMI, рассматривая управление проектом как процесс достижения определенной цели, выделяют следующие этапы проекта:

1 Инициация проекта.

2 Планирование (планирование целей, декомпозиция целей, планирование операций, планирование сроков, ресурсов, планирование стоимости, планирование качества, планирование организации, назначение персонала, планирование взаимодействия, планирование рисков, планирование контрактов, разработка плана проекта, определение критериев успеха).

3 Исполнение (исполнение плана проекта, учет исполнения, распределение информации, подтверждение качества, подготовка предложений, выбор поставщиков, контроль контрактов, развитие команды проекта).

4 Анализ (оценка исполнения, анализ сроков, анализ стоимости, подтверждение целей, анализ качества, анализ ресурсов).

5 Управление изменениями (общее управление изменениями, управление ресурсами, управление целями, управление качеством, управление контрактами, управление рисками).

6 Завершение (закрытие контрактов, административное завершение).

Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации называется жизненным циклом проекта (проектным циклом). Обычно факт начала работ над проектом и факт его ликвидации оформляются официальными документами.

Реализация проекта происходит в рамках организационной формы, структура которой в значительной степени влияет на сам проект. Организационная структура является наиболее важным механизмом управления проектом, который дает возможность реализовать всю совокупность функций, процессов, операций, необходимых для достижения целей проекта. Организационная структура представляет собой совокупность элементов организации (должностей, структурных подразделений) и связей между ними. Связи могут быть:

- вертикальными (административно-функциональными), по которым протекают административные процессы принятия решений;
- горизонтальными (технологическими), по которым протекают процессы выполнения работ.

Горизонтальные и вертикальные процессы и связи можно выделить лишь на низком уровне декомпозиции (близком к отдельным операциям) деятельности по проекту, а на среднем и высоком уровне вся деятельность по реализации проекта складывается из диагональных связей и процессов.

2.3. Создание организационной структуры

Создание эффективной организационной структуры предполагает использование следующих принципов построения:

- соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
- соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

Выбор, проектирование, анализ, создание организационной структуры является ответственной и достаточно сложной междисциплинарной формализуемой деятельностью. Существует множество инструментов, позволяющих достаточно эффективно осуществлять выбор, разработку и создание организационной структуры управления проектами: иерархический граф, матрицы ответственности, сетевые матрицы, инструменты динамического моделирования.

В таблице 4 приведен пример составления матрицы ответственности — один из важнейших инструментов, помогающих проект-менеджеру в создании команды, отвечающей целям и задачам проекта. Роли указывают вид участия отдела в работе: О — ответственный исполнитель, И — исполнитель, П — приемка работ, К — консультирование.

Таблица 4 - Матрица ответственности

Задачи	Исполнители			
	менеджер проекта	финансовый отдел	отдел маркетинга	отдел кадров
Согласование целей	О			И
План по вехам	О	И	И	И
Бюджет проекта	О	К	И	
План проекта	П	О		
Утверждение плана	О	К		И

Сегодня большой редкостью являются случаи, когда организационная структура проекта совпадает с организационной структурой предприятия или какой-либо ее частью. Гораздо чаще сотрудники, в соответствии со штатным расписанием, распределены по функциональным подразделениям предприятия, а для выполнения проекта формируются специальные временные организационные структуры, называемые командами проекта и включающие представителей различных подразделений.

Для создания и функционирования команды проекта применяются определенные установки, которые обеспечивают эффективность выполнения этих процессов. Эти установки не являются универсальными и должны учитывать специфику предприятия — от его организационной структуры до производимого продукта.

Среди первых проблем, которые возникают при формировании организационных структур проекта и должны быть решены на уровне стандарта управления проектами, - проблемы, связанные с пересечениями функций административного управления и управления проектами.

Административное управление на предприятии реализуется через систему менеджмента. Сравнение функций традиционного (функционального) и проектного менеджмента представлено в таблице 5.

В случае проектного менеджмента ключевым звеном являются менеджеры среднего звена — начальники подразделений, в непосредственном подчинении у которых находятся сотрудники предприятий.

На проектно-ориентированных предприятиях смысл деятельности начальника подразделения состоит в том, чтобы «раздать» и в определенной степени «продать» своих сотрудников в проекты. Управление предприятием по проектам предполагает реализацию всей коммерческой, а может быть, и иной деятельности в форме проектов и получение прибыли через исполнение этих проектов.

Соответственно, смысл деятельности руководителя проекта состоит в том, чтобы «купить» необходимые ресурсы у начальников подразделений и с их помощью выполнить проект. Исходя из ограничений бюджета проекта, руководитель проекта будет стремиться получить специалиста более высокой квалификации по минимальной цене. Для начальника

подразделения приоритетом является бюджет его подразделения, и поэтому он, наоборот, постарается поднять цену и предложит менее квалифицированный ресурс.

Для того чтобы обеспечить соблюдение общекорпоративных интересов, необходимо выстроить систему отношений, которая помогла бы избежать конфликтов или по крайней мере предусматривала бы формальные механизмы их разрешения. При этом возникает целый ряд обязательств как со стороны начальника подразделений по отношению к проектам, так и со стороны руководителей проектов к ресурсным подразделениям.

Эти обязательства должны быть зафиксированы в соответствующих положениях и должностных инструкциях, а особые случаи могут описываться дополнительно в планах управления проектами.

Таблица 5 - Сравнение функций традиционного (функционального) и проектного менеджмента представлено в таблице.

Функциональный менеджмент	Проектный менеджмент
<ul style="list-style-type: none"> - ответственность за поддержание «статус-кво»; - полномочия определены структурой управления; - устойчивый круг задач; - ответственность ограничена утвержденными функциями; - работы выполняются в стабильных организационных структурах; - круг задач, подлежащих выполнению, незыблем; - основной задачей является оптимизация; - успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов; - ограниченная изменчивость условий и ситуаций 	<ul style="list-style-type: none"> - ответственность за возникающие изменения; - неопределенность полномочий; - постоянно изменяющийся круг задач; - ответственность за пакет межфункциональных задач; - работа в структурах, действующих в пределах проектного цикла; - преобладание нестандартной (инновационной) деятельности; - основная задача — разрешение конфликтов; - успех определяется достижением установленных конечных целей; - неопределенность внутренне присуща деятельности

В таблице 6 приведено несколько примеров, иллюстрирующих эти различия в некоторых областях, где административное и проектное управление имеют очевидные точки соприкосновения.

Таблица 6 - Разделение ответственности при административном управлении и управлении проектами

Сфера ответственности Область управления	Ответственность начальника подразделения (административное управление)	Ответственность руководителя проекта (управление проектами)
Планирование и контроль	Формирование бизнес-плана отдела. Планирование бюджета отдела. Контроль по этапам. Отчетность перед руководством предприятия	Детальный календарный план проекта. Планирование бюджета проекта. Оперативный контроль проекта. Отчетность перед руководством
Трудовые ресурсы	Прием на работу и увольнение. Централизованное выделение ресурсов. Контроль дисциплины. Организация обучения	Формирование команды проекта. Анализ и оценка работы сотрудников. Применение санкций и поощрений. Регулирование конфликтов

Для успешного управления проектами используется система структуризации (декомпозиции), суть которой сводится к разбивке проекта и системы его управления на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять. Процесс структуризации является неотъемлемой частью общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей. Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связывает элементы работы, которые необходимо выполнить, — как между собой, так и с конечной целью проекта.

Подсистемы управления проектом формируются в зависимости от структуры предметных областей и управляемых элементов, относительно самостоятельных в рамках проекта. В общем виде подсистемы управления проектом включают:

- управление содержанием и объемами работ,
- управление временем,
- управление стоимостью,
- управление качеством,
- управление закупками и поставками,
- управление распределением ресурсов,
- управление человеческими ресурсами,

- управление рисками,
- интеграционное управление,
- управление информацией и коммуникациями.

В конкретных проектах могут добавляться специфические подсистемы.

Функции управления проектом включают базовые, основные виды деятельности, которые необходимо осуществлять менеджерам на всех этапах и во всех предметных областях по проекту: планирование, контроль, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета проекта, организацию осуществления, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет и администрирование.

Отличие подсистем управления проектом от функций заключается в том, что подсистемы ориентированы на предметную область, а функции направлены на специфические процедуры, процессы и методы. Управление подсистемой включает выполнение практически всех функций.

2.4. Совершенствование проектного управления

Совершенствование проектного управления в организациях обычно заключается в проведении следующих мероприятий:

- разработка методик управления проектами в организации;
- внедрение информационной системы управления проектами;
- обучение сотрудников исполнению своих ролей в проектном управлении.

Характерными примерами неэффективного управления проектами являются проекты без планов и контроля, запуск множества проектов без учета наличия ресурсов, «ресурсные войны» между менеджерами проектов и руководителями подразделений, отсутствие полной картины состояния проектов и сильная зависимость от квалификации менеджера проекта.

Чтобы быть конкурентоспособным, предприятие должно иметь реальные механизмы управления проектами. Они дают руководству возможность видеть комплексную картину по срокам и трудозатратам, по всем реализуемым и планируемым проектам.

Основной задачей управления проектами является организация финансирования, то есть обеспечение проекта инвестиционными ресурсами: денежными средствами и прочими инвестициями (выраженными в денежных средствах основными и оборотными средствами, имущественными правами, нематериальными активами, кредитами, займами).

Способы финансирования проектов включают самофинансирование (использование источников финансирования собственных средств инвестора) и использование заемных и привлекаемых средств.

В таблице 7 приведен пример заполнения матрицы источников и организационных форм финансирования проектов. Знак плюс (+) означает использование указанного источника в данной организационной форме. Знак минус (-) отражает неприменимость указанного источника в данной организационной форме.

Таблица 7 - Матрица организационных форм и источников финансирования проектов

Организационные формы финансирования	Источники финансирования проектов (по отношению к получателю инвестиций)			
	Собственные и привлеченные средства предприятий	Бюджетные и внебюджетные государственные средства	Иностранные инвестиции	Заемные средства
Акционерное финансирование				
участие в уставном капитале	+	+	+	—
корпоративное финансирование	+	+	+	+
Государственное финансирование				
бюджетные кредиты на возвратной основе		+		
ассигнования из бюджета на безвозвратной основе и др.		+		
Проектное финансирование	—	+	+	+
Заемное финансирование				
банковские ссуды и кредиты	—	+	+	+

Источники средств для развития проекта:

- коммерческие (с целью извлечение прибыли) — инвесторы;
- бизнес-ангелы и венчурные капиталисты;
- отраслевые инвесторы и крупные корпорации;
- некоммерческие (иные цели) — спонсоры.

- государственные и иные гранты;
- благотворители.

У различных инвесторов интересы и возможности при инвестировании могут существенно отличаться:

- бизнес-ангелы и венчурные фонды: создание и развитие бизнеса, рост его капитализации и дальнейшая продажа компании с целью возврата инвестиций и получения прибыли — инновации продукта (обычно);

- отраслевые инвесторы: создание и внедрение технологии / продукта в интересах собственной компании, её технологической (товарной, производственной) цепочки и ассортиментной матрицы — инновации процесса (обычно).

Способы привлечения инвестиций представлены на рисунке 5:

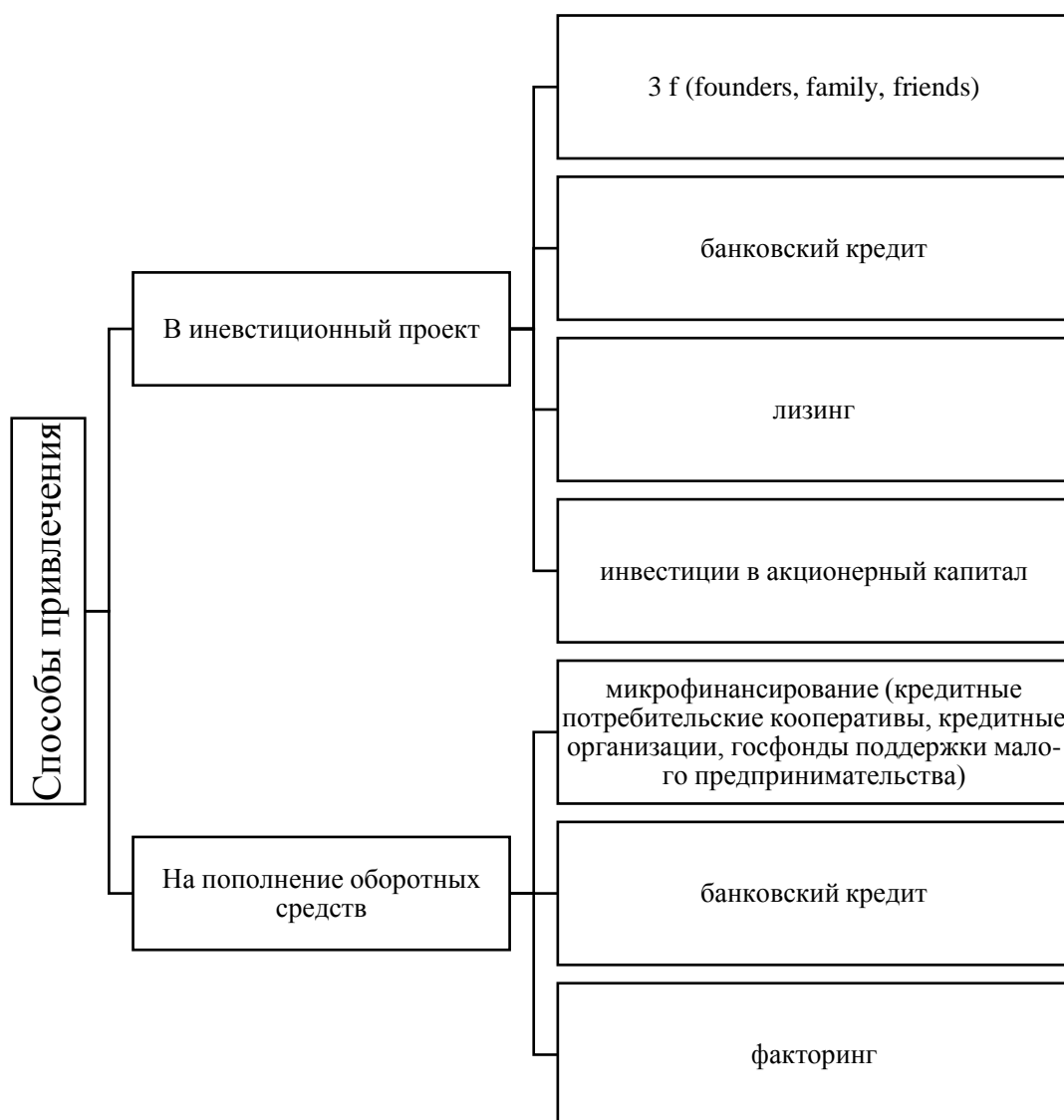


Рисунок 5 - Способы привлечения инвестиций

Чего ожидают инвесторы от проекта:

- научно-технической новизны;

- практической применимости;
- возможность защиты интеллектуальной собственности;
- наличия значительного коммерческого потенциала;
- прогнозируемых рисков при внедрении.

При этом важно иметь четкое представление о ряде основных сфер, которые интересуют инвесторов (Таблица 8)

Таблица 8 - Сферы интересов инвесторов при принятии решения о финансировании проекта

Что продаем на рынке?	Продукт и Степень его готовности
Что продаем на рынке?	Торговая наценка = (Цена— Себестоимость)/ Себестоимость
Основной Покупатель? <i>Кому?</i>	Кто Потребители? Почему они будут покупать Продукт?
Сколько нужно денег?	Инвестиции по траншам. Статьи расходов?
Сколько Я заработаю и когда?	Кому я продам свою долю бизнеса?
Насколько это надёжно? Степень риска?	Как защитить бизнес? (управление рисками)
Насколько это надёжно? Степень риска?	Команда

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение жизненного цикла проекта.
2. Что представляет собой концепция проекта?
3. Назовите методы управления проектами.
4. В чем состоят преимущества профессионального управления проектами?
5. Назовите направления совершенствования проектного управления.
6. Охарактеризуйте основные подсистемы управления проектами.
7. Дайте определение понятию «проект».
8. Охарактеризуйте этапы проекта в соответствии с классификацией PMI.
9. Дайте определение управлению проектами.
10. Дайте определение понятию «программа».
11. Назовите основные элементы проекта.
12. Назовите основные фазы разработки проекта.
13. Назовите элементы организационной структуры.
14. Опишите принципы проектирования организационных структур.
15. В чем суть структуризации проекта?
16. Назовите способы проектного финансирования.

Тема 3. Прогнозирование и планирование в туризме

3.1. Основные принципы прогнозирования

Прогнозирование является процессом разработки прогнозов — вероятностных научно обоснованных суждений о перспективах возможного развития явления и об альтернативных путях и сроках его реализации.

В туризме прогнозированию уделяется особое внимание, что связано с особенностями услуг, их недолговечностью, невозможностью хранения. Туризм как интеграционную структура, характеризующую взаимодействие различных отраслей и их элементов, разных стадий производства и распределения продукта, необходимо развивать на комплексной, управляемой, устойчивой основе, применяя принципы планирования. Туристским предприятиям для адекватного реагирования на изменения рынка необходимы правильные прогнозы динамики потребностей в конкретных условиях.

В сфере туризма специалистами Всемирной туристской организации ООН (ЮНВТО) сформулированы три основных принципа устойчивого развития:

- экологическая устойчивость обеспечивает совместимость развития туризма с поддержанием базовых экологических процессов, биологического разнообразия и биологических ресурсов;

- социально-культурная устойчивость обеспечивает развитие, совместимое с культурой, самобытностью и жизненными ценностями местного населения;

- экономическая устойчивость обеспечивает экономическую эффективность развития туризма и такое положение, при котором избранный метод управления ресурсами дает возможность их использования будущими поколениями.

Концепция устойчивого развития туризма является основой для достижения целей развития без нанесения ущерба окружающей среде и представляет собой процесс планируемых изменений, в рамках которых все инструменты развития от эксплуатируемых ресурсов до инвестиционных стратегий и институциональных элементов приводятся в соответствие не только с настоящими потребностями, но и с интересами будущих поколений.

Существуют определенные общие принципы прогнозирования:

- вариативность прогнозов — разработка под каждую возможную задачу своего варианта прогноза;

- непрерывность прогнозирования — необходимость непрерывной корректировки прогнозов по мере поступления новой информации;

- верификация прогнозов — подтверждение истинности прогнозов опытным путем;
- рентабельность прогнозов — экономический эффект от использования прогноза должен превышать затраты на его разработку;
- согласованность прогнозов необходима для создания реальных прогностических моделей.

3.2. Этапы прогнозирования

Среди основных этапов прогнозирования можно представить следующие:

- 1 Разработка цели и задач прогнозов.
- 2 Анализ объекта прогнозирования:
 - выбор объекта прогнозирования и его характеристика;
 - формирование и оценка исходной информации;
 - анализ характерных тенденций развития объекта во взаимосвязи с формирующими его факторами.
- 3 Формирование прогностической модели:
 - формирование системы гипотез развития объекта;
 - выбор методов прогнозирования;
 - построение моделей прогноза и их согласование.
- 4 Прогнозные расчеты:
 - Оценка (верификация) и синтез прогнозов.
- 5 Разработка рекомендаций по результатам прогнозов.

Прогнозы также можно классифицировать:

- на макроэкономические и отраслевые;
- на национальные, региональные и корпоративные.

Отдельно стоит сказать о стратегических прогнозах, которые, в зависимости от методики их составления, можно разделить на две категории:

1 Нормативные прогнозы - основаны на выведении определенных взаимосвязей между различными явлениями в прошлом и построении на их основе картины будущего.

2 Генетические прогнозы - основаны на использовании экстраполяции, то есть переносе на будущее тенденций, соответствующих аналогичному периоду в прошлом (с использованием генетических методик составляют большинство статистических прогнозов предпочтений туристов в России и за рубежом). Этот метод имеет ряд недостатков:

- Ограниченность его возможностей в случае выявления новых направлений туристической деятельности, не представленных ранее на рынке и соответственно не имеющих проверенных тенденций.

- Часто этот подход является условным, поскольку не способен учитывать динамизм факторов внешней среды, который существенно влияет на развитие туризма, особенно факторов, появляющихся на рынке впервые.

Нормативный подход к прогнозированию также не является идеальным, так как требует от менеджера туристского предприятия точных знаний относительно момента наступления стартового события, влекущего за собой появления определенных последствий, что также может либо быть слабо определенным в будущем, либо вообще находиться под вопросом.

Вторая ступень в процедуре стратегирования - стратегическое программирование — основана на прогнозных разработках и имеет своей целью составление проектов целевых комплексных программ решения важнейших проблем развития национального или регионального туристического рынка или конкретного предприятия в сфере туризма.

Стратегическая программа — это научное предвидение состояния какого-либо объекта управления в определенный момент будущего, основанное на четком определении цели и системы мероприятий, обеспечивающих достижение этой цели, согласованных между собой по ресурсам, срокам исполнения и исполнителям. Программирование является дальнейшей конкретизацией прогнозов. В отличие от прогнозов, программы в большей степени увязаны с ресурсами и предполагают наличие цели, к которой необходимо двигаться, учитывая динамизм факторов внешней среды и результаты прогнозов рынка. Стратегическая программа должна включать:

- перечень основных целей и решаемых задач;
- совокупность и последовательность мероприятий для реализации программы;
- расчет затрат (прямых и косвенных) всех используемых ресурсов;
- распределение заданий между подразделениями или отдельными должностными лицами и исполнителями.

Существуют различные классификации стратегических программ. Выделяют целевые и ресурсные программы. Первые содержат целевые приоритеты отрасли или туристского предприятия, мероприятия и ресурсное обеспечение разрабатываются в контексте поставленных целей и задач. Сначала строится «дерево целей», затем формируются ресурсы, необходимые для их достижения.

Ресурсные стратегии разрабатываются наоборот: цели фиксируются исходя из имеющихся ресурсов. Основой здесь является анализ наличных ресурсов или обязательное

приобретение в течение горизонта планирования ресурсов, с дальнейшим формированием на основе этого анализа комплекса промежуточных или конечных целей.

По характеру стратегические программы делят

- на социальные, направленные на людей или общество в целом;
- экономические, ориентированные на достижение материального благополучия туристического предприятия или отрасли;
- политические, характеризующие властные отношения в границах объекта планирования;
- научно-технические;
- прочие.

Заключительной частью процедуры стратегического планирования является стратегическое проектирование, предназначенное для разработки проектов стратегических планов всех уровней и временных горизонтов. Стратегический проект представляет собой управленческое решение по реализации стратегии субъекта туристической индустрии на любом уровне.

В процессе стратегического проектирования необходимо разрабатывать различные варианты развития объекта для наличия возможности выбора, оптимального в данных условиях конъюнктуры туристического рынка. Несмотря на высокую степень конкретизации, стратегический проект не является директивой и дает возможности для корректировки ранее намеченных планов в зависимости от динамики факторов внутренней и внешней среды.

Качественно выполненные прогнозы являются основой для планирования. Планирование является центральным звеном в механизме управления предприятием как способ достижения цели на основе последовательности и сбалансированности всех производственно-хозяйственных операций.

В научной литературе планирование рассматривается в двух аспектах. В широком смысле планирование рассматривается как процесс принятия решений, связанных с постановкой целей и задач, разработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов. В узком смысле под планированием понимается составление специальных документов (планов). Вся система регулирования и управления хозяйственной деятельностью предприятия туристической индустрии должна строиться на методах планирования, так как другого метода связать все этапы процесса производства услуги не существует.

В 1989 г. в Гаагской декларации по туризму, принятой на Межпарламентской конференции по туризму и ставшей инструментом международного сотрудничества, впервые была отмечена важность планирования туризма и определена необходимость

принятия мер, направленных на то, чтобы туризм стал частью комплексного плана развития страны наряду с другими отраслями (сельским хозяйством, промышленностью, здравоохранением, образованием и). Таким образом, туризм был официально назван сферой, которой государства должны уделять такое же внимание, как и другим видам социально-экономической деятельности.

3.3. Уровни планирования

При этом выделяют разные уровни планирования туризма: от макроуровня микроуровня:

- международный;
- национальный;
- региональный;
- туристического центра;
- туристического объекта.

В литературе, как правило, рассматриваются особенности планирования на международном, национальном, региональном и локальном (уровне туристического предприятия) уровнях.

Главным субъектом планирования на международном уровне является Всемирная туристская организация ООН, официальным основным приоритетом деятельности которой стало оказание практической помощи странам в области стратегии планирования туризма, туристской политики, развития туризма с учетом специфики региона, связи туристской отрасли с национальной экономикой, оценки перспектив развития туризма.

На национальном и региональном уровнях сущность планирования предполагает формирование государственной, региональной политики развития туризма, туристского законодательства, планов и программ развития туризма, формирование инвестиционной политики, разработку стратегических и тактических методов реализации туристской политики государства. На национальном уровне планирования создается основа для интегрированного регионального планирования туризма.

Планирование на туристских предприятиях имеет ряд особенностей. В отличие от предприятий сферы материального производства, где существует жесткая фиксированная связь между экономическими факторами, выраженная в нормативах (времени, расхода сырья), при оказании услуг такая связь представляется более гибкой и сложной. Применение правил, стандартов, норм при обслуживании клиентов часто затруднено или невозможно, а связь между факторами во многом определяется самими потребителями

услуг (их предпочтениями, вкусами, возможностями). Для многих туристских предприятий представляется трудным точно определить и составить обоснованный план общего объема оказываемых услуг. Многообразие и несопоставимость отдельных услуг делает невозможным применение натуральных показателей. А стоимостные показатели сложно применить вследствие отсутствия объективной денежной оценки отдельных услуг и выполняемых работ (консультативные и др.).

Деятельность многих предприятий туристской индустрии в значительной степени зависит от объема и структуры спроса на оказываемые услуги, поэтому планирование в туризме, в отличие от производственных предприятий, имеет более вероятностный характер.

В целом, план — это официальный документ, в котором формулируются конечные и промежуточные цели деятельности туристского предприятия и его подразделений, а также методы и сроки достижения этих целей. План является основой деятельности организаций всех форм собственности и размеров, так как позволяет обеспечить согласованность работы подразделений, контролировать результаты, стимулировать трудовую активность.

Задачи планирования включают:

- обеспечение целенаправленного развития предприятия и всех его подразделений;
- своевременное распознавание возникающих проблем и возможностей в оказании услуг, разработка конкретных мер, направленных на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных;
- координация деятельности структурных подразделений и работников предприятия;
- создание объективной базы для эффективного контроля, оценка деятельности предприятия (на основе сравнения фактических показателей с планируемыми);
- мотивирование трудовой активности персонала с использованием степени выполнения плановых заданий в качестве основного показателя;
- информационное обеспечение работников. Существуют различные классификации видов планирования с использованием самых разнообразных критериев:
 - по целям: стратегическое, тактическое, оперативное планирование;
 - по срокам: долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное;
 - по характеру: директивное и индикативное (косвенное, направляющее, экономическое);
 - по содержанию: номенклатурно-тематическое, ресурсное, календарное;
 - по экономическому содержанию: технико-экономические, оперативно-производственные (календарные), бизнес-планы, инвестиционные проекты.

Выделяют следующие этапы планирования:

1. Целеполагание (формулирование целей). Этот этап самый трудный, так как его сложно формализовать.
2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.
3. Составление перечня необходимых действий.
4. Составление программы работ (плана мероприятий).
5. Анализ ресурсов (материальных, временных, информационных, финансовых, кадровых).
6. Анализ разработанного варианта плана.
7. Подготовка детального плана действий (согласование сроков, ресурсов, ответственных).
8. Контроль за выполнением плана, внесение в случае необходимости корректировок.

В современной рыночной экономике важное внимание уделяется планированию на уровне конкретных предприятий, в связи с чем появился такой вид планирования, как внутрифирменное планирование — это взаимосвязанная научная и практическая деятельность, направленная на выработку и принятие решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие предприятия в будущем.

3.4. Методы планирования

Методы планирования предполагают непосредственные расчеты и обоснование показателей деятельности. Методы планирования представляют собой способы преобразования экономической информации с целью определения оптимальных темпов развития объекта планирования и путей наиболее эффективного использования ресурсов.

При выборе метода планирования необходимо учитывать:

- длительность планируемого периода;
- степень сложности планируемого показателя и его взаимосвязи;
- обеспеченность исходной информацией, возможность ее получения, обработки и использования в плановых расчетах и др.

Нормативные методы предполагают использование в основе плановых заданий норм и нормативов, которые могут быть:

- натуральными (количество материальных ресурсов, необходимых для оказания единицы услуги);
- стоимостными (затраты ресурсов в денежной форме);
- временными (затраты времени на оказание определенных услуг или их элементов).

Норма представляет собой максимально допустимую абсолютную величину расхода каких-либо ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, информационных) на подготовку и производство единицы изделия или на одну технологическую операцию. Норматив всегда является относительной величиной, характеризует уровень использования ресурсов на единицу какого-либо фактора или показателя (например, на единицу веса, объема)

Опытные (адаптационные) методы планирования состоят в том, что плановые задания составляются без использования норм и нормативов, на основе учета результатов за предыдущие периоды или передового опыта предприятий со сходной деятельностью (эти методы преобладают при планировании туристических и развлекательных услуг, частично используются в ресторанном и гостиничном бизнесе, то есть там, где деятельность не предполагает применение отраслевых норм).

Балансовые методы основаны на взаимной увязке ресурсов, которыми будет располагать предприятие, и потребностей в них в рамках планового периода. К ним относятся метод материально-вещественных балансов, метод стоимостных балансов, метод трудовых балансов. Любой баланс состоит из отдельных статей, в которых представлены показатели отдельных ресурсов, с одной стороны, и потребности в этих ресурсах — с другой. Так, например, при планировании деятельности предприятия питания баланс позволяет непосредственно увязать выпуск продукции и объем товарооборота с продовольственными ресурсами.

Методы сетевого планирования позволяют учитывать временную и технологическую последовательность выполнения запланированных работ, широко применяются в организационном проектировании, управлении сложными проектами.

Методы экспертных оценок (интуитивные) включают различные процедуры индивидуальной и групповой экспертизы.

Математико-статистические методы ориентированы на оптимизационные и статистические расчеты на основе различного рода моделей. Это методы линейного и динамического программирования, математической статистики, балльных оценок, использование условных вероятностей, теорий игр, матричных моделей, комбинаторных моделей и др.

Методы программно-целевого планирования основаны на построении «дерева целей», это методы, в которых будущий план действий разрабатывается не на основе достигнутых результатов («управление от достигнутого»), а на основе сложных, но привлекательных новых целей (управление по целям). Сначала формируется общая

(инновационная) цель, затем согласовываются частные (организационные, финансовые, технологические) цели.

Разработка программ тесно связана с проблемно-ориентированными методами, которые используются в сложных нештатных ситуациях (экономические кризисы, стихийные бедствия, чрезвычайные ситуации):

- выявляются проблемы — сложные критические ситуации, которые могут возникнуть в будущем и которые следует оперативно решить;
- для каждой ситуации разрабатываются возможные сценарии развития событий, делаются прогнозы (оптимистичный и пессимистичный);
- разрабатываются сценарии ответных действий на возможные нештатные ситуации с основной целью — минимизации потерь.

Для комплексного развития туристской индустрии, приращения и развития туристского потенциала и конкурентных преимуществ государства, региона, туристского объекта крайне важным является осуществление стратегического планирования как системы подготовки, разработки и организации выполнения комплекса стратегических решений, направленных на обеспечение баланса интересов в решении проблем развития туризма.

Основными процедурами стратегического планирования в туризме являются стратегическое прогнозирование, стратегическое программирование, стратегическое проектирование.

Стратегическое прогнозирование состоит в научном предвидении объекта в определенный момент в будущем, основанном на анализе тенденций социально-экономического развития объекта за соответствующий период в прошлом и переносе (экстраполировании) этих тенденций на будущее (генетический подход) либо на использовании нормативных расчетов (нормативный подход).

Стратегический прогноз в туризме выполняет две функции:

- предсказательную — подробное (насколько позволяет динамизм факторов внешней среды и применяемые технологии прогнозирования) описание желательных перспектив развития туристской отрасли, регионального туристского рынка, корпоративного окружения, самого объекта прогнозирования;
- предписательную — на их основе в дальнейшем смогут разрабатываться программы, планы развития предприятия и туристской индустрии в целом; а полученная в результате прогнозирования информация сможет быть использована в будущем в целенаправленной деятельности объекта управления.

Одним из основных инструментов управления предприятием в настоящее время является бюджетирование. Бюджет представляет собой инструмент планирования, это план, отражающий в количественном выражении ожидаемые цели и используемые средства. Бюджет основан на принципе сбалансированности доходов и расходов, ресурсов и конечных результатов, затрат и выпуска.

Бюджет может быть составлен как в стоимостном, так и в натуральном выражении.

Применение бюджетирования резко повышает управляемость факторами финансового развития бизнеса, в т. ч. туристского. Бюджет необходим в первую очередь для оперативного руководства, чтобы работники точно знали требования руководства, поставщики и покупатели — сроки оплаты долгов.

Процесс бюджетирования проходит ряд этапов.

1. Сверху вниз. Руководство предприятием определяет стратегическую цель (например, повысить объем продаж в следующем году на 10 %, открыть новое направление, удержать рост расходов на уровне предыдущего периода и т. д.).

2. Снизу вверх. Менеджер по бюджетированию проводит горизонтально-вертикальный анализ финансово-экономического развития предприятия; выявляет положительные и отрицательные факторы и условия развития деятельности предприятия.

3. Синтез первых двух этапов. Менеджер разрабатывает рекомендации по устранению отрицательных факторов и условий прошедшего периода. Далее он собирает необходимые данные от руководителей структурных подразделений предприятия, разрабатывает проект бюджета на следующий период с учетом финансовой мощности организации и заданных стратегических целей и представляет руководству предприятия.

4. Утверждение бюджетов и выдача плановых заданий руководителям структурных подразделений предприятия с определением графика сбора отчетов по их выполнению. После уточнения и согласования бюджет утверждается руководством предприятия. Менеджер по бюджетированию выдает карты планов-заданий руководителям подразделений, по установленному графику собирает у них отчеты о выполнении заданий.

5. Сравнительный анализ фактических данных с данными бюджетов и на этом основании принятие управленческих решений по улучшению финансового развития предприятия.

На предприятии следует разрабатывать различные бюджеты, традиционно выделяют основные группы бюджетов:

- финансовый бюджет применяется для анализа активов и пассивов предприятия, кредиторских и дебиторских задолженностей, основного и оборотного капитала, доходов и расходов;

- операционный бюджет необходим для планирования трудовых и материальных затрат на производство продукции (оказание услуг, выполнение работ) по технологическому процессу;
- бюджет капитальных вложений применяется для строительства новых филиалов, цехов;
- бюджет денежных средств применяется для анализа факторов и направлений денежных оттоков и притоков;
- дополнительный бюджет необходим для финансирования непредвиденных затрат (например, по новым НИОКР, которые не вошли в основной бюджет).

Бюджеты должны соответствовать всем статьям плана, охватывая все стороны деятельности предприятия.

3.5. Бизнес-планирование

В современной российской экономической практике важное значение приобрел особый вид планирования — бизнес-планирование. Разработка бизнес-плана является универсальным методом планирования. Бизнес-планирование является системообразующим экономическим скелетом, на котором держится вся масса приемов, методов, способов, инструментов, с помощью которых предприятия осуществляют свою деятельность в сложных рыночных условиях.

Бизнес-план проекта — это документ, представляющий комплексное обоснование привлечения и использования инвестиций на основе производственного, маркетингового, организационного и финансового анализа

Необходимость разработки бизнес-плана обусловлена следующими задачами:

- обеспечение координации предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- побуждение руководителя предприятия к определению методов достижения поставленных целей;
- определение необходимых ресурсов и показателей деятельности предприятия;
- формализация функций и ответственности работников предприятия;
- подготовка предприятия к изменениям рыночной среды;
- возможность непрерывного контроля результатов предпринимательской деятельности.

Принципы бизнес-планирования отражены на рисунке 6.

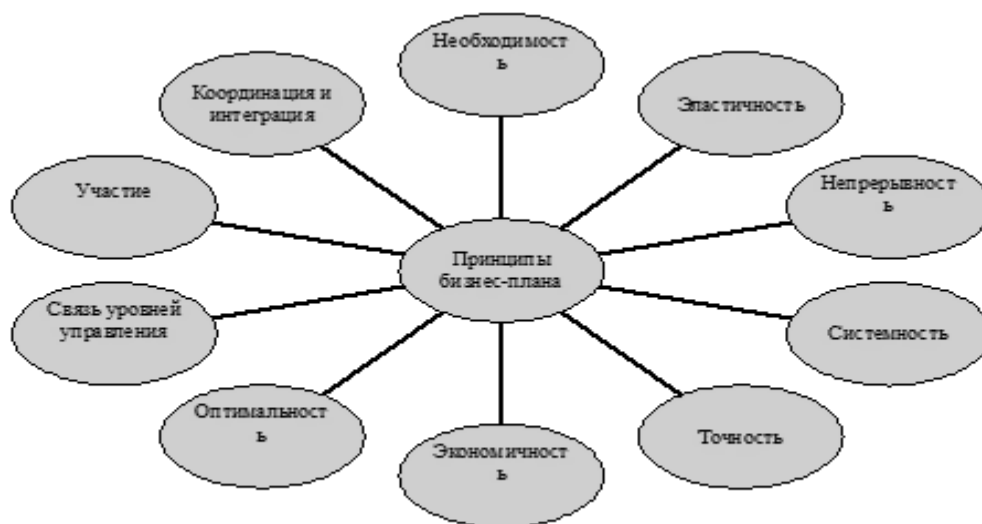


Рисунок 6. Основные принципы бизнес-планирования

Предприятия сервиса и туризма имеют ряд особенностей и ограничений, которые оказывают влияние на возможности планирования и реализации бизнес-проектов. К основным ограничениям можно отнести:

- 1) ограничения в туристском спросе: например, гостиничное предприятие ограничено в производственной активности в высокий сезон в силу фиксированного количества мест размещения;
- 2) ограничения в туристском предложении связаны с наличием туристских ресурсов в регионе;
- 3) ограничения во времени: сравнительно короткий период туристской активности требует активной маркетинговой политики по сезонным программам с альтернативной мотивацией;
- 4) юридические ограничения: например, законодательство, определяющее ответственность туроператоров, ограничения в рекреационном землепользовании, нормативы обслуживания в различных предприятиях сервиса и туризма и т.д.;
- 5) недостаток ресурсов: ограничения природных ресурсов, финансов, человеческого капитала, туристской и сопутствующей инфраструктуры вблизи гостиницы.

В целом, бизнес-планы классифицируются по следующим признакам и видам:

1. По отношению друг к другу:
 - независимые, допускающие одновременное и отдельное осуществление, причем характеристики их реализации не влияют друг на друга;
 - взаимоисключающие, не допускающие одновременной реализации;
 - взаимодополняющие, реализация которых может происходить лишь совместно.
2. По срокам реализации:

- краткосрочные (до 3 лет);
- среднесрочные (3–5 лет);
- долгосрочные (свыше 5 лет).

3. По масштабам:

- малые проекты, действие которых ограничивается рамками одной небольшой фирмы, реализующей проект;
- средние проекты — проекты реконструкции и технического перевооружения существующего производства продукции;
- крупные проекты — проекты крупных предприятий, в основе которых лежит прогрессивно «новая идея» производства продукции;
- мегапроекты — целевые инвестиционные программы, содержащие множество взаимосвязанных конечных проектов

4. По основной направленности:

- коммерческие проекты, главной целью которых является получение прибыли;
- социальные проекты, ориентированные на решение проблем безработицы в регионе, снижение криминогенного уровня и т.д.;
- экологические проекты, основу которых составляет улучшение среды обитания.

5. В зависимости от степени влияния результатов проекта:

- глобальные проекты, реализация которых существенно влияет на экономическую, социальную или экологическую ситуацию в мире;
- народнохозяйственные проекты, реализация которых существенно влияет на экономическую, социальную или экологическую ситуацию в стране;
- крупномасштабные проекты, реализация которых существенно влияет на экономическую, социальную или экологическую ситуацию в отдельно взятой стране;
- локальные проекты, реализация которых не оказывает существенного влияния на экономическую, социальную или экологическую ситуацию в определенных регионах и (или) городах.

Выделяются следующие направления бизнес-планирования (таблица 9).

Таблица 9 - Направления разработки бизнес-плана

Направление	Цель	Содержание
Использование плана вне компании	Получение банковского кредита	Бизнес-план дает преимущество при подаче заявки на получение кредита
	Привлечение инвестиций	Бизнес-план является необходимым документом для инвестора, оценки возможностей инвестиций в компанию
	Создание стратегических союзов	Проведение совместных исследований, маркетинга, иных предпринимательских усилий

	Иные цели	Получение большого контракта, совета консультантов, юристов, представителей государственных органов или неправительственных организаций, сертификация товаров и услуг
Использование плана внутри компании	Самоутверждение	Инструмент самоубеждения для руководителя.
	Управление персоналом	Инструмент мотивации персонала, средство информирования персонала о направлении развития предприятия

Процесс бизнес-планирования

Процесс предпроектных исследований при разработке бизнес-плана укрупненно состоит из четырех этапов, представленных на рисунке 7.

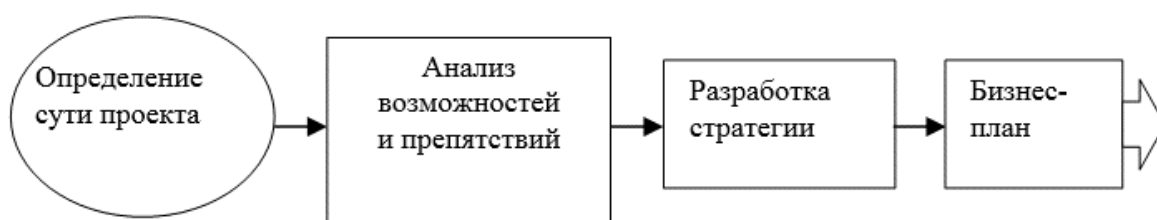


Рисунок 7 - Предпроектные исследования при разработке бизнес-плана

Первый этап. При определении сути проекта или бизнес-идеи исследуется профиль компании, производится анализ портфеля продукции, устанавливается основное направление бизнеса.

Второй этап. Анализ возможностей и препятствий представляет собой анализ отрасли, или так называемый PEST-анализ (политических, экономических, социальных, технологических и природных факторов, влияющих на деятельность предприятия), анализ рынка и его потребителей, анализ конкурентов, анализ системы маркетинговой информации.

Факторный анализ конкурентоспособности в бизнес-плане определяет условную оценку влияния на совокупную конкурентоспособность ряда факторов, формирующих конкурентные преимущества.

Полные данные об уровне дохода потребителя и его расходах можно получить при панельном исследовании. Исследование процесса принятия решения о покупке поможет выявить побудительные факторы, влияющие на потребительское поведение.

При разработке бизнес-плана создания и развития предприятий сервиса и туризма с учетом их специфики на данном этапе актуально рассматривать возможности территориального (регионального, местного) развития сферы (таблица 10).

Таблица 10 - Оценка возможностей территориального (регионального, местного) развития сферы сервиса и туризма

Показатели	Характеристика
Общие сведения об объекте	Площадь Численность жителей Структура хозяйства Географическое положение
Ландшафтные характеристики и природно-рекреационные ресурсы	Реки и озера Возвышенности Гидроминеральные ресурсы
Памятники исторического и культурного наследия	Исторические достопримечательности Места исторических событий
Инфраструктура сервиса и туризма	Транспорт Связь Гостиничное и ресторанное хозяйство Лечебно-оздоровительные пункты Центры спортивного и развлекательного туризма
Действующие и предполагаемые туристские маршруты	Протяженность Организация привалов, мест остановки и отдыха
Экономическая оценка видов сервиса и туризма	Затраты времени и материальных ресурсов - Доля туризма в региональном валовом продукте - Средняя сумма потребительских расходов - Объем обслуживания - Доход от сервиса и туризма - Эффективность региональная

Третий этап. Разработка стратегии имеет следующие составляющие: установление целей бизнеса, определение стратегического положения, анализ альтернативных стратегий, выбор стратегии роста. Отдельно стоит сказать о стратегии диверсификации в бизнес-планировании, суть которой заключается в разработке нового товара на новом рынке. И, наконец, сам бизнес-план, нацеленный в будущее.

Четвертый этап. Непосредственно разработка бизнес-плана.

При разработке бизнес-плана важную роль играет экономико-математическое моделирование. В бизнес-плане также обязательно представлять лицензию при ее наличии.

Основные разделы бизнес-плана предприятия сервиса и туризма.

Структура бизнес-плана не является жестко регламентированной, она должна быть представлена в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о планируемом бизнесе и возможностях участия.

Рекомендуемая структура бизнес-плана приведена в табл. 11. Для наиболее полного и яркого выражения целей создания бизнес-плана можно включать дополнительные разделы, если того требует проект.

Раздел 1. Резюме

Цель резюме — дать сжатый (1–2 стр.) обзор делового предложения, способный привлечь внимание партнеров, инвесторов и стимулировать их к дальнейшему рассмотрению плана.

Этот раздел разрабатывается в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем остальным разделам.

Раздел 2. Описание компании

В этом разделе дается основная информация о компании, которая включает: историю развития компании, данные о руководстве, организационную структуру, экономические показатели деятельности, кредитную историю, перспективы дальнейшего развития, которые напрямую связаны с предметной деятельностью, представленной в бизнес-плане.

Раздел 3. Описание продукции услуг, представленных на рынок

В разделе отражаются специфика продукта и услуги: преимущества, уникальность (разрыв во времени между фактом купли-продажи и фактом потребления в случае туристской услуги), функциональность, качество; жизненный цикл товара или услуги (важно помнить, что фирма несет наибольшие затраты на стадии внедрения); формирование товарной политики, возможность и необходимость развития, расширения ассортимента, смены товаров и услуг.

Таблица 11 - Структура бизнес-плана

Название раздела	Содержание
1. Резюме	Краткий обзор бизнес-плана
2. Описание компании	Основная информация о компании
3. Описание продукции и услуг	Выбор и характеристика видов продукции и услуг, которые будут предложены на рынок
4. Исследование и анализ рынка	Анализ тенденций развития отрасли Емкость рынка, исследование конкурентов Анализ потребителей
5. План маркетинга	Ценообразование, система сбыта и продвижения
6. План производства	Производственная программа предприятия, описание производственного процесса, обеспеченности ресурсами (оснащение предприятия оборудованием, материальными ресурсами и запасами)

7. Организационный план	Организационная структура, правовое обеспечение и график реализации проекта, план персонала
8. Финансовый план	Инвестиционный план (расчет необходимого капитала, источников и схемы финансирования) План прибылей и убытков План движения денежных средств Баланс
9. Эффективность проекта	Расчет эффективности проекта
10. Анализ рисков	Правовые, производственные, маркетинговые, финансовые риски Анализ чувствительности проекта на изменение ключевых показателей

Раздел 4. Исследования и анализ рынка

Один из наиболее важных разделов, поскольку следующие разделы бизнес-плана построены на рыночных оценках и зависят от полученных результатов маркетинговых исследований (объектами маркетинговых исследований в бизнес-планировании являются рынок, конкуренты, потребители, цены, внутренний потенциал предприятия). Выводы, представленные в данном разделе, оказывают прямое воздействие на объем производства, маркетинговый план и позволяют определить размеры требуемых инвестиций.

В разделе необходимо:

- исследовать тенденции развития отрасли, изучить опыт аналогичных предприятий в мире и России, провести PEST-анализ;

- представить реальную и потенциальную емкость рынка, изучить потенциальных потребителей, провести сегментацию рынка. (например, предложенная Всемирной туристской организацией методология сегментирования потребителей в туризме представлена в таблице 12).

- изучить конкурентную среду: определить количество фирм, предлагающих аналогичную продукцию, тип конкуренции в зависимости от уровня концентрации предприятий на рынке; выявить ведущих конкурентов и основные области конкуренции (цена, качество, сервис, и т.д.), провести анализ организационной структуры конкурентов и их стабильности; оценить конкурентоспособность проектируемого предприятия и предлагаемого в бизнес-плане товара.

Таблица 12 - Сегментирование туристов по версии ЮН ВТО

Возраст, лет	Сегмент	Краткая характеристика
--------------	---------	------------------------

0 - 14	Дети	Путешествуют с родителями, которые принимают за них решение о поездке. Многие туристские услуги предоставляются им по льготным расценкам.
15 - 24	Молодежь	Молодые люди, которые путешествуют без родителей. Они располагают собственными, обычно очень ограниченными средствами на поездку.
25 - 44	Активный возраст	Сравнительно молодые экономически активные люди. Они имеют семьи и с ними проводят свободное время. Модель туристского поведения лиц этой группы складывается в значительной степени под влиянием потребностей их детей.
45 - 64	Средний возраст	Сохраняют экономическую активность, но, в отличие от предшествующей группы, не обременены заботой о детях, которые, повзрослев, покинули отчий дом (стадия «опустевшего гнезда»).
Старше 64	Пожилые	Рынок туризма пожилых людей старше 65 лет изменился за последние 10—20 лет и характеризуется высокими темпами роста туристских поездок.

Раздел 5. План маркетинга состоит из следующих блоков:

– ценообразование: выявление внешних факторов, влияющих на выбор цели ценообразования, стратегии ценообразования, метода ценовой тактики, зависящей от поведения конкурентов и потребителей, формирования затрат на продукты и услуги, установление дифференцированных цен;

– система сбыта: определение плана загрузки предприятия по товарным группам; расчет объема продаж в натуральном и стоимостном выражении (суммарно по каждой продуктовой группе, в разрезе продуктовых групп); расчет объема продаж по периодам планирования;

– продвижение товаров и услуг: определение цели продвижения, характеристика целевой аудитории, разработка медиаплана, разработка итогового плана продвижения по периодам планирования, анализ и выбор каналов продвижения (при этом в сфере туризма канал распределения “производитель-посредник-потребитель” или другими словами “туроператор-турагент-турист” скорее выберет турфирма, выпускающая турпродукты для других регионов, нежели чартерные и престижные турпродукты).

Иными словами, главными объектами изучения товародвижения и продаж в системе бизнес-планирования являются торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи, издержки обращения.

Раздел 6. План производства

План производственной деятельности представляет собой подробное описание необходимых для работы компании производственных ресурсов, в том числе: характеристика технологии производства продукции и услуг, обоснование строительных

решений при возведении объектов по плану, оценка потребности в технологическом и торговом оборудовании, расчет потребности в сырье, материалах.

В сфере сервиса и туризма особое внимание уделяется определению приемлемого месторасположения, уменьшению накладных расходов, получению требуемого оборудования и повышению конкурентоспособности путем подбора и обучения персонала.

Раздел 7. Организационный план

Организационный план составляется в двух аспекта: предоставить «дорожную карту проекта» и организационную структуру управления проектом. В данном разделе указывается объем необходимых ресурсов, источники, сроки исполнения мероприятий и степень ответственности, правовое обеспечение проекта, требования к персоналу, график работы персонала, методы мотивации и стимулирования труда работников.

Раздел 8. Финансовый план

Финансовый план является одним из основных разделов бизнес-плана. Этот раздел необходимо посвятить планированию финансового обеспечения деятельности фирмы с целью наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств.

В различных методиках бизнес-планирования в разделе «Финансовый план» дается практически одинаковый набор следующих планово-отчетных документов:

- Формирование себестоимости;
- План (отчет) доходов и расходов;
- План (отчет) движения денежных средств;
- Балансовый отчет (план);
- Инвестиционный план, включающий оценку потребности финансирования, источники, схему финансирования и возврата инвестиций.

Раздел 9. Оценка эффективности

Оценка эффективности является результирующим разделом, который позволяет оценить проект в целом. Раздел, как правило, включает расчеты следующих показателей:

- расчетного уровня дохода на инвестицию (Accounting Rate of Return — ARR);
- внутренней нормы рентабельности (Internal Rate of Return — IRR);
- чистой приведенной стоимости (Net Present Value — NPV);
- срока окупаемости проекта (Discount Payback Period — DPV);
- индекса рентабельности (PI).

Рентабельность отдельных аспектов, в частности, рекламных мероприятий в бизнес-планировании определяется как отношение прироста прибыли в послерекламный период к издержкам на рекламу.

Продукт, исчерпавший рыночные возможности, необходимо изъять из программы

Раздел 10. Анализ рисков

Оценка риска включает в себя перечень профилактических и прогнозных мероприятий по предотвращению форс-мажорных и прочих негативных факторов, к которым относятся: угроза банкротства; санкции налоговой службы и налоговой полиции; пени, штрафы, неустойки по гражданско-правовым договорам, контрактам, соглашениям, конфликтные ситуации, снижение спроса.

Главное здесь — не только своевременно реагировать на возникновение рисков и устранять их, но и суметь предугадать заранее все типы рисков, с которыми компания может столкнуться, выявить источники этих рисков и момент их возникновения, а затем разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать.

Контрольные вопросы:

1. Назовите уровни планирования в туризме.
2. Дайте определение прогнозированию.
3. Назовите виды прогнозов.
4. Охарактеризуйте методы планирования.
5. Что представляет собой бюджетирование?
6. Охарактеризуйте подходы к стратегическому прогнозированию в туризме.
7. Что представляет собой процесс стратегического планирования в туризме?
8. Дайте определение бизнес-планирования.
9. Назовите условия успешного бизнес-планирования.
10. Охарактеризуйте основные функции бизнес-плана.
11. Назовите основные показатели планирования туристской деятельности.
12. Назовите основные разделы бизнес-плана туристского предприятия.
13. Какие риски планирует туристское предприятие?

Тема 4 Государственное регулирование туризма в Российской Федерации

4.1. Эволюция принципов государственного регулирования туризма в мире

Экономическая значимость туризма в настоящее время признается руководством стран во всем мире. Туризм, наряду с образованием, здравоохранением, культурой и другими социальными сферами, вносит весомый вклад в развитие человеческого капитала. Туризм формирует здоровый образ жизни, осуществляет рекреацию человеческого потенциала и выступает как высокодоходная отрасль экономики, а также как средство решения ряда задач, стоящих перед государством в части установления межрегиональных и межстрановых контактов, повышения инвестиционной привлекательности, формирования политического имиджа страны на международной арене.

Реализация выбранной стратегии в данном направлении может представлять определенные сложности. Помимо очевидной значительной подверженности объекта воздействиям факторов внешней среды (социальных, технологических и прочих факторов), эти сложности во многом являются следствием недостаточной разработанности понятийного аппарата, неполноты и противоречивости правовых норм, регулирующих туристскую деятельность хозяйствующих в этой области субъектов – туроператора и турагента, а в отдельных случаях – отсутствием правовых норм, регламентирующих взаимоотношения названных субъектов между собой и с туристами. Такое состояние действующего законодательства необходимо преодолевать, поскольку размер полученного дохода субъектов туристской деятельности напрямую зависит от количества и качества оказываемых ими услуг.

При этом правительства, которые стремятся воплощать целостный подход в развитии туризма, имеют гораздо больше шансов на разработку скоординированной политики в данном направлении. Отсутствие согласованности с точки зрения управления туризмом в целом может приводить к противоречивым политическим решениям – таким, как финансирование маркетинговых кампаний, направленных на рост въездных турпотоков, при одновременном ужесточении правил на безвизовый въезд.

Однако туристский сектор также часто страдает от отсутствия координации между различными министерствами, департаментами и учреждениями. Более того, следует отметить, что государственные приоритеты в сфере туризма зачастую могут кардинально измениться не только в случае смены кабинета правительства, но и в случае передачи данной сферы в ведомство другого министерства, что является довольно частым моментом

в мировой практике. Это становится возможным ввиду того, что туризм как диверсифицированный межотраслевой комплекс «пронизывает» значительную часть национальной экономики.

4.2. Цели государственной политики в сфере туризма

Таким образом, государственная политика в сфере туризма на правительственном уровне должна быть направлена на:

1. содействие туристской деятельности и создание благоприятных условий для ее развития;
2. поддержание приоритетных направлений;
3. формирование представления о регионе как благоприятном для развития туризма;
4. осуществление поддержки и защиты туристов, туроператоров, турагентов и их объединений.

Важным фактором успеха является вовлечение в процесс анализа и стратегического планирования всех заинтересованных сторон. При этом требуется выполнение ряда условий. Так, на этапе целеполагания необходимо предусмотреть:

- а) ценностные установки, которые и определяют цели политики;
- б) меры по развитию «туристского сознания», культуры отдыха населения;
- в) систему управления рисками (инвентаризацию рисков, их оценку, разработку мер по снижению рисков).

На этапе планирования важно обеспечить:

- а) внедрение стратегического планирования в деятельность органов власти;
- б) разработку долгосрочных целевых программ по комплексному развитию сферы туризма;
- в) использование современных инструментов и методов планирования;
- г) создание механизма конкурентного распределения ограниченных бюджетных ресурсов для содействия развитию сферы туризма.

На этапе реализации туристской политики необходимым представляется разработка правоприменительными органами и принятие стандартов предоставления государственных публичных услуг в сфере туризма, совершенствование межведомственного взаимодействия органов власти, занимающимися проблемами культуры, образования, наук, создание новых видов туризма (к примеру, культурного, сельского и разделение ответственности за

развитие сферы туризма между участниками государственно-частного партнерства в данной сфере.

Успешное осуществление этапа контроля связано, в первую очередь, с внедрением систем мониторинга состояния сферы туризма и степени вклада в социально-экономическое развитие субъектов, страны в целом и др.

При этом, как показывают различные исследования Организации экономического сотрудничества и развития и Всемирной туристской организации, роль государственного регулирования в сфере туризма значительно изменились за последние 40-50 лет. Так, в первые годы развития массового туризма, государственная поддержка играла определяющую роль. Это стало необходимым ввиду того, что обеспечение базовой инфраструктуры, необходимой для развития туризма и содействия быстрому росту спроса на развиваемые турпродукты, требовало значительных инвестиций, превышающих имевшиеся возможности частного сектора. Государственное участие позволяло в определенной степени сместить на данном этапе фокус с проблемы оценки эффективности реализуемых проектов. Полномочия, которыми правительства наделяли профильные учреждения, были весьма широкими и охватывали все сферы деятельности, связанной с туризмом. В этом ключе были созданы некоторые из крупных государственных предприятий, которые до сих пор конкурируют с частным сектором в отдельных менее развитых экономиках.

Однако по мере развития туризма, его потенциальная коммерческая ценность возрастает, частный сектор все в большей степени начинает интересоваться открывающимися возможностями для предпринимательской деятельности. Это приводит к резкому росту объемов инвестиций частного сектора в развитие гостиниц, к быстрому расширению деятельности туроператоров и турагентств. В скором времени в наиболее популярных дестинациях появляются избыточные мощности, что, в свою очередь, приводит к еще более ожесточенной конкуренции в данной сфере. При этом туристский сектор все чаще подвергается дополнительному регулированию со стороны правительств в контексте лицензирования туристических агентств, введения обязательной классификации гостиниц, установления определенного контроля за ценами. Кроме того, начинают вводиться новые налоги, призванные помочь окупить часть первоначальных инвестиций государственного сектора в инфраструктуру туризма. Вслед за развитием международного туризма, многие правительства начинают также вводить валютные ограничения в попытке удержать своих граждан у себя дома и остановить растущий дефицит платежного баланса. Во многих странах это привело к чрезмерному законодательному контролю и «зарегулированности» отрасли. Это отчасти объясняет, почему маятник качнулся в

обратном направлении, и в последние годы многие правительства в определенной степени переходят к политике «невмешательства» (или «наименьшего вмешательства») в сфере туризма. Также в этом контексте стоит отметить и тот факт, что в последние годы укрепляется точка зрения, согласно которой государственная поддержка туристского сектора уже не обязательно отвечает исключительно национальным интересам, поскольку в условиях нынешних тенденций к глобализации туристические компании все чаще становятся транснациональными.

Сегодня правительства (особенно в развитых странах) в лице региональных и местных органов власти рассматривают свое участие в сфере туризма скорее в качестве посредника или «стимулятора» частного сектора, использующего для достижения поставленных целей различные налоговые и прочие стимулы.

При этом основными направлениями государственного регулирования в сфере туризма, как правило, становятся следующие:

- Установление общих приоритетов национальной политики в области туризма;
- Определение объемов бюджетных средств, направляемых в сферу туризма, и их распределение;
- Создание надлежащей законодательной базы;
- Курирование административных структур;
- Разработка соответствующих программ исследований, статистики и оценки.

Здесь также необходимо упомянуть об изменении роли органов управления в области маркетинга и продвижения туристских услуг. В последние годы соответствующие органы власти (в соответствии с сокращением государственных расходов в целом) сильно сократили не только основное финансирование, но также и расходы на маркетинг и продвижение. В результате этого продолжается поиск новых моделей маркетинга туризма, с тем чтобы ослабить давление на государственные бюджеты и стимулировать более высокий уровень сотрудничества и участия частных предприятий. На сегодняшний день существует множество примеров успешного партнерства государственного и частного секторов в этой области (Австралия, Австрия, Канада, Франция, Швеция Великобритания).

4.3. Современные модели государственного регулирования

В целом международный опыт государственного регулирования туристской деятельности показывает использование различных моделей:

1) модель: американская — отсутствие центральной государственной туристской администрации, все вопросы решаются на местах на основе принципов рыночной «самоорганизации»;

2) модель: европейская — решение общих вопросов развития туризма на уровне государства, преимущественно в области политики и координации маркетинговой деятельности;

3) модель: азиатская — наличие сильного и авторитетного центрального органа — министерства, значительные финансовые вложения в индустрию туризма, инвестирование туристской инфраструктуры.

4.4. Система государственного регулирования туризма в Российской Федерации

Несмотря на значительную идеологизацию туризма в СССР и использование его как одного из важнейших каналов пропаганды советского образа жизни, ограничение свободы передвижений, туризм имел ярко выраженную социальную направленность и был социально ориентированным. Установлено, что сфера туризма никогда не была объектом монопольного воздействия государства: профсоюзные, комсомольские и иные общественные организации принимали активное участие в развитии туризма. Вместе с тем туризм в СССР не воспринимался как эффективная составляющая экономики страны.

Раскрывая вопрос о процессах институционализации в анализируемой сфере, можно отметить, что вместе с распадом СССР прекратила свое существование и система управления туризмом, ее пришлось заново создавать. Этот процесс характеризовался непрерывной реорганизацией системы федеральных органов власти в сфере туризма.

В настоящее время государственная политика в сфере туризма является составной частью внутренней и внешней политики Российской Федерации. Система государственного регулирования туризма в Российской Федерации опирается на две институциональные ветви власти: законодательную и исполнительную. Законодательная ветвь представлена Комитетом Государственной Думы по экономической политике и предпринимательству, в исполнительной ветви основополагающая роль принадлежит Федеральному агентству по туризму (Ростуризм), которое длительное время находилось в структуре Министерства культуры Российской Федерации (рис. 3).



Рисунок 3 - Система государственного регулирования туризма в Российской Федерации

Однако согласно Указу Президента Российской Федерации от 14.09.2018 № 514 «О некоторых вопросах совершенствования государственного управления в сфере туризма и туристской деятельности» Ростуризм переходит в ведение Минэкономразвития России. Будучи федеральным министерством, осуществляющим выработку и реализацию экономической политики по целому ряду направлений, Минэкономразвития России обладает широким спектром функций, которые позволяют выработать системный подход к развитию туристической отрасли. При этом развитие туризма неразрывно связано с развитием малого и среднего предпринимательства, а также формированием современной инфраструктуры, в том числе и туристической. В этой связи переход агентства под начало министерства позволит синхронизировать подходы к развитию туризма с такими национальными проектами, как «малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» и «международная кооперация и экспорт», а также вписать отрасль в общий контекст пространственного развития страны.

Ведомство предлагает сформировать новую стратегию развития туризма Российской Федерации на период до 2035 года, которая определит целевую модель туристского рынка. В рамках данной стратегии планируется разработать систему туристических продуктов,

повысить уровень предоставляемых услуг в стране, а также снять барьеры, ограничивающие спрос и затрудняющие внутренний и въездной туризм.

При этом в российских реалиях целями госрегулирования в данной сфере являются:

- охрана окружающей среды;
- развитие туристской индустрии;
- создание новых рабочих мест;
- создание условий для их деятельности.

Таким образом, приоритетными задачами госрегулирования в туристской сфере становится надлежащее обеспечение прав граждан на отдых, сохранение культурного наследия, выполнение образовательной и воспитательной функции, рост государственных и частных доходов (рис. 2).



Рисунок 2 - Задачи государственного регулирования туризма в Российской Федерации

К сожалению, в России туризм еще не является высокодоходной индустрией как, например, в большинстве европейских стран Шенгенского соглашения, где высоко развит туризм (Австрия, Италия, Испания). Однако положительная тенденция по привлечению иностранных туристов, и, тем самым, увеличению дохода в разные уровни бюджета страны уже наметилась.

При этом для достижения поставленных целей государством используются следующие *управленческие методы*:

1) определение приоритетных направлений развития туризма в Российской Федерации;

2) разработка и реализация федеральных, отраслевых целевых и региональных программ развития туризма, в том числе путем предоставления прямых бюджетных инвестиций, субсидий, льготных кредитов на реализацию проектов развития туристской индустрии;

3) содействие в продвижении туристского продукта на внутреннем и мировом туристских рынках, определение приоритетных мероприятий по маркетингу и рекламе туристских регионов в целях повышения их привлекательности;

4) защита прав и интересов туристов, в том числе оказание им экстренной помощи, а также обеспечения их безопасности;

5) содействие кадровому обеспечению в сфере туризма;

6) развитие научных исследований в сфере туризма;

7) классификация объектов туристской индустрии;

8) формирование и ведение единого федерального реестра туроператоров (ЕФРТ);

9) информационное обеспечение туризма;

10) создание благоприятных условий для развития туристской индустрии;

11) оказание государственных услуг в сфере туризма;

12) взаимодействие с иностранными государствами и международными организациями в сфере туризма, в том числе через представительства уполномоченного Правительством РФ федерального органа исполнительной власти за пределами Российской Федерации;

13) налоговое и таможенное регулирование;

14) обеспечение доступа к туристскому региону, охрана туристских достопримечательностей;

15) нормативно-правовое регулирование в сфере туризма;

В Российской Федерации законодательное регулирование сферы сервиса и туризма регламентируется следующими нормативно-правовыми актами:

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (далее — ГК РФ). Часть 3, введенный в действие Федеральным законом от 26.11.2001 № 147-ФЗ.

2 Стратегия развития туризма в Российской Федерации до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.05.2014. № 941-р.

3 Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 02.08.2011 № 644.

4 Федеральный закон от 14.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

5 Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

6 Федеральный закон «О защите прав потребителей» от 19.06.1995 № 2-ФЗ.

7 Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ.

8 Федеральный закон «О порядке въезда в Российскую Федерацию и выезда из Российской Федерации» от 15.08.1996 № 114-ФЗ.

9 Государственные стандарты:

– ГОСТ Р 50681–2010. Туристские услуги. Проектирование туристских услуг;

– ГОСТ Р 56642–2015. Туристские услуги. Экологический туризм. Общие требования;

– ГОСТ Р 54604–2011. Экскурсионные услуги. Общие требования;

– ГОСТ Р 54605–2011. Услуги детского и юношеского туризма;

– ГОСТ Р 51185–2014. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования;

– ГОСТ 30389–2013. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования.

10 Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 11.07.2014 № 1215 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями».

11 Налоговый кодекс Российской Федерации (далее — НК РФ). Часть 2, введенный в действие Федеральным законом от 05.08.2000 № 117-ФЗ.

12 Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях».

13 Федеральные государственные образовательные стандарты.

14 Приказ Федерального агентства по туризму Российской Федерации от 11.07.2007 № 66 «Об утверждении структуры региональной (муниципальной) программы развития туризма субъектов Российской Федерации».

Полномочия органов государственной власти субъектов РФ и муниципальных образований по созданию благоприятных условий для развития туризма определены Федеральным законом от 24 ноября 1996 №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (далее – Закон о туристской деятельности).

В соответствии со статьей 3 Закона о туристской деятельности, туристская деятельность внесена Правительством Российской Федерации в число приоритетных отраслей: «Государство, признавая туристскую деятельность одной из приоритетных

Федеральным законом «Об основах туристической деятельности» установлено, что реализация турпродукта осуществляется на основании договора, который заключается в письменной форме, в том числе в форме электронного документа, и должен соответствовать российскому законодательству.

При производстве и реализации туристского продукта имеют место три типа договоров:

1 Договор на туристское обслуживание (реализацию туристского продукта) — договор между туристом и туроператором (турагентом), предметом которого являются отношения между туроператором (турагентом) и туристом по оказанию (реализации) туристских услуг в составе комплексного туристского продукта. В случае заключения договора о реализации туристского продукта между турагентом и туристом или иным заказчиком ФЗ «Об основах туристской деятельности» установлено, что турист в праве потребовать от турагента предоставления всех услуг, входящих в тур, независимо от того, кем эти услуги оказываются.

Данный тип договора является разновидностью договора возмездного оказания услуг (ст. 779 ГК РФ).

2 Договоры между турфирмой и организациями туристской индустрии. Характер туристского обслуживания не позволяет, как правило, исполнителю (туроператору) лично выполнять все условия договора. Поэтому он вынужден поручать выполнение некоторых своих обязанностей третьим лицам (транспортным предприятиям, средствам размещения, предприятиям общественного питания, спорта, культуры и т.п.), оставаясь ответственным перед туристом за их выполнение.

3 Отношения туроператора с турагентом регулируются агентскими договорами, а также договорами поручения и комиссии, которые близки по своей природе агентскому договору. Они должны составляться в соответствии с нормами, определенными в гл. 49, 51 и 52 ч. II ГК РФ. При этом туроператор поручает третьему лицу (турагенту) выполнение как юридических (заключение с туристом договора на оказание услуги от своего имени или от имени третьего лица), так и некоторых физических действий.

В зависимости от особенностей деятельности у турагента возникают различные обязательства перед потребителями туруслуг и разная степень ответственности за обеспечение оказания их потребителю.

Наиболее часто в этой группе договоров используется агентский договор (соглашение) — устанавливает взаимоотношения между туроператором (принципалом) и турагентом, который предусматривает передачу права на продажу туристских услуг от туроператора (принципала) к турагенту от имени и за счет туроператора (принципала).

В том случае, когда турпродукт реализуется турагентом на основании заключенного с туроператором договора поручения, ответственность лежит на туроператоре, от имени которого действует турагент.

Если деятельность осуществляется на основании договоров комиссии, обязательства перед потребителями возлагаются на турагента, ибо в таком случае именно он и от своего имени заключает сделки с потребителями.

Типичными примерами устранением пробелов в законодательстве о туризме являются меры, принятые в ответ на сложившуюся ситуацию с крупнейшими туроператорами России, которые как хозяйствующие субъекты даже после своего банкротства не были в состоянии обеспечить возврат причитающихся туристам выплат за не оказанные по их вине услуги. Так, семь туроператоров в 2012 году сообщили о приостановке своей деятельности в связи с недостаточностью денежных средств, представители трех из них самостоятельно обратились в Арбитражный суд г. Москвы с соответствующими заявлениями, в отношении остальных в принудительном порядке было начато производство по делам о несостоятельности (банкротстве).

Ввиду отсутствия действенного механизма возврата денежных средств по заключенному с турагентом договору туроператоры не были привлечены к ответственности, а туристы не только не смогли реализовать свое законное право на отдых, предусмотренное ч. 5 ст. 37 Конституции РФ, но даже не получили соответствующего возмещения по договору о реализации туристского продукта. Следует отметить, что банкротство любого хозяйствующего субъекта на туристском рынке (в особенности - туроператора) отрицательно влияет на стабильность всей отрасли в целом. Прямым следствием таких событий является возрастание недоверия туристов к деятельности туроператора (турагента) и, как следствие, падение спроса на туристские услуги.

Федеральным законом «Об основах туристской деятельности» были введены поправки, предусматривающие следующие *меры, направленные на поддержку туристской деятельности*:

1) создание объединения туроператоров в сфере выездного туризма «Турпомощь» для оказания экстренной помощи туристам за пределами Российской Федерации в случае невозможности исполнения, неисполнения или ненадлежащего исполнения туроператором своих обязательств по договору. Объединение туроператоров в сфере выездного туризма является некоммерческой организацией, представляющей собой общероссийское объединение, которое основано на принципе обязательного членства юридических лиц, осуществляющих на территории РФ туроператорскую деятельность в сфере выездного туризма;

2) содействие в организации эвакуации туриста из страны временного пребывания за счет средств резервного фонда объединения туроператоров в сфере выездного туризма;

3) формирование резервного фонда за счет взносов туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере выездного туризма.

Указанные взносы перечисляются в денежной форме в следующих размерах:

а) 50 тыс. руб. — для туроператоров, у которых показатель количества туристов в сфере выездного туризма за год составил не более чем 10 тыс. туристов включительно, а общая цена туристского продукта в сфере выездного туризма за предыдущий год составила не более чем 40 млн руб.;

б) 100 тыс. руб. — для туроператоров, у которых показатель количества туристов в сфере выездного туризма за год составляет не более чем 100 тыс. туристов включительно, за исключением туроператоров, указанных п. «а»;

в) 300 тыс. руб. — для туроператоров, у которых показатель количества туристов в сфере выездного туризма за год составляет более чем 100 тыс. туристов, но не более чем 500 тыс. туристов включительно;

г) 500 тыс. руб. — для туроператоров, у которых показатель количества туристов в сфере выездного туризма за год составляет более чем 500 тыс. туристов;

4) установление размера финансового обеспечения ответственности туроператоров, который определяется договором или договорами страхования ответственности туроператора и (или) банковской гарантией или банковскими гарантиями и не может быть меньше:

– 500 тыс. рублей — для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере внутреннего туризма или въездного туризма;

– 3% (на 2016 г.), с 2017 г. — 5% общей цены туристского продукта в сфере выездного туризма, но не менее чем 50 млн руб. — для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере выездного туризма;

5) установление мер административной ответственности за правонарушения, совершенные туроператорами в сфере выездного туризма при осуществлении своей деятельности.

Другим примером является федеральный закон № 69251-7 «О внесении изменений в федеральный закон "Об основах туристской деятельности в РФ" и Кодекс РФ об административных правонарушениях в целях совершенствования правового регулирования предоставления гостиничных услуг и классификации объектов туристской индустрии». В соответствии с новым законом классификация гостиниц и иных средств размещения становится обязательной на всей территории страны. Не подлежат обязательной

классификации «средства размещения, используемые для осуществления основной деятельности организаций отдыха и оздоровления детей, медицинских организаций, организаций социального обслуживания, физкультурно-спортивных организаций, централизованных религиозных организаций, а также кемпинги, общежития и иные средства размещения, в которых не представляются гостиничные услуги».

Классификация будет проводиться поэтапно. Для гостиниц с более 50 номерами она становится обязательной с 1 июля 2019 г., для объектов, у которых более 15 номеров – с 1 января 2020 г., для всех остальных – с 1 января 2021 г.

Предоставление услуг без свидетельства о присвоении гостинице категории звездности или указание в рекламе неверной категории влечет предупреждение или штраф на должностных лиц в размере от 30 тыс. до 50 тыс. рублей, на юридических лиц – от одной сороковой до одной двадцать пятой выручки от реализации товаров (работ, услуг) за год, предшествующий году, в котором было выявлено административное нарушение.

Для гостиничной индустрии закон имеет большое значение хотя бы потому, что требует приведения существующего сервиса коллективных средств размещения к стандартам звездности. А это, в свою очередь, стимулирует повышение качества обслуживания и проведение соответствующих работ на каждом объекте.

При доработке проекта министерством культуры РФ и законодателями был учтен ряд предложений РСТ, РГА, ТПП. Например, увеличены сроки вступления требований закона в силу для различных категорий гостиниц, повышены размеры штрафов за оказание услуг без звезд, хотя они могли быть еще выше, в частности, для должностных лиц. И, что особенно важно, повышен уровень ответственности органов классификации. Теперь, например, такая организация может быть лишена аккредитации в случае более чем двукратного нарушения требований положения о классификации.

В 2019 году также планируется принятие федерального закона, требующего в обязательном порядке проходить аттестацию экскурсоводам и гидам-переводчикам. Проведение аттестации – это своевременная мера, которая ведет к упорядочиванию работы туристического рынка, присваивает “знак качества” сотрудникам данной сферы услуг. Наличие специального бейджа говорит о том, что его обладатель успешно прошел проверку на наличие необходимых краеведческих знаний для проведения экскурсий, а гид-переводчик, соответственно, профессионально владеет профильным иностранным языком. Такие специалисты будут официально иметь право на ведение своей деятельности.

На данный момент существуют программы, нацеленные на развитие туризма на Дальнем Востоке России. К примеру, Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации

от 31 мая 2014 года №941-р), Постановление Правительства РФ от 2 августа 2011 г. № 644 «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)», в рамках Распоряжения Правительства РФ от 28.10.2015 № 2193-р (ред. от 28.12.2016) «Об утверждении Концепции развития приграничных территорий субъектов Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа и Байкальского региона» есть так же разделы, посвященные развитию туризма. Также необходимо отметить Распоряжение Правительства РФ от 17.12.2014 № 2572-р «Об утверждении Концепции федеральной целевой программы «Социально-экономическое развитие Курильских островов (Сахалинская область) на 2016–2025 годы».

В Приморском крае на данный момент также существуют программы, нацеленные на развитие трансграничного туризма:

Режим Открытое небо — иностранные авиакомпании получают возможности совершать во время транзитной остановки во Владивостоке любые операции, в том числе высаживать и брать на борт пассажиров. Российские компании взамен могут получить дополнительные рейсы в страны, чьи перевозчики воспользуются режимом. Введен в ноябре 2011 года.

Проект Свободный порт Владивосток (порто-франко) – портовая зона, пользующаяся особыми режимами таможенного, налогового, инвестиционного и смежного регулирования, получивший свой статус с 12 октября 2015 года.

72-часовой безвизовый режим для иностранцев – законопроект предусматривает въезд на территории свободного порта без визы на 72 часа иностранных граждан через международный аэропорт Владивостока и через морские порты, входящие в территорию свободного порта, выезд – через любой пункт пропуска РФ. Введен в 2015 году.

Механизм формирования и реализации публичной политики в сфере туризма не ограничивается присутствием только властных структур и подразумевает участие таких политических акторов, как политические партии, бизнес, гражданское общество (в лице граждан и их объединений), средства массовой информации, научное сообщество.

В сфере туризма особое значение имеет *деятельность общественных организаций и профессиональных объединений*. В зависимости от состава членов, их статуса и представительства, а также уставных целей и задач туристские организации квалифицируются как:

- всемирные, региональные и национальные;
- официальные (межправительственные) и неофициальные;
- универсальные и специализированные.

Наиболее представительной, авторитетной и активно действующей организацией в сфере сотрудничества стран в области туризма является *Всемирная туристская организация (UN WTO)* — специализированное межправительственное учреждение системы ООН. В 1969 г. ООН приняла решение о создании Всемирной туристской организации, был принят ее Устав, и в 1975 г. состоялось первое учредительное заседание Генеральной ассамблеи *UN WTO*.

В настоящее время членами *UN WTO* являются 156 государств из всех регионов мира. Россия как правопреемник СССР является членом *UN WTO* с 1975 г. Кроме того, в соответствии с Уставом в нее вступили в качестве ассоциированных и присоединившихся членов (без права решающего голоса) 350 общественных и коммерческих структур, связанных с туристской деятельностью.

Высшим руководящим органом *UN WTO* является созываемая один раз в два года Генеральная ассамблея. Исполнительный совет является руководящим органом; штаб-квартира организации находится в Испании. В *UN WTO* насчитывается шесть региональных комиссий, и несколько специальных комитетов, образованных для разработки рекомендаций по управлению и содержанию программы работы.

Всемирная федерация ассоциаций туристских агентств (FUAAV), насчитывающая в своем составе национальные ассоциации туристских агентств различных стран, выступает сторонником либерализации туристского бизнеса и защиты интересов туристских фирм.

Международная федерация туроператоров (IFTO), в которую входят ассоциации туроператоров и отдельные туроператорские фирмы, занимаясь общими вопросами развития международного туризма, особое внимание уделяет защите интересов туроператорского бизнеса.

Деятельность *Всемирной ассоциации туристских агентств (WATA)* направлена на развитие международных туристских поездок путем создания по всему миру агентств Ассоциации. Она осуществляет обмен технической и коммерческой информацией, координацию деятельности своих агентств, унификацию туристской документации.

Международная гостиничная ассоциация (ИНА) объединяет предпринимателей гостиничного бизнеса разных стран в целях развития их сотрудничества в вопросах повышения качества услуг, внедрения современных технологий и стандартов обслуживания, повышения профессионализма гостиничного персонала и др.

Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA) объединяет авиатранспортные предприятия (авиакомпании, аэропорты и др.), обслуживающие основные международные и внутренние линии. Ее основная задача заключается в развитии их сотрудничества с целью повышения качества обслуживания пассажиров.

Международная ассоциация конгрессного бизнеса (ICCA) объединяет организации, осуществляющие обслуживание участников международных и национальных конгрессов, конференций, симпозиумов и др.

Международное бюро по социальному туризму (BITS) и *международное бюро молодежного туризма (VITEJ)* объединяют туристские организации профсоюзных объединений и компании, занимающиеся молодежным туризмом с целью расширения их сотрудничества в развитии социального туризма.

Международный туристский альянс (АИТ) включает национальные автомобильные ассоциации, федерации и туристские клубы, объединяющие индивидуальных членов, или национальные федерации с целью развития автотуризма.

Туристская ассоциация Тихоокеанского региона (PATA) — одно из наиболее многочисленных региональных объединений, в состав которого входят более 2200 членов из 64 стран, представляющих национальные правительственные туристские организации, транспортные и гостиничные ассоциации, туристские оптовые и розничные фирмы, а также различные организации, связанные с индустрией туризма.

Крупнейшими национальными туристскими ассоциациями являются Американское общество туристских агентов (АСТА), Ассоциация британских туристских агентов Франции (СНАВ), Союз канадских туристских ассоциаций (АКТА), Национальная испанская ассоциация, Союз немецких бюро путешествий (ДРВ), Австралийская федерация туристских агентов (АФТА), Японская ассоциация туристских агентов (ДЖАТА), Российский союз туристской индустрии (РСТ).

Контрольные вопросы:

1. Каковы направления государственной политики в области туризма и социально-культурной деятельности?
2. Перечислите функции государственной политики, определенные Всемирной туристской организацией (UN WTO).
3. Оцените уровень государственной поддержки предпринимательства в туризме в Российской Федерации в современных условиях.
4. Какие методы и инструменты туристской политики предусмотрены ФЗ «Об основах туристской деятельности»? Какие рычаги предусмотрены в законах о развитии туризма на уровне субъектов РФ.
5. Какие основные нормативно-правовые требования предъявляются к проектированию туристского продукта?

6. Чем вызвана необходимость формирования системы регулирования туристской деятельности в Российской Федерации?

7. Охарактеризуйте исторические процессы развития внутреннего туризма в России и в регионе (Приморский край, другие регионы Дальнего Востока).

8. Как изменились приоритеты государства в этом вопросе? Используйте данные по развитию туристской сети, объемам обслуживания, финансированию внутреннего туризма.

9. Приведите примеры организационной структуры управления туризмом в мировой практике, в Российской Федерации на федеральном, региональном и местном уровнях в Российской Федерации.

10. Какими документами регулируется система отношений между производителями и потребителями в сфере туризма?

11. Какие требования предъявляются к туроператорам в случае необходимости оказания экстренной помощи туристам?

12. Какие размеры финансового обеспечения установлены для туроператоров?

13. Какие размеры финансового обеспечения установлены для турагентов?

Тема 5 Маркетинг туристских бизнес-систем

5.1. Общая концепция маркетинга

Маркетинг является относительно новой сферой знаний, которая начала активно и эффективно внедряться в процесс управления предприятием только в начале 20 века. Развитие транспорта (железных дорог и автомобильных транспортных сетей) сделало более удобной доставку произведенных товаров на более длительные расстояния. Развитие средств коммуникации (появление телеграфов, телефонов) стало способствовать более удобному и быстрому распространению информации о произведенной продукции. Это, в конечном итоге, привело к увеличению объема производства, а также заложило основу для разработки новой концепции - концепции маркетинга. Постепенно маркетинг внедряется все большим числом предприятий, главным образом в области производства потребительских товаров. Однако за последние несколько десятилетий маркетинг стал стандартной практикой управления в большинстве отраслей.

Существует несколько определений самого термина «маркетинг». Наиболее часто цитируемое принадлежит Филиппу Котлеру, который определяет маркетинговую концепцию следующим образом: концепция маркетинга гласит, что ключ к достижению организационных целей заключается в определении потребностей и нужд целевых рынков и в более эффективном и результативном удовлетворении этих потребностей по сравнению с конкурентами.

Современный маркетинг - это способ ведения бизнеса, в значительной степени основанный на приведенной выше "маркетинговой концепции", согласно которой предприятия и организации должны:

- 1) проектировать процесс производства и обслуживания для того чтобы отвечать потребностям и нуждам клиента;
- 2) сосредоточить внимание не на всем массовом рынке, а на тех людях, которые, скорее всего, купят данную продукцию;
- 3) развивать усилия в области маркетинговые, если они вписываются в общие бизнес-цели.

Следование принципам приведенной маркетинговой концепции имеет ряд важных преимуществ для предприятия. Во-первых, руководство предприятия, использующего в своей деятельности принципы данной концепции будет четко осознавать, что потребности клиентов являются более важным моментом, чем конкретные товары. Во-вторых, ориентация на потребности клиентов поможет руководству быстрее выявлять новые

возможности. В-третьих, мерчандайзинг становится более эффективным в рамках этой концепции. Это происходит потому, что руководители рассматривают свои задачи в контексте удовлетворения потребностей клиентов, а не создание спроса на свою продукцию среди клиентов. Физический продукт-это только часть удовлетворения, к которому стремится покупатель, потому что помимо этого он также хочет удобства, сервиса и некоторых других символических ценностей. В-четвертых, менеджмент предприятия, следующего принципам приведенной маркетинговой концепции способен создать большую гармонию между своими собственными интересами и интересами общества, потому что рыночная ориентация в рамках этой концепции означает, что менеджмент ищет пути для получения прибыли в рамках поиска лучших способов удовлетворения потребностей клиентов."

Кроме того, соблюдая принципы этой концепции, предприятие не только предложит своим клиентам лучшие товары и услуги, но также сможет избежать ненужных времени и денег на разработку и продвижение товара, который не будет пользоваться спросом.

5.2. Маркетинговый план

Одним из наиболее важных шагов, которые бизнес или сообщество могут предпринять для повышения эффективности и результативности своих маркетинговых усилий, является разработка маркетингового плана. Этот план будет обозначать дальнейшие маркетинговые решения и поможет в распределении маркетинговых ресурсов.

План должен включать:

- 1) общие бизнес-цели – то, чего предприятие хочет достичь;
- 2) оценка рыночной среды – то, какие факторы могут повлиять на маркетинговые усилия;
- 3) бизнес-профиль – оценка доступных ресурсов,
- 4) идентификация рынка (сегментация) – определение конкретных группы или клиентов, которые наиболее заинтересованы в продукте предприятия;
- 5) маркетинговые цели для каждого сегмента;
- 6) маркетинговые стратегии (маркетинговый микс) для различных рынков, на которые вы ориентируетесь – оптимальное сочетание факторов, определяемых как «4Р» (продукт, цена, место, продвижение) для каждого сегмента;
- 7) план внедрения - как заставить все выше обозначенное работать;
- 8) маркетинговый бюджет - сколько предприятие должно потратить;
- 9) оценка и внесение коррективов.

При этом можно отметить, что в контексте сферы туризма реализация перечисленных положений маркетингового плана в определенной степени облегчена тем, что большинству людей с рождения присуще чувство любопытства и жажда приключений, желание путешествовать, видеть новые места, получать новые впечатления. Можно ли предположить, что в таком случае в индустрии туризма необходимость в маркетинговых усилиях значительно ниже?

Однако туризм нуждается в сбыте как и любой другой продукт. В этом контексте стоит отметить, что туризм является очень сложной отраслью из-за отмечавшейся «многогранности» туристского продукта. Кроме того, развитие туризма в различных его формах может быть направлено на большое число людей из разных стран с различными социально-экономическими исходными, имеющими различные потребности, вкусы, отношения, ожидания и модели поведения. При этом в туризме постоянно растет конкуренция, поскольку все большее число дестинаций стремится привлечь туристов и все больше компаний и организаций принимают участие в процессе планирования перевозки, размещения и питания туристов. Таким образом, только эффективная маркетинговая стратегия поможет понять вкусы и предпочтения людей в сфере туризма.

В таком случае маркетинг туризма можно определить как систематические и скоординированные усилия, предпринимаемые национальными туристскими организациями и/или туристическими предприятиями на международном, национальном и местном уровнях для оптимизации удовлетворенности туристов (групп и отдельных лиц).

Маркетинг туристского продукта имеет определенные особенности. Среди особенностей туристского продукта:

- Туризм является нематериальным продуктом. При реализации турпродукта никакой передачи права собственности (по сравнению с материальным продуктом, скажем, автомобилем), не происходит. Вместо этого в туризме определенные объекты, предметы, оборудование предоставляются на определенное время и для конкретного использования. Например, клиенту предоставляется место в самолете или поезде для переезда из одной точки в другую или предоставляется бронь номера в гостинице.

- Производство и потребление туристских услуг тесно взаимосвязаны - турагент или туроператор, продающий свой продукт, в большинстве случаев не могут его хранить. Другими словами, большинство туристских услуг нельзя потреблять постепенно - начатое потребление нельзя остановить или прервать. Производство также может быть завершено только в присутствии клиента. В результате риск и неопределенность для клиента выше, а его потребность в надежной информации перед покупкой сильнее. Риск принятия решений потенциальным клиентом и его зависимость от точной информации еще более возрастают,

поскольку он не может увидеть, проверить, сравнить или опробовать туристские услуги, прежде чем принять решение об их использовании.

- Турпродукт не может быть предоставлен единственным предприятием. Каждый из компонентов туристского продукта является узкоспециализированной частью конечного продукта - в туризме авиакомпания считает своим продуктом "полетные места" или пассажирские мили; отель производит "гостевые ночи", турагентство "бронирование", театр и музей или археологический объект измеряют свое "производство" в количестве посетителей. Однако, по мнению туриста, продукт, который он покупает, охватывает весь опыт его посещения того или иного места. Из-за этих специфических особенностей очень важна координация маркетинговых усилий.

Крайне нестабильный спрос - на спрос, помимо экономической (колебаниями валютных курсов и инфляции), политической обстановки, влияет такой фактор, как сезонность. Многие туристские направления имеют короткий сезон - порядка трех месяцев. Следствием этого является сезонная безработица. Сезонность также влияет на нагрузку на транспортную систему и другие службы. Таким образом, сезонность представляет собой проблему также и с точки зрения инвестиций.

Доминирующая роль посредников - в большинстве отраслей промышленности производители имеют преобладающий контроль над процессом создания продукции, ее дистрибуции, продвижения и ценообразования. С другой стороны, в туризме торговые посредники, такие как туроператоры, турагенты, службы бронирования, играют очень важную роль. Поэтому вид предлагаемых услуг, а также ценовая политика и стратегии продвижения, которые должны быть приняты туристскими предприятиями, определяются не только потребностями и предпочтениями клиентов, но и потребностями и предпочтениями посредников по продаже туристских услуг.

При этом в отличие от обычного потребительского продукта или услуги, турпродукт продается на двух уровнях. На национальном или региональном уровне профильные организации будут участвовать в маркетинговой кампании, чтобы убедить потенциальных туристов посетить соответствующую страну или регион. Они будут стремиться в наилучшем виде создать образ достопримечательностей страны. Они не будут продавать туристический продукт непосредственно потребителям.

В свою очередь после того, как национальные профильные организации начнут соответствующие маркетинговые кампании, отдельные фирмы, предоставляющие туристские услуги, могут начать реализовывать свои собственные компоненты общего турпродукта.

Таким образом, основной целью общей стратегии предприятий в сфере туризма должно стать обеспечения соответствия сильных конкурентных преимуществ фирмы рыночным возможностями.

Основными шагами в маркетинговой стратегии туризма являются:

- 1) определение потребностей потенциальных туристов и возможных направлений;
- 2) сегментирование рынка в соответствии с потребностями, которые фирмы хотят удовлетворить;
- 3) определение экологических ограничений и условий конкуренции;
- 4) формулирование маркетинговых целей и распределение маркетинговых ресурсов с точки зрения разработки турпродукта.

К основным маркетинговым стратегиям, применяемым турфирмами, относятся стратегии роста и стратегии конкуренции, главными из которых являются следующие стратегии:

1) Стратегия проникновения на рынок: эта стратегия включает в себя создание исходных позиций на рынке путем создания отличительного преимущества в ценообразовании или продвижении или в обоих этих аспектах.

2) Стратегия расширения рынка: эта стратегия предполагает охват новых типов туристов путем модификации существующих турпродуктов, заблаговременного планирования запуска нового продукта, управления этапами жизненного цикла туристского продукта.

3) Стратегия развития рынка: туристическая фирма здесь ищет новые классы туристов для своих продуктов или добавит характерные характеристики продукта к существующему предложению. Цель состоит в том, чтобы расширить привлекательность, чтобы угодить сегментам, которые фирма не охватывала ранее. Стратегия может заключаться либо в добавлении новых сегментов к уже существующим, либо в замене нынешних сегментов более прибыльными сегментами с точки зрения роста.

На рынке туризма также используются стратегии дифференциации (достигается путем предложения различных комбинаций характеристик продукта для различных сегментов рынка) и пересмотра продуктов.

5.3. Маркетинговые функции

Из вышесказанного следует, что организации, прежде чем достичь своих желаемых целей, должны выполнить ряд маркетинговых функций:

- 1) маркетинговое исследование

- 2) формулирование продукта и его разработка
- 3) анализ и отбор целевых рынков (сегментирование)
- 4) Оценка сетей дистрибуции
- 5) продвижение продукции

Маркетинговое исследование

Определение потребностей клиентов очень важно, особенно в сфере туризма, которая имеет очень высокое содержание сервисной базы. Достижение этой задачи возможно только путем систематического исследования и анализа рынка. Это основа успешного маркетинга. Она связана с предоставлением ответов на различные вопросы, касающиеся маркетинговой деятельности. Исследование рынка можно определить как " систематический сбор информации, касающейся спроса и предложения на предлагаемый продукт, таким образом, чтобы эта информация могла быть использована организацией для выработки обоснованных решений относительно ее политики и целей."

Процесс маркетинга в туризме начинается с выяснения ответов следующие вопросы:

- 1) Кем являются люди, вовлеченные в сферу туризма, и где они живут?
- 2) Кто потенциальные клиенты и откуда они берутся?
- 3) Каковы их симпатии и антипатии?
- 4) Каковы их предпочтения и интересы?
- 5) Что они покупают и где останавливаются?
- 6) Каким видом транспорта они пользуются?
- 7) Каковы их развлекательные предпочтения?
- 8) Каковы тенденции конкуренции?
- 9) Какие маркетинговые программы потребуются?

Ответы на все вышеперечисленные вопросы можно получить только через маркетинговые исследования. Усилия по продвижению туристской организации, не учитывающие соответствующих ответов на вышеуказанные вопросы, с высокой долей вероятности будут потрачены впустую. Менеджер по маркетингу не может представить успешную маркетинговую стратегию, не имея современных знаний о рынках в целом. Очень важно иметь подробную информацию обо всех аспектах рынка. Результаты таких исследований будут служить ориентирами для запуска успешной маркетинговой программы.

Исследование рынка - это непрерывный процесс. Методы исследования могут быть сгруппированы в:

- 1) удаленные исследования
- 2) полевые исследования

3) опросы

4) исследования мотивации

Формулирование продукта и его разработка

Наличие "продукта" является обязательным условием в маркетинговой функции. Если нет определенного "продукта", материального или нематериального, маркетинг невозможен. Маркетинг по определению - это разработка продукта для удовлетворения потребностей потребителя, а затем использование методов прямых продаж, рекламы и рекламы для доведения этого продукта до потребителя. "Продукт" же в сущности представляет собой сумму физических и психологических удовлетворений, которые он обеспечивает покупателю.

Формулирование и развитие продукта включает такие факторы как обслуживание, качество, диапазон предлагаемых продуктов, имеющиеся особенности и предлагаемые преимущества.

В случае сферы туризма, основными исходными, определяющими турпродукт, будут природный климат, история, культура и население страны. Другими аспектами будут существующие объекты, необходимые для комфортного проживания, такие как водоснабжение, электроснабжение, дороги, транспорт, связь и другие предметы первой необходимости. Другими словами, как отмечалось, туристский продукт можно рассматривать как составной продукт. Потенциальный выбор, стоящий перед потребителем, очень велик. В сфере туризма для решения проблемы изобилия этого выбора активное применение получило использование пакетных туров. Пакетный тур - это план путешествия, который уже включает в себя большинство элементов отдыха, таких как транспорт, проживание, посещение достопримечательностей и мест развлечения.

Анализ и отбор целевых рынков (сегментирование)

Сегментация является одной из важных функций маркетинга. Сегментация рынка определяется следующим образом – это процесс разделения общего рынка на группы людей с относительно схожими потребностями в продуктах с целью разработки комплекса маркетинга (маркетинг-микса), которые точно соответствуют потребностям отдельных лиц в выбранном сегменте (или сегментах).

Из приведенного выше определения следует, что сегментация рынка представляет собой процесс идентификации групп покупателей всего рынка с различными желаниями или требованиями к покупке. В результате метод сегментации используется организациями для эффективного таргетирования выбранных групп на рынке с помощью специально разработанных продуктов и услуг.

Сегментация помогает определить и проанализировать социально-экономические, жизненные и мотивационные характеристики потенциальных покупателей, выделить необходимые категории и таким образом запускать рекламные кампании для этих выбранных групп. Поэтому определение сегмента всего рынка имеет решающее значение, ведь из-за кадровых и финансовых ограничений организация не может охватить весь рынок. Сегментация рынка в связи с этим производится с целью достижения наиболее эффективного использования ресурсов.

Поэтому основными задачами сегментации рынка являются:

- 1) создание новых рынков для различных видов продукции или новых продуктов;
- 2) выработка защитных мер от конкурентов путем дифференциации собственного продукта и более тесного соответствия требованиям конкретного сегмента рынка;
- 3) достижение максимального эффекта в рамках отведенных расходов на маркетинговую деятельность, особенно на коммуникационную деятельность;
- 4) разработка маркетинговых программ и бюджетов на основе более четкого представления реакции, характерной для конкретных сегментов.

Сегментация рынка туризма возникла в результате осознания того, что однородного туристского рынка не существует. Туристский рынок состоит из нескольких однородных подгрупп, характеризующихся одинаковыми потребностями, желаниями, поведением и т. д.

Стратегия сегментации рынка в туризме признает, что лишь малое число дестинаций является в определенной степени универсально приемлемыми для туристов. Поэтому, вместо того, чтобы тратить ресурсы, пытаясь угодить всем путешественникам, следует выделить те сегменты целого рынка, которые с большей степенью вероятности являются наиболее перспективными и направить усилия для удовлетворения потребностей выбранных групп.

Таким образом, одним из первоочередных шагов в маркетинге туризма является разделение на основе определенных характеристик текущего потенциального рынка с последующим сосредоточением усилий для обслуживания этих наиболее заметных сегментов - целевых рынков в контексте продвижения, предложения и ценообразования предлагаемого турпродукта.

Сегментации в туризме будет способствовать следующая информация:

- данные о расходах туристов;
- тенденции путешествий, характерные для различных социально-экономических категорий;
- данные об отношении к зарубежным поездкам и о мотивах поездок;

- географическое распределение потенциальных клиентов;
- влияние посредников (турагентов, туроператоров, перевозчики и т. д.) на конечный выбор на конкретном рынке;
- относительная важность различных посредников на конкретных рынках (например, сосредоточены ли соответствующие виды бизнеса среди относительно небольшого числа посредников или они рассредоточены по всему рынку).

Однако здесь можно отметить, что в контексте маркетинга сегментации рынка самой по себе не достаточно для достижения целей предприятия. Идентификация и определение потенциальных покупателей туристского продукта или услуги не гарантирует, что покупка будет оформлена. Сегментирование рынка является лишь первым начальным этапом в разработке общей маркетинговой стратегии фирмы или предприятия. Она помогает в процессе преобразования как можно большего количества потенциальных покупателей в реальных покупателей. Следующим этапом становится проникновение на целевые рынки и убеждение потенциальных покупателей с помощью различных инструментов, главным образом продвижения и рекламы. Кроме того, в маркетинговой стратегии также рассматриваются важнейшие вопросы ценообразования и распределения. Различные инструменты должны быть использованы таким образом, чтобы предприятие могло оптимально использовать имеющиеся в его распоряжении финансовые и трудовые ресурсы. Набор различных маркетинговых инструментов называется "маркетинг-микс". Иными словами, маркетинг-микс - это смесь элементов, которые взаимодействуют и дополняют друг друга для достижения целевых результатов. Данный термин был впервые введен профессором Нилом Борденом в 1953 году. Профессор Филип Котлер определил "маркетинг-микс" как набор маркетинговых инструментов, которые фирма использует для достижения своих маркетинговых целей на целевом рынке.

Продвижение маркетинг-микса связано с деятельностью, которая осуществляется для связи с клиентами и каналами распределения для повышения продаж предприятия. Основные усилия в данном аспекте направлены на информирование и убеждение клиента купить реализуемый продукт, на информирование клиента о достоинствах данного продукта.

Комплекс стимулирования сбыта относится ко всем решениям, связанным с продвижением продаж товаров и услуг. Важными решениями в рамках комплекса стимулирования сбыта становится выбор средств рекламы, выбор рекламных методов и т. д.

Для продвижения доступны различные инструменты и элементы. Маркетологи обычно используют эти инструменты в комплексе:

- 1 Реклама
- 2 Стимулирование сбыта
- 3 Личные продажи
- 4 Общественные связи

Контрольные вопросы:

1. Каковы различия между сегментацией рынка и целевым рынком
2. Объясните, каким образом компании выявляют привлекательные сегменты рынка и выбирают рыночную стратегии.
3. Каким образом компании дифференцируют и позиционируют свою продукцию для получения максимального конкурентного преимущества.
4. Назовите основные факторы, влияющих на поведение покупателя.
5. Назовите известные вам методы исследования

Тема 6 Протокол и этикет в туризме

6.1. Общее понятие «этикета»

За всю историю своего существования человечество выработало ряд правил поведения, которые позволяли избегать конфликтов, наладить взаимопонимание. Данные правила называют правилами этикета. Правила поведения имеют культурно-исторические особенности и различия, которые благодаря налаживанию связей между народами постепенно стираются. Но стоит отметить, что, попадая в незнакомую страну, нужно следовать принятым там правилам. Из-за быстрого темпа развития некоторые привычные нормы морали изменяются, заменяются на другие. Так в наше время общество стало более раскрепощённым, открытым для новшеств.

Этикет как одна из форм существования культуры, охватывает все сферы жизни человека и общества. Это свод правил, которые предписывают человеку такие модели поведения, в которых отражен эталон социальной и нравственной нормы: существующие представления в обществе о добре, справедливости, нравственности, а также о красоте, порядке, благоустройстве, бытовой целесообразности, и - шире - гармонии.

Этикет отражает равенство и неравенство индивидов и групп (как внешнее, так и внутреннее), сложившуюся в обществе социальную иерархию, демократизм или консерватизм социальных отношений. Этикет позволяет людям ориентироваться в повторяющихся социокультурных ситуациях (приветствия, знакомства, поведение в общественных местах и т.д.). Знание или незнание этикета свидетельствует об общем культурном уровне (воспитанность, образованность) и качестве жизни людей, их отношении к себе и другим.

Знания этикета важны в туризме и сервисе. Люди используют их при встрече с иностранцами, при посещении других стран, для проведения мероприятий, переговоров с предпринимателями. Чаще всего знания этикета помогают при проведении различных фестивалей и ярмарках, экскурсий, конференций по туризму и по гостеприимству.

Этика – (от греч. *ethos* – нрав, характер, обычай) – одна из древнейших теоретических дисциплин, объектом изучения которой является мораль. В широком смысле это система универсальных и специфических нравственных требований, и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни.

Этикет возник на заре человеческого общества, так как у людей появилась потребность мирного сосуществования, сведения конфликтов к минимуму. Об этом писали еще приверженцы теории общественного договора — Томас Гоббс и Жан-Жак Руссо.

Отсюда следует вывод: главная цель этикета состоит в том, чтобы наша жизнь стала максимально приятной и безопасной при общении друг с другом, чтобы люди смогли сгладить все возможные острые углы и нечаянные обиды, избежать ненужных обид и слёз.

Правила хорошего тона (стремление «вести себя прилично») существуют на протяжении многих веков. Чаще всего доказательства данному факту можно найти в рукописях, книгах и т.д. Так, в «Одиссее» Гомера, в египетских и римских рукописях уже упоминаются правила хорошего тона. Отношения между полами, начальниками и подчиненными, средства общения, приём чужаков были строго регламентированы. Нарушение этих правил влекло за собой исключение из социальной группы.

Слово «этикет» появилось при короле Людовике XIV во Франции.

На одном из пышных приемов короля всем приглашенным были вручены карточки с правилами поведения, которые должны соблюдать гости.

Отсюда и произошло понятие «этикет» - воспитанность, хорошие манеры, умение вести себя в обществе. Эти карточки называли «этикетками».

Ситуации, в которые может попасть человек, бывают разными. Как результат возникает возможность не понять друг друга. Поэтому появляется необходимость регламентировать отношения между людьми. Поэтому не случаен первенец этикета — Дипломатический этикет. Уже древние греки придавали большое значение межгосударственным отношениям, они активно развивали дипломатический этикет, создав там сложную цепь необходимых ритуалов.

Затем возник придворный этикет. Каждая правящая династия создавала вокруг себя сложный церемониал с определенной степенью торжественности. На основе этого этикета, только в более простой форме, формируется общегражданский этикет.

Таким образом, этикет начал формироваться еще в древности, но именно в эпоху Средневековья он приобретает черты, которые мы знаем сегодня. В 11 веке возникает общественная система рыцарства, впоследствии распространившаяся по всей Европе. Рыцарство оказало огромное влияние на правила приличия, повлияло на создание вокруг феодальной аристократии множество новых ритуалов и церемоний.

Кодекс чести предписывал рыцарю соблюдать сложные этикетные процедуры: посвящение в рыцари, принятие оммажа (от французского «hommage» — вассальная зависимость), объявление войны и участие в турнире, служение сеньору. Даже такое личное дело, как служение избранной даме сердца, описывалось своими этикетными нормами. Отступление даже в мелочах могло уронить достоинство рыцаря в глазах других представителей этого класса. Каждое действие рыцаря, его внешний вид и цвета наряда, его слова и жесты — все имело символическое значение. Стоит отметить, что даже в то время,

когда требовалась скорость и умение быстро принимать решение рыцарь должен был руководствоваться не здравым смыслом, а требованиями этикета.

6.2. Этикет Средневековья

Этикет приобрёл известность ещё в Средневековье. Например, снимать шляпу или перчатку при приветствии.

Так рыцарь, желая показать, что он находится в кругу друзей и доверяет окружающим, снимал шлем или поднимал забрало.

После, когда появились новые головные уборы, дворянин снимал или приподнимал шляпу с той же целью – показать, что он находится в кругу друзей.

Еще позже шляпу стали снимать перед вышестоящим лицом, а приветствуя равного себе, к ней лишь притрагивались. Женщин всегда приветствовали, снимая головной убор.

В таком виде этот ритуал сохранился и в XIX веке, не меняясь на протяжении долгих лет. Даже короли Франции, которые не снимали шляпы ни перед кем, притрагивались к ней при появлении дамы.

6.3. Развитие этикета в России.

В русский язык слово «этикет» вошло в начале XVII века. Сначала он использовался как придворный церемониал. При появлении книгопечатания, стали появляться первые учебники по этикету.

Первая книга называлась «Домострой». В ней были изложены правила поведения человека в повседневной жизни.

Петр I, который много путешествовал по Европе, хотел привить их обычаи, нравы. Он очень хотел, чтобы его подданные были похожи на европейцев.

Так при нём в 1717 году вышла в свет книга о хороших манерах под названием «Юности честное зеркало» или "Показания к житейскому обхождению". Она была адресована молодежи и рассказывала о правилах поведения в обществе.

6.4. Виды этикета

Различают несколько видов этикета.

Присутственный этикет - нормы поведения в общественных местах, театре, ресторане, музее, в государственных учреждениях и т.д.

Религиозный этикет - правила общения с представителями культа той или иной конфессии и нахождения в храмах.

Брачный этикет - это свод предписаний и правил праздничной свадебной церемонии, соблюдение которых не только желательно, но и обязательно. Этикетные нормы и правила касаются приглашений, одежды, подарков, цветов, самой свадебной церемонии, а также праздничного ужина.

Семейный этикет - правила и нормы отношений внутри семьи между супругами, их детьми и близкими родственниками.

Этикет путешествий - это совокупность правил поведения туриста в контексте кросс-культурных коммуникаций в стране пребывания, обеспечивающих его безопасность, заботу о сохранении собственного достоинства и позитивного имиджа своей страны, а также проявление уважения к культуре и гостеприимству принимающей стороны.

Светский этикет - это свод правил вежливости, демонстрирующих достоинство человека, его уважение собеседнику и к обществу.

Гендерный этикет - это правила поведения в обществе в соответствии с ролевой дифференциацией, обусловленной социокультурной и социопсихологической совокупностью различий между мужчинами и женщинами.

Этикет сервиса - это правила поведения между участниками процесса предоставления услуг, формирующие оценку профессионального уровня и качества полученных услуг.

Сетевой этикет (этикет цифровой коммуникации) -- это правила корректного поведения между участниками коммуникации при передаче информации с использованием цифровых мобильных средств.

Этикет электронной корреспонденции - это правила написания и обмена сообщениями между участниками коммуникации в ситуации деловой и частной переписки

Корпоративный этикет - это свод коммуникативных правил, применяемых сотрудниками организации между собой и в отношениях организации с внешней средой.

Деловой этикет - это правила формального поведения в контексте бизнес-коммуникаций, которые включают проведение деловых встреч, презентаций, приемов, правила пользования визитными карточками, правила деловой переписки, правила обмена подарками и сувенирами, правила телефонных переговоров и т.д.

Следует отметить, что этическим нормам служебных отношений присущи некоторые особенности.

Между общей и деловой этиками была замечена взаимосвязь. Так почти все подразделы деловой этики имеют правила, применяемые в широком смысле этикой. Другими словами, деловая этика базируется на нормах этики.

Принципы этики деловых отношений – это обобщённое выражение духовных требований, выработанных в моральном сознании социума, которые указывают на надлежащее поведение участников деловых отношений.

П.Н. Шихирев в своей книге приводит 10 современных этических принципов делового поведения, которые были выведены из аксиом мировой философии мысли.

1 Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании.

2 Никогда не делай того, о чём нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы объявить на всю страну.

3 Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует чувству локтя, так как мы все работаем на одну цель.

4 Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества.

5 Никогда не делай того, что не ведёт к большому благу, нежели вреду для общества, в котором ты живёшь.

6 Никогда не делай того, что ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации.

7 Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других.

8 Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учётом затрат.

9 Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе.

10 Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию.

В 1994 в г. Ко (Швейцария) была принята «Декларация Ко» – «Принципы бизнеса». Во вступлении к «Декларации Ко» отмечается, что «законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию». Ключевыми принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе.

Важнейшие принципы взаимоотношений на микроуровне регламентируют взаимоотношения организации с покупателями, владельцами (инвесторами), персоналом, поставщиками, конкурентами.

Учитывая особенности деловой культуры, Национальный фонд «Российская деловая культура» разработал документ «Двенадцать принципов ведения дела в России». Принципы разделены на группы: принципы личности, принципы профессионала, принципы гражданина России, принципы гражданина Земли.

Закономерности межличностных отношений – это объективно существующая устойчивая связь явлений, возникающая в межличностном общении и накладывающая значительный отпечаток на его характер.

Учёт особенностей проявления этих закономерностей позволит правильно дать оценку складывающейся межличностной ситуации. Так появляется возможность сформировать линию поведения. К закономерностям межличностных отношений относят следующие:

1 Закономерность неопределённости отклика (зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различных их личностных особенностей, конкретной ситуации, особенности передачи воздействий).

2 Закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности оценки. Таким образом, при оценке других людей и результатов труда нужно быть корректными, любая оценка на данный конкретный момент не может быть окончательна.

3 Закономерности искажения смысла информации (отклонение смысла информации от первоначального в процессе её движения).

4 Закономерность психологической самозащиты (ведущий мотив социального поведения – сохранение личного статуса, собственного достоинства).

Важнейшими «вечными» моральными дилеммами, которые приходится решать субъектам деловых отношений, являются:

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных интересов;
- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений.

В целом этикет делового человека на каждый день охватывает следующие моменты. Знакомству, как процессу, отводят ведущую роль в установлении контактов; называют искусством произвести первое впечатление (80% успеха).

Знакомство может быть очным (личное представление) и заочным (визитные карточки и личное резюме).

Для того, чтобы познакомиться с кем-либо или познакомить кого-то, необходимо представиться, т.е. назвать свою фамилию, имя и отчество.

Если человек по служебным или личным делам посещает учреждение или должностное лицо, он, прежде чем начать деловой разговор, обязан представиться.

Существует ряд общепринятых правил вежливости, которые необходимо соблюдать при представлениях и знакомствах:

- Мужчина, независимо от возраста и положения всегда представляется женщине первым.

- Младших по возрасту или служебному положению мужчин и женщин следует представлять более старшим, а не наоборот.

- При равном положении, более молодой представляется более пожилому; подчиненный - начальнику; один человек представляется паре, группе, обществу.

- При представлении одного человека сразу несколькими, обычно громко называют его фамилию и имя. Тот, кого представили должен слегка поклониться всем присутствующим.

- Если необходимо познакомить двух людей, то знакомящий сам называет представляемых. Нельзя подвести людей друг к другу и сказать: «Познакомьтесь», обязывая их самих назвать себя. Это невежливо!

- При знакомстве женщины с мужчиной следует сказать: например- «Нина Ивановна, разрешите представить вам Петра Семеновича» или «Разрешите Вас познакомить-это Петр Семенович».

- Если человек имеет ученую степень или звание, то уместно сказать (в соответствующей обстановке): профессор Лазарев, Профессор Мальцева.

- При равном возрасте, одинаковом служебном и общественном положении первым здоровается тот, кто более воспитан и вежлив. (это делается практически одновременно).

- Если возникает необходимость с кем-нибудь познакомиться, а представить Вас некому, то следует подойти к интересующему вас лицу, назвать себя (фамилию, должность и организацию, которую вы представляете) и сообщить, что хотите установить контакт и поддерживать деловые отношения.

- Если есть визитная карточка, то уместно вручить ее собеседнику. При этом можно рассчитывать на аналогичный ответ.

После представления новые знакомые обмениваются приветствиями (очень приятно, рад с вами познакомиться) и в большинстве случаев рукопожатием.

Рукопожатие– единственная приемлемая форма телесного соприкосновения в деловом мире, всем известная и принимаемая.

Правила рукопожатия:

- Первым руку подает тот, кому представляется новый знакомый.
- Как правило, следует протягивать правую руку.
- Рукопожатие не должно быть слишком сильным или чрезмерно слабым; одинаковым на протяжении 2-3 секунд и рассчитанным на 2-3 встряхивания. Трясти руку не прилично.

- Ладонь при рукопожатии ровная, боковая проекция, пальцы сомкнуты, большой отведен.

- Не рекомендуется пожимать руку двумя руками.

- Здороваясь с женщиной можно ограничиться поклоном, если конечно она сама не подаст руку. Пожимать или целовать руку женщине? Нужно действовать по ситуации. На деловых совещаниях, конференциях и официальных приемах -только пожимать; на вечерних приемах и неофициальных мероприятиях -можно коснуться руки губами. Никогда не целуют руку на улице!

- Приветствуя женщину рукопожатием, мужчина должен снять перчатку, в то время как женщина может ее не снимать (если перчатки являются частью туалета).

- Рукопожатие не уместно при встречах с представителями мусульманских стран. Ислам не приемлет даже простого соприкосновения лиц разного пола, если они не связаны кровными узами. Не принято обмениваться рукопожатиями и у народов Азии.

- Большое значение при рукопожатии имеет манера держаться. На человека с которым здороваешься следует смотреть прямо, с улыбкой.

- Нельзя, протягивая правую руку для приветствия, левую при этом держать в кармане, смотреть в сторону или продолжать разговаривать с другим человеком.

При знакомстве с любым человеком всегда следует говорить «Вы». На «Ты» можно обращаться лишь к близким родственникам, детям и друзьям.

Требованиям правил этикета необходимо следовать и тогда, когда они не соответствуют желанию человека, независимо от его настроения и психологического состояния в тот или иной момент.

Задумываясь об оформлении внешности, следует учесть, что одежда в общении выполняют как минимум 3 функции:

- Презентационную
- Регуляторную
- Информационную

Презентационная функция.

Состоит в том, что одежда показывает своего владельца окружающим. Точнее, через одежду происходит самопрезентация, самопредъявление личности, поскольку сам человек так как он оделся или был вынужден так выйти в свет.

Регуляторная функция.

Состоит в том, что одежда может регулировать отношения между участниками делового взаимодействия. Например, романтическая блузка и мини-юбка женщины, работающей в деловой сфере (а не деловой костюм, как положено), может подтолкнуть коллег-мужчин к ухаживанию вместо чисто деловых отношений.

Информационная функция.

Проявляется в том, что одежда транслирует самую разную информацию о своем хозяине, подчас, даже ту, которую лучше скрыть. Прежде всего это информация о том, каким человек представляет самого себя, каким он хотел бы казаться окружающим, что человек думает о своей привлекательности, то есть «я-концепция» личности.

Исследования показывают, что почти все взрослые могут по одежде определить социальный статус человека и примерно указать род занятий. Даже дети успешно используют этот признак.

Составляющие успеха профессионала: 60%-умение преподнести себя, выгодно подать информацию о себе (и только 10%-профессионализм в определенной области, и 30%-имидж профессионала).

Следует помнить, что одежда индивидуальна и нет необходимости бездумно подражать покрою чужого костюма, поэтому нужно выбрать стиль и одеваться соответственно, но помнить, что деловая одежда не должна быть:

- Экстравагантной
- Эротичной
- Небрежной
- Выглядеть вызывающей.

Большинство компаний имеет свой стиль одежды. Если стиль четко обозначен как элемент корпоративной культуры, то ему необходимо следовать безукоризненно.

Преуспевающие люди одеваются по-разному для разных деловых ситуаций. Надеть одно и то же на обычное совещание и на важную встречу-то же самое, что прийти в Большой театр в сандалиях.

Что - бы понять, как одеться, надо задать себе всего 2 вопроса:

- Кто я в данной ситуации и как я хочу, чтобы меня восприняли?
- Где я, и на каких именно людей я хочу произвести впечатление?
- В бизнес-среде существует 3 альтернативы выбора одежды:

- **Классический (консервативный) стиль.**

Подходит юристам, банкирам, политикам, педагогам, учителям школ и т.д.

Рекомендации:

- классический костюм (униформа)
- максимальный контраст между сорочкой (блузкой) и костюмом.
- аксессуары в комплекте и в согласии с костюмом
- хорошие золотые или серебряные часы, серьги классической формы.
- макияж для женщин легкий, не всегда обязательный.
- обувь на среднем или низком каблуке
- юбка длиной до уровня колена.
- мужчинам- никаких аксессуаров, кроме хороших механических часов, обручального кольца и подходящих запонок.

Идеально подходит для первой встречи, первого знакомства.

Консервативный стиль или «одежда для влияния» вызывает уважение, контролирует, но держит дистанцию.

- **Стиль взаимодействия.**

Подходит сотрудникам фирм, которые заняты коммуникацией, установлением отношений и торговлей, сервисом.

Рекомендации:

- должна показывать некоторый творческий потенциал обладателя.
- указывать на то, что Вы занимаете солидную позицию в вашей фирме.
- не должна радикально отличаться от классического костюма. (либо эффектная блузка или жилет, либо материал дорогой и элегантный).
- уменьшение контраста между сорочкой (блузкой) и костюмом.
- отсутствие ярких цветов
- мужчинам полный костюм можно не надевать. Женщинам брюки допустимы только в элегантном брючном костюме.
- макияж для женщин обязателен.
- аксессуары в комплекте и в согласии с костюмом.

Подходит для первой встречи.

Стиль взаимодействия или «одежда для налаживания отношений» уменьшает дистанцию, но уменьшает и «влиятельность».

- **Творческий стиль.**

Подходит к такой сфере деятельности, как мода, дизайн, реклама, косметика, шоу-бизнес.

Рекомендации:

- постоянно быть в ногу с модой
- авангардные решения костюмов
- мужчинам галстук классических форм можно не одевать.
- эксперименты с цветом (но в рамках художественного вкуса)

Творческий стиль или неформальная одежда «выделяет из толпы», но неприемлема для серьезного бизнеса.

Что в одежде наиболее информативно?

Большинство ученых выделяют в одежде следующие признаки статуса личности:

- Цена – чем выше, тем выше статус личности в глазах воспринимающих. Цену обычно вычисляют исходя из качества одежды, учитывая также частоту встречаемости данной модели (дефицитность и ее соотношение с модой(модность)).
- Силуэт
- Цвет – признаком высокого статуса выступает ахроматическая одежда, то есть черно-белой гаммы. Чем ярче, насыщенный и чище цвет одежды (не черный и не белый), тем ниже предполагаемый статус.

Деловой (консервативный стиль) стиль

Деловой стиль мужчины -это одежда и аксессуары, которые позволяют выглядеть профессиональным, авторитетным, уверенным в себе, солидным, внушающим доверие, но без претензии на изящество и элегантность.

Харди Эмсис: «Мужчина должен выглядеть так, будто он тщательно выбирал свой костюм, бережно его одевал, а потом о нем забыл».

Рекомендации:

- *Современный покрой*
- *Темные тона* (синий, серый)
- *Рубашка*. С длинным рукавом. Лучшие цвета - белый и пастельные.
- *Галстук* обязателен. Он всегда темнее рубашки!
- *Носки*. Однотонные, темные и являют собой переход то цвета брюк к цвету ботинок. Они должны быть достаточно длинными и облегаяющими, чтобы при сидении не было видно голую ногу.
- *Обувь*. Классические деловые ботинки, как правило, черные, со шнурками, на тонкой подошве и начищенные до блеска.
- *Хороший кожаный ремень*, можно использовать заменители кожи, но только высокого качества; хорошие механические часы, плоские на строгом браслете или кожаном ремешке, обязательно со стрелками. Электронные часы не соответствуют деловому стилю;

- *Кольцо* - только обручальное. Золотые цепи, печатки, заколки, медальоны, подвески - нежелательны.

- *Очки* (иногда без диоптрий) можно носить для того, чтобы выглядеть респектабельнее, солиднее, старше. Оправа должна соответствовать овалу лица, Цвет оправы должен гармонировать с цветом волос.

- *Запонки*. То входят, то выходят из моды! Носить запонки из искусственных материалов - дурной тон. Они могут быть –золотыми, серебряными, из драгоценных и полудрагоценных камней.

- *Портфель или дипломат*-вторая после костюма вещь, определяющая статус обладателя. Цвет -черный или темно-коричневый.

- *Ручка или карандаш* -хорошего качества, известной фирмы.

- *Зонт* – черный, с простой ручкой, не складной!

- *Носовой платок* - хлопчатобумажный, белый.

- *Прическа*. Прическа делает чудеса с человеческим лицом. Она может скрыть торчащие уши, неправильную форму черепа и т.д. Мужчины с темными волосами воспринимаются более авторитетно и могут усилить это впечатление, если будут носить костюм под цвет волос, а волосы - чуть длиннее обычных.

- *Волосы* всегда должны быть чистыми и причесанными.

Деловой стиль женщины - это возможность заявить о себе как о достойном деловом партнере. Доказано, что если женщина одета в деловом стиле, то окружающие воспринимают ее как серьезную, уверенную, тактичную, умную, трудолюбивую, организованную.

Рекомендации:

- *Однотонное платье или блузка с юбкой/брюками*

- Идеально - *костюм* современного покроя

- *Тона* – ахроматичные: белые, серые, черные - безошибочны, они повышают статус. Подходят и такие цвета, как синий, оливковый, бежево-коричневый, бордовый, пастельные тона, все тона экологии (это все приглушенные оттенки природы - цвет песка, камня, воды, травы). Яркие насыщенные тона не используются

- *Длина юбки* до колена, плюс/минус 2- 5см. Женщинам старшего возраста лучше выбирать длину юбки до середины голени.

- *Ткани* - натуральные, немнущиеся.

- *Обувь*. Классического стиля: лодочки на среднем каблуке(5-6см.).

- *Чулки*. Телесного цвета.

- *Макияж*. Умеренный. Принцип: «совсем немного и вполне достаточно».

- *Аксессуары.* Единый ансамбль с костюмом. Не должны быть вульгарными и нарочитыми.

Особо важные зоны в облике человека.

Особое внимание при создании первого (а также и последующего) впечатления люди уделяют трем зонам.

- **Верхняя зона.** Лицо (кожа, зубы, уши, глаза, макияж, очки)
- Прическа (волосы, цвет, вид, состояние).
- **Центральная зона.** Основание шеи и зона декольте, руки (украшения и аксессуары, воротник рубашек, галстуки, шейные платки, маникюр, кольца, браслеты, сумки).
- **Нижняя зона.** Обувь, носки, чулки (вид, цвет, качество, подбор)

Выглядеть стильно в деловой сфере - значит добиться в оформлении внешности гармоничного сочетания своих природных данных и деловой одежды.

Отдельно стоит остановиться на проблеме делового общения и взаимодействия.

Общение - процесс развития контактов между людьми и группами, порождаемый потребностями совместной жизнедеятельности.

В этом процессе выделяют 3 стороны:

- Коммуникативная (обмен информацией).
- Интерактивная (взаимодействие общающихся).
- Перцептивная (восприятие).

Рассматриваемое в единстве трех сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей.

Коммуникативная сторона.

Предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не просто принята, но понятна и осмыслена, и участники общения обладают единой системой кодирования (профессиональная терминология).

Но, даже зная значения одних и тех же слов, люди не всегда понимают их в силу социальных, политических, возрастных и других особенностей.

Следует помнить о двух истинах, выходящих на передний план при любой попытке одного человека сообщить что-либо другому:

- То, что сказано, не равнозначно тому, что услышано!!!
- То, что услышано, гораздо важнее того, что сказано!!!

В результате несоблюдения вышеупомянутых нюансов возникают коммуникативные барьеры.

Интерактивная сторона.

Заключается в организации взаимодействия между собеседниками, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. Общение почти всегда предполагает некоторый результат - изменение поведения и деятельности других людей.

Человек вступает во взаимодействие с другими людьми, руководствуясь следующими мотивами:

- Максимизация общего выигрыша (мотив кооперации).
- Максимизация собственного выигрыша (индивидуализм).
- Максимизация относительного выигрыша (конкуренция).
- Максимизация выигрыша другого (альтруизм).
- Минимизация выигрыша другого (агрессия).
- Минимизация различий в выигрышах (равенство).

В зависимости от мотивов участников взаимодействие может происходить в форме сотрудничества или соперничества.

Ориентируясь на нормы, человек соотносит формы своего поведения с эталоном, отбирает нужные и таким образом, исполняет определенные роли во взаимодействии с другими людьми.

Интерактивная сторона общения - это психологическое воздействие, проникновение одной личности (или группы лиц) в психику другой (или группы лиц).

Цель-изменение взглядов, мотивов, установок, состояния и пр.

Перцептивная сторона.

Означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания. В процессе восприятия формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, установках, культуре.

Человек осознает себя через другого посредством определенных механизмов перцепции:

- Познание и понимание людьми друг друга.
- Познание самого себя в процессе общения.
- Прогнозирование поведения партнера по общению.

Восприятие-процесс контролируемый, его можно изменять при помощи волевых усилий. В общении участвуют как минимум 2 человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера, высказывая свои мысли, идеи.

6.5. Этикет делового общения

Виды делового общения.

Деловое общение - это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом.

Большая часть делового общения занимает служебное общение, т.е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в компании и фирмах.

Однако деловое общение –понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействия не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (дистанционный контакт). Прямое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают 2 вида делового общения:

- Вербальное. Осуществляется с помощью слов.
- Невербальное. Средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

Деловое общение может осуществляться в различных стилях. Выделяют 3 основных стиля общения:

- 1 Ритуальный (поддержка связи с социумом.)
- 2 Манипулятивный (партнер как средство достижения внешних целей).
- 3 Гуманистический (потребность в понимании, сочувствии, сопереживании).

Первое впечатление. Роль первого впечатления в деловом общении.

«Требуются считанные секунды, чтобы произвести первое впечатление, и вся оставшаяся жизнь, чтобы его исправить»

В течение первых 60-90 секунд общения в нашем подсознании создается образ человека. Этот навык сформировался еще в древние времена, в ситуациях, когда для выживания важно было мгновенно определить, кто перед вами враг, который может уничтожить или причинить боль, или друг, с кем можно сотрудничать.

Составляющие первого впечатления.

Первое впечатление складывается на основе вербальных (что говорим) и визуальных (как при этом выглядим) компонентов общения.

Вербальные компоненты.

Это смысл первых 10 слов, в число которых входят слова приветствия, представление себя, передача вашего отношения к встрече. Обязательно произносится и имя человека, на которого Вы хотите произвести неизгладимое первое впечатление.

Визуальные компоненты.

Мимика лица, контакты глаз, движения тела, осанка и жесты и, наконец, одежда. Все вместе можно назвать «красноречивым безмолвием»: именно ему доверяют больше, чем произнесенным словам.

Существуют определенные выражения лица, характерные для данной личности.

«Многое из того, что Вы хотите сказать, Вы можете выразить своей одеждой, жестами и манерой поведения»

Невербальные средства повышения делового статуса.

В процессе ведения делового разговора собеседники и партнеры обращают внимание на окружающую обстановку. Поэтому принимающему посетителей небезразлично, как выглядит его офис, являющийся своего рода визитной карточкой.

Умело оборудованный и хорошо оформленный интерьер рабочего офиса способствует повышению делового статуса его хозяина.

Интерьер офиса говорит о многом: о достатке firme, ее надежности и основательности.

Преуспевающие бизнесмены прилагают значительные усилия по обустройству своего офиса, поскольку они понимают, что состояние офиса - это наглядное свидетельство культуры делового человека.

Как отсутствие визитной карточки является несоблюдением делового этикета, так и примитивный, а тем более неряшливый вид офиса и служебных кабинетов наносит труднопоправимый ущерб фирменной репутации. В итоге страдает и профессиональный имидж ее работников.

Деловая беседа. Этика беседы.

Деловой разговор-это устный речевой контакт между людьми, связанными интересами дела, которые имеют необходимые полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем.

Деловой разговор-это в первую очередь устная деловая речь, которая имеет существенные различия с ее письменной формой. Разговор предполагает наличие конкретного собеседника (или собеседников), что дает возможность воздействовать на него.

Наличие собеседника позволяет использовать мимику, жесты, интонацию и другую технику общения, что существенно отличает устную деловую речь от ее письменной формы.

Непосредственное общение исключает возможность предварительного обдумывания, а потому деловой разговор полон непринужденных форм общения.

Требования к деловому разговору.

К деловому разговору предъявляются требования правильности, точности, краткости и доступности речи.

- Правильность речи.

Речь говорящего должна быть правильной с точки зрения лексико-стилистических форм. Если человек не уверен в правильности речи, ему не избавиться от ощущения скованности, не позволит сосредоточиться на деле, а не на словах.

- Точность и ясность речи.

Соответствие высказываний мыслям говорящего.

- Краткость речи.

Важнейшее требование к любой форме деловой речи, т.е. говорящий не должен злоупотреблять временем и терпением слушателя, избегая ненужных повторов, излишней детализации и словесного мусора.

- Доступность речи.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, т.е. культура речи.

В речевой деятельности можно выделить три стороны:

1 Содержательность (богатство, значительность и доказательность мысли).

Речь должна свидетельствовать о том, что говорящий всесторонне и глубоко владеет предметом разговора. В противном случае он не сможет доходчиво и убедительно подчеркнуть в разговоре главное. Это не сделать без богатого словарного запаса и умения выбрать нужное слово.

2 Выразительность (эмоциональная окраска: яркая, образная, энергичная или наоборот, сухая, вялая речь).

Речь нужно сопровождать красивыми жестами, приятной мимикой. Мимика и жесты должны быть сдержанными, четкими, гармонировать с содержанием речи.

Темп речи делового человека должен быть неторопливым. Нельзя говорить скороговоркой, проглатывая окончания слов.

Следует говорить внятно, достаточно громко, выразительно, образно. Необходимо следить, как говорит собеседник, подстроиться к его интонации и слушать с неподдельным интересом.

3 Побудительность (влияние речи на мысли, чувства и волю слушателя).

Народная мудрость гласит: «Кто ясно мыслит, тот ясно излагает». В речи делового человека нет места пустословию, повторениям, вычурным выражениям. Человек, ведущий деловую беседу должен обладать развитой дикцией. Плохая дикция затрудняет восприятие смысла сказанного, а хорошая, четкая - обеспечивает доходчивость речи.

Чтобы быть хорошим собеседником нужно обладать хорошими манерами. Манеры - способ держать себя, внешняя форма поведения, обращения с другими людьми, употребляемые в речи выражения, тон, интонация, характерные для человека походка, жестикуляция и даже мимика. В обществе хорошими манерами считаются - скромность, сдержанность, вежливость, внимательность и тактичность в обращении с другими людьми.

- Скромность.

«Человек, который говорит только о себе, только о себе и думает» - утверждает Дейл Карнеги. А человек, который думает только о себе - безнадежно некультурен. Он некультурен, как бы высокообразован он не был». Скромный человек никогда не стремится показать себя лучше, способнее, умнее других, не подчеркивает свое превосходство, свои качества, не требует для себя никаких привилегий, особых удобств, услуг. Вместе с тем, скромность не должна ассоциироваться ни с робостью, ни с застенчивостью.

- Вежливость.

По Эмерсону это «сумма маленьких жертв, приносимых нами окружающим людям, с которыми мы вступаем в определенные отношения».

Всем известно выражение «холодная вежливость», презрительная вежливость» т.д., в которых эпитеты, прибавленные к этому прекрасному человеческому качеству, не только убивают его сущность, но и превращают ее в свою противоположность.

Одним из главных элементов вежливости считают умение запоминать имена. Это один из самых простых, самых доходчивых и самых действенных способов завоевать расположение окружающих.

- Тактичность.

Это чувство меры, которую следует соблюдать в разговоре, в личных и служебных отношениях, умение чувствовать границу, за которой в результате наших слов и поступков у человека возникает незаслуженная обида, огорчение, а иногда и боль.

Тактичный человек всегда учитывает конкретные обстоятельства: разницу в возрасте, пол, общественное положение, место разговора, наличие или отсутствие посторонних.

Слово - один из важнейших элементов воздействия на человека в процессе общения.

Речь может вызывать положительные и отрицательные эмоции (радость, гордость, удовлетворенность, или страх, гнев, обиду).

У делового человека львиная доля времени уходит на совещания, согласования, поручения. В каждом случае важно найти необходимую форму общения, тональность, аргументы.

Деловая риторика

Риторика (пер. с греческого) -теория красноречия.

Деловая риторика является инструментом коммуникационного общения.

Не владение ею на должном уровне- одна из существенных причин многих неудач специалистов, их низкого личного рейтинга в трудовом коллективе.

В деловой риторике используются следующие принципы речевого воздействия:

- Доступность.

Предполагает взвешенность содержания речи, учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и производственного опыта. Следует принимать во внимание и социальный состав аудитории.

- Ассоциативность.

Означает вызов сопереживаний и соразмышлений у собеседника. Для этого используются такие приемы, как аналогии, ссылки на прецеденты, образность высказывания.

- Сенсорность.

Предусматривает широкое использование цвета, света, звука, рисунков, моделей в коммуникационном общении.

Чем основательнее и разностороннее задействованы человеческие ощущения, тем эффективнее проникает информация в психику людей и процесс ее освоения идет в ней активнее.

- Интенсивность.

Характеризует темп подачи информации, степень подвижности выступающего во время общения.

Разная информация и разные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения услышанного. Нужно учитывать темперамент людей, их

подготовленность к принятию конкретного вида информации, личную заинтересованность в ней.

Контрольные вопросы:

1. Назовите виды этикета и их особенности.
2. В чём заключается 10 современных этических принципов делового поведения?
3. Что относят к закономерностям межличностных отношений?
4. Какой документ разработал Национальный фонд «Российская деловая культура»?
5. Как называлась первая книга по этикету в России?
6. Когда был урегулирован вопрос о протокольном старшинстве?
7. На какие виды подразделяют визиты? Дайте определение каждому.
8. Как называется документ протокольных норм России, введённый в действие Указом Президента страны в 1992 году?
9. Основные функции, которые исполняет одежда во время общения. Кратко дайте характеристику.
10. Значения цветовых аспектов в западноевропейской культуре и в бизнесе.
11. Семиотическое значение одежды в странах АТР.
12. Назовите альтернативы выбора одежды в бизнес-среде. Дайте характеристику.
13. Какие примеры можно привести по теме «национальный стиль»?
14. Назовите стили делового общения. Приведите примеры.
15. Каковы принципы, используемые в деловой риторике?
16. Какие существуют типы деловых писем?
17. На какие моменты в процессе международной деловой переписки следует обращать внимание?
18. Каковы стандарты телефонного разговора?
19. Приведите примеры из международного этикета дарения подарков.
20. В чём разница между подарком и бизнес-подарком?
21. Каковы нормы цветочного этикета?
22. Каковы основные правила составления резюме?
23. Какие существуют форматы резюме? В чём заключаются различия между ними?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Туристский сектор экономики – это сложный межотраслевой и многофункциональный комплекс, способный приносить большие доходы государству и бизнесу. Этот комплекс стимулирует развитие самых разных сфер экономической деятельности, выступает в качестве катализатора и мультипликатора экономического роста, занятости и развития местной инфраструктуры, способствует росту уровня жизни местного населения, характеризуется высоким уровнем эффективности и быстрой окупаемостью инвестиций, имеет большое значение в охране природы и культурного наследия.

Туризм - важная составляющая экономики многих государств, использующих максимально туристский потенциал своей страны.

Существует множество возможностей для совершенствования и развития туризма как системного и стратегического конкурентного преимущества. При этом только своевременная реакция на возникающие вызовы обеспечивает поддержание конкурентоспособности и эффективности туристских дестинаций.

В Российской Федерации туристская деятельность законодательно определена в качестве одной из приоритетных сфер экономики, а туризм входит в число национальных приоритетов социально-экономической политики.

В последние годы Российская Федерация стала более привлекательной для иностранных туристов благодаря современной инфраструктуре, которая создается в рамках реализации Федеральной целевой программы по развитию внутреннего и въездного туризма, разработке новых туристских продуктов и повышению качества предоставляемых услуг, активному продвижению страны на зарубежных рынках, а также позиционированию нашей страны как благоприятной, безопасной для туристов.

На реализацию мероприятий, включенных в программы развития туризма необходимо привлечение средств как инвесторов, так и из бюджета, поэтому важно обозначить место туризма в экономике региона и государства в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Федеральный закон № 132-ФЗ от 24.11.1996 (ред. от 18.04.2018) "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации"
- 2 Федеральный закон № 114-ФЗ от 15.08.1996 "О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию"
- 3 Федеральный закон № 16-ФЗ от 05.02.2018 "О внесении изменений в Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях в целях совершенствования правового регулирования предоставления гостиничных услуг и классификации объектов туристской индустрии"
- 4 Комментарии к Федеральному закону от 05.02.2018 № 16-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях в целях совершенствования правового регулирования предоставления гостиничных услуг и классификации объектов туристской индустрии"
- 5 Приказ Ростуризма №31-Пр-18 от 30.01.2018 "Об организации исполнения Федеральным агентством по туризму плана мероприятий по реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года"
- 6 Приказ Ростуризма № 519-Пр-17 от 19.10.2017 "Об утверждении порядка представления туроператорами, в отношении которых законодательством российской федерации не предусмотрено обязательное опубликование данных бухгалтерской (финансовой) отчетности на конец отчетного года, копии бухгалтерской (финансовой) отчетности в федеральное агентство по туризму"
- 7 Приказ Минкультуры России № 2046 от 08.12.2017 "Об утверждении формы электронной путевки, перечня сведений, указанных в электронной путевке, а также порядка размещения электронных путевок в единой информационной системе электронных путевок" (Зарегистрировано в Минюсте России 30.05.2018 N 51234)
- 8 Приказ Минкультуры России №1215 от 11.07.2014 "Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями" (Зарегистрировано в Минюсте России 29.12.2014 № 35473)
- 9 Приказ Минкультуры России №1340 от 29.04.2015 "Об утверждении порядка аккредитации организаций, осуществляющих классификацию объектов туристской

индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи" (Зарегистрировано в Минюсте России 07.10.2015 № 39191)

10 Бер Е. Хорошие манеры и деловой этикет. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 168 с.

11 Богданов Е.И. Экономика отрасли. Туризм : учебник : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 "Экономика и управление на предприятии туризма" - М. : ИНФРА-М, 2013. - 318 с.

12 Боголюбов В.С., Орловская В.П. Экономика туризма. – М.: Академия, 2008. – 192 с.

13 Боханов А.Н., Горинов М.М. История России с древнейших времен до конца XX века. В 3-х кн. - М.: АСТ, 2001. – Кн. I: История России с древнейших времен до конца XVII века. - 608с.

14 Горлова Елена Валерьевна. Правила делового знакомства. Принципы и порядок представления [Электронный ресурс]/ режим доступа: <http://works.doklad.ru/view/rY0cqDbS8dc.html>

15 Емышева Е.М., Мосягина О.В. История этикета. Придворный этикет в России в XVIIIв.// Секретарское дело. - 2004. - №2. - 56-57 с.

16 Емышева Е.М., Мосягина О.В. Общегражданский этикет в России в XIX в.// Секретарское дело. - 2004. - №10. - 44-46 с.

17 Зайцева Н.А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе : учеб. пособие для студентов вузов - М. : Альфа- М : ИНФРА-М , 2014 - 320 с.

18 Замедлина, Е.А. Экономика отрасли: туризм : учеб. пособие для студентов образоват. учреждений сред. проф. образования, обуч. по специальности "Туризм" - М. : Альфа-М : ИНФРА-М , 2016 - 204 с.

19 Малых, Н.И. Экономика гостиничного предприятия : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений– М. : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2013. – 320 с.

20 Марковская В.В., Ермакова Ж.А.. Экономика и анализ деятельности организаций туризма [Электронный ресурс] : Оренбург: ОГУ , 2014 - 315 - Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/245214>

21 Михайлушкин А.И., Шимко П.Д. Международная экономика. - М.: Высшая школа, 2002. — 336 с.

22 Мэнкью Н.Г. Макроэкономика. - М.: Изд-во МГУ, 1994. — 736 с.

23 Нуреев Р.М. Курс микроэкономики. - М.: 2014. — 624с.

24 Овчаров А.О. Экономика туризма. – М.: Инфра-М. – 253 с.

- 25** Пустынникова Е.В. Экономика предприятий общественного питания : учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по направл. "Торговое дело" - М. : КНОРУС , 2016 - 232 с.
- 26** Самуэльсон Пол А. Экономика. – Севастополь.: Ахтиар, 1995г., 384с.
- 27** Скобкин С.С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма 2-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс] : Юрайт , 2018 - 432 - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/AA407F91-E3BB-4283-BEFF-B71FB3B43B85>
- 28** Степанова С.А. Экономика предприятия туризма : учебник : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 "Экономика и управление на предприятиях туризма" и направлению 080200 "Менеджмент", профиль "Производственный менеджмент в туризме" - М. : ИНФРА-М, 2013. - 346 с.
- 29** Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. - М.: Дело ЛТД, 1995. — 864 с.
- 30** Черевичко Т.В. Экономика туризма. – М.: Дашков и К, 2010. – 264 с.
- 31** Экономика / Под ред. Булатова А.С. - М.: 2002. — 896 с.
- 32** Экономика гостиничного предприятия : учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по специальности "Гостиничное дело" / А. Н. Лазарев, Н. А. Зайцева, С. В. Огнева, Е. Н. Егорова ; под ред. А. Н. Лазарева - М. : КНОРУС , 2016 - 304 с.
- 33** Экономика и организация туризма: международный туризм: Учеб. пособие/ Е.Л. Драчева, Ю.В. Забаев, Д.К. Исмаев и др.; под ред. И.А. Рябовой, Ю.В. Забаева, Е.Л. Драчевой. – М.:КНОРУС, 2009. – 586 с.
- 34** Экономика туризма : учебник для студентов вузов, обуч. по направл. подготовки "Туризм" / М. А. Морозов, Н. С. Морозова, Г. А. Карпова, Л. В. Хорева - М. : Федерал. агентство по туризму , 2014 - 320 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
Тема 1 Организация предпринимательской деятельности на предприятии туристской индустрии ..	4
1.1. Общие понятия предпринимательства.....	4
1.2. Классификация предпринимательства.....	7
1.3. Риски в предпринимательстве	16
1.4. Развитие предпринимательства в России	20
Тема 2 Организационное проектирование и управление проектами	23
2.1. Становление организационного проектирования	23
2.2. Методы управления проектами	26
2.3. Создание организационной структуры	29
2.4. Совершенствование проектного управления	33
Тема 3 Прогнозирование и планирование в туризме.....	37
3.1. Основные принципы прогнозирования.....	37
3.2. Этапы прогнозирования	38
3.3. Уровни планирования.....	41
3.4. Методы планирования	43
3.5. Бизнес-планирование.....	47
Тема 4 Государственное регулирование туризма в Российской Федерации.....	57
4.1. Эволюция принципов государственного регулирования туризма в мире	57
4.2. Цели государственной политики в сфере туризма.....	58
4.3. Современные модели государственного регулирования.....	60
4.4. Система государственного регулирования туризма в Российской Федерации.....	61
Тема 5 Маркетинг туристских бизнес-систем.....	75
5.1. Общая концепция маркетинга.....	75
5.2. Маркетинговый план	76
5.3. Маркетинговые функции.....	79
Тема 6 Протокол и этикет в туризме	85
6.1. Общее понятие «этикета».....	85
6.2. Этикет Средневековья	87
6.3. Развитие этикета в России	87
6.4. Виды этикета	87
6.5. Этикет делового общения.....	99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	105
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	106
СОДЕРЖАНИЕ	109