

УДК
ББК
С

Рецензент:
президент Российского союза туриндустрии канд. экон. наук
С. П. Шпилько

Скобкин С. С.

Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма :
учеб. пособие / С. С. Скобкин. — М. : Магистр, 2007. — 575 с.

ISBN 978-5-9776-0018-7 (в пер.)

Агентство СІР РГБ.

Современный фундаментальный курс содержит знания об особенностях организации и управления предприятиями индустрии гостеприимства как за рубежом, так и в Российской Федерации. Раскрыты организационно-правовые формы предпринимательства в туризме; особенности организации и управления гостиничной деятельностью, общественным питанием, воздушными пассажирскими перевозками, туристическими фирмами; особенности развития электронной коммерции в индустрии гостеприимства; планирование и управление региональным туризмом. Особое внимание уделено практике социально-культурного сервиса и туризма.

Для студентов и аспирантов, изучающих теорию и практику управления предприятиями индустрии гостеприимства, а также специалистов и руководителей этих предприятий и организаций.

УДК
ББК

В оформлении переплета использован фрагмент картины

ISBN 978-5-9776-001-7

© Скобкин С. С., 2007
© Издательство «Магистр», 2007

Оглавление

Предисловие президента Российского союза туриндустрии	9
Предисловие автора	11

ПРАКТИКА СЕРВИСА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И ТУРИЗМА

ГЛАВА

1

Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме	15
1.1. Туристическое обслуживание как предпринимательская деятельность	15
1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма	18
Коммерческие организации	21
Некоммерческие организации	40
Отличия некоммерческих организаций от коммерческих	42
1.3. Индивидуальный предприниматель без образования юридического лица	43
1.4. Виды туристических организаций по функциональным признакам	45
<i>Вопросы для самопроверки</i>	<i>48</i>

ГЛАВА

2

Организация и управление гостиничной деятельностью	50
2.1. Гостиничное хозяйство как объект управления	50
2.2. Особенности развития гостиничного хозяйства в Российской Федерации	64
2.3. Особенности рынка гостиниц Москвы	74
2.4. Классификация гостиничных предприятий	82
2.5. Формы управления гостиницами	100
2.6. Организация работы гостиницы	120
<i>Вопросы для самопроверки</i>	<i>146</i>

ГЛАВА

3

Организация и управление общественным питанием	147
3.1. Общественное питание как объект управления	147
3.2. Организация общественного питания в Российской Федерации	151
3.3. Особенности организации общественного питания	159
Ресторан и его рыночная среда	159
Концепция и профиль предприятия общественного питания	163

3.4. Франчайзинг как современная форма управления в ресторанном бизнесе	172
3.5. Принципы функционирования предприятий общественного питания	185
3.6. Организация приготовления пищи	194
<i>Вопросы для самопроверки</i>	199

ГЛАВА

4

Организация авиационных перевозок туристов	200
4.1. Организация международного авиационного бизнеса	200
4.2. Авиационный транспорт Российской Федерации	232
4.3. Обслуживание авиапассажиров	248
4.4. Административные формальности в аэропорту	255
4.5. Авиабилет, тарифы, скидки и льготы, аэропортовые сборы	265
4.6. Обязанности перевозчика и пассажира	274
<i>Вопросы для самопроверки</i>	282

ГЛАВА

5

Организация и управление деятельностью турфирм	283
5.1. Организаторы международного туризма	283
5.2. Туристические фирмы в Российской Федерации	295
5.3. Организация работы туроператорской фирмы	309
Управление туроператорской фирмой	324
Особенности проектирования тура	327
Технология доставки туров на рынок	336
5.4. Организация работы турагентской фирмы	342
Управление турагентской фирмой	344
Технология обслуживания туриста турагентством	347
<i>Вопросы для самопроверки</i>	357

ГЛАВА

6

Особенности развития международных онлайн-систем бронирования туристических услуг	358
6.1. Электронный туризм: новый распределительный канал	358
6.2. Глобальные распределительные системы: «пионеры» электронного распределения	364
6.3. Новые методы электронного сбыта на туристическом рынке	367
6.4. Гостиничная индустрия в эпоху онлайн-бронирования	373
6.5. Авиакомпании и онлайн-распределение туристического продукта	376

6.6. Лицо российского Интернета	379
<i>Вопросы для самопроверки</i>	383

ГЛАВА

7

Планирование и управление региональным туризмом	385
7.1. Особенности планирования туризма как комплексной системы	385
Организационные структуры в области туризма	386
Планирование людских ресурсов в сфере туризма	389
Законодательство в области туризма	391
Национальное и региональное планирование туризма	392
Планирование устойчивого развития туризма	396
Долгосрочное и стратегическое планирование туризма	398
Участие общественности в планировании туризма	398
7.2. Этапы планирования туризма	400
Подготовка исследования	400
Определение задач	401
Исследуемые данные	402
Анализ и синтез	405
Разработка политики и структурного плана	406
Разработка других рекомендаций	407
Выполнение и контроль	407
7.3. Разработка плана развития туризма	408
Группа специалистов для разработки плана	408
План работы над проектом и аналитические доклады	409
Расчет потребностей в средствах размещения	410
Определение пропускных потенциалов для региона	411
Определение пропускных потенциалов для турцентра	414
Структура плана развития туризма	415
Типовая программа действий по развитию туризма	421
Перечень мер для контроля над выполнением плана	428
7.4. Финансирование развития туризма	431
Потребности в области финансирования	431
Международные источники финансирования	433
Инвестиционная стратегия в области туризма	435
<i>Вопросы для самопроверки</i>	436

ПРАКТИКУМ

1

Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме	439
Тест: Предпринимательская деятельность	439

Деловая ситуация: Выборы генерального директора. 441

2

Организация и управление гостиничной деятельностью. 442

Тест: Классификация и управление гостиничными предприятиями . . . 442

Деловая ситуация: Неблагоприятная ситуация в гостинице 444

Деловая ситуация: Гостиница-конкурент. 445

3

Организация и управление общественным питанием 446

Тест: Классификация и управление предприятиями общественного питания 446

Деловая ситуация: Выбор концепции ресторана. 449

4

Организация авиационных перевозок туристов 450

Тест: Виды авиационных перевозок. 450

Деловая ситуация: Принципы руководства сотрудниками в компании «Люфтганза» 453

5

Организация и управление деятельностью турфирм 457

Тест: Организация работы туроператорской фирмы 457

Тест: Организация работы турагентской фирмы 461

Деловая ситуация: Туристическая фирма — конкурент. 464

6

Особенности развития международных онлайн-систем бронирования туристических услуг 465

Тест: Организация электронной коммерции в туризме. 465

Деловая ситуация: Турагентство смешанного типа. 467

7

Планирование и управление региональным туризмом. 469

Тест: Планирование туризма 469

Деловая ситуация: Обследование и анализ туристических достопримечательностей в рамках плана развития туризма в Омане . 475

Деловая ситуация: Стратегия развития туризма в Монголии 480

Деловая ситуация: Маркетинговая стратегия и рекламно-информационная программа в плане развития туризма Шри-Ланки . . 486

ПРИЛОЖЕНИЕ

Программа развития туризма в г. Москве на период до 2010 года . . 495

Рекомендуемая литература 575

Предисловие президента Российского союза туристической индустрии

В основу данного учебного пособия положены разработки по формированию новой управленческой культуры в современных условиях, понимание современных концепций управления на базе уже созданных основ менеджмента мировыми научными школами, умение использовать их в реальной практике, выработка общего профессионального языка и понятийного аппарата для ученых и практиков.

Автор учебного пособия имеет многолетний практический опыт в сфере туризма. В 1980-90-х годах он был руководителем отдела в Государственном комитете СССР по иностранному туризму и представителем «Интуриста» в Англии. В годы перестройки возглавлял первое совместное предприятие в области гостиничного бизнеса — гостиницу «Саввой». В настоящее время — первый проректор Международного института гостиничного менеджмента и туризма.

Имея многолетний опыт практической работы в сфере туризма в Российской Федерации, автор удачно сочетает теоретические положения с практическими ситуациями, приемами, действиями. Методологической и теоретической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам менеджмента, положения и рекомендации Всемирной туристской организации ООН (ВТО), а также материалы научных семинаров и конференций, посвященных менеджменту в туризме.

Автор использует данные ВТО, Федеральной службы государственной статистики РФ о состоянии и развитии туризма в России и за рубежом с 1991 г. по настоящее время, а также данные материалов выборочных исследований организаций и предприятий индустрии гостеприимства и туризма.

Положительной стороной данного учебного пособия является методическая адаптация автором теоретических аспектов менеджмента применительно к нуждам учебного процесса подготовки специалистов для индустрии гостеприимства.

Данное учебное пособие написано простым, доступным и понятным для широкой аудитории языком, что делает его особенно ценным для самостоятельного обучения и самоподготовки менед-

жеров и оперативных работников предприятий индустрии гостеприимства и туризма.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, изучающих вопросы, входящие в курс дисциплины «Организация предпринимательской деятельности в индустрии гостеприимства и туризма».

Президент Российского союза туриндустрии
кандидат экономических наук
С. П. Шпилько

Предисловие автора

В новом тысячелетии туризм прочно утвердился во многих странах как основная отрасль экономики и наиболее быстро развивающийся экономический сектор, гарантирующий приток иностранной валюты и создание рабочих мест. Международный туризм обеспечивает самые высокие в мире поступления от экспорта и для большинства стран является важным фактором обеспечения платежного баланса.

Практика сервиса в российской индустрии гостеприимства и туризма следует закономерностям развития международного туризма и тесно связана не только с расширением юридических и экономических прав и ответственности, но и с необходимостью внедрения гибкой системы управления их деятельностью, максимально адаптированной к изменениям в окружающей конкурентной рыночной среде.

Все возникающие в связи с этим проблемы невозможно решить без современного профессионального менеджмента и высококвалифицированных специалистов в этой сфере. За достаточно короткий срок эти специалисты должны обеспечить высокую конкурентоспособность, эффективность и устойчивость своих организаций на отечественном и международном рынках. Более того, по мере укрепления новых социальных и экономических отношений в мире роль управления и управленцев будет расти, так как менеджмент — мощный двигатель и ускоритель общественного развития.

Разработки по формированию новой управленческой культуры в современных условиях, понимание современных концепций управления на базе уже созданных основ менеджмента мировыми научными школами, умение использовать их в реальной практике, выработка общего профессионального языка и понятийного аппарата для ученых и практиков менеджмента были положены в основу данного учебного пособия.

Соответственно целью данной книги явилось предоставление ясной и полной информации о практике сервиса и ее составляющих — в ответ на ключевой вопрос: «Как управлять современным предприятием в индустрии гостеприимства и туризма?»

В результате освоения материала данного учебного пособия возможно получение и расширение знаний по следующим вопросам:

- организационно-правовые формы предпринимательства в туризме;

- особенности организации и управления гостиничной деятельностью, общественным питанием, воздушными пассажирскими перевозками, туристическими фирмами;

- особенности развития электронной коммерции в индустрии гостеприимства;

- планирование и управление региональным туризмом.

Пособие содержит практикум, в котором представлены тесты и деловые игры, способствующие развитию творческих способностей и практических навыков будущих специалистов, их адаптивных возможностей и готовности к профессиональному сотрудничеству, самосовершенствованию.

Результатом работы с данным изданием может быть выработка умения:

- использовать полученные знания на всех стадиях управления организацией;


- применять организационный инструментарий для совершенствования управления любым объектом сервиса с помощью принципов и закономерностей науки менеджмента;

- а также представление об актуальности, перспективах и возможностях использования различных анализируемых методов управления и оценки в области планирования, организации, мотивации и контроля.

В процессе написания учебного пособия были с благодарностью использованы труды видных отечественных и зарубежных ученых, заложивших научную платформу в развитие отечественной школы менеджмента и обозначенных в списке литературы, среди них Н. И. Волошин, Е. Н. Ильина, М. А. Морозов, Н. И. Кабушкин, Н. Ю. Шенгелия и др.

Учебное пособие подготовлено на основе лекций, которые автор читает в Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова, Международном институте гостиничного менеджмента и туризма (МИГМТ) и других высших учебных заведениях по дисциплинам специальности 230500 «Социально-культурный сервис и туризм», а также 061100 «Менеджмент организации», специализация «Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве». Данное учебное пособие представляет интерес для аспирантов, преподавателей вузов, специалистов и руководителей туристических организаций и предприятий.

Автор выражает признательность профессорам М. Ю. Лайко, Л. А. Попову, А. С. Родионову и Н. Ю. Володомановой за методическую поддержку при подготовке данного учебного пособия.



Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма

ГЛАВА

1

Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

1.1. Туристическое обслуживание как предпринимательская деятельность /
1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма / 1.3. Ин-
дивидуальный предприниматель без образования юридического лица /
1.4. Виды туристических организаций по функциональным признакам

1.1. Туристическое обслуживание как предпринимательская деятельность

Туристическая деятельность, оказание туристических услуг есть предпринимательская деятельность, осуществляемая юридически-ми лицами и индивидуальными предпринимателями без образова-ния юридического лица и регулируемая гражданским законодате-льством. *Предпринимательская деятельность* — это самостоятель-ная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке (абз. 3 п. 1 ст. 2 Гражданского кодекса Российской Федерации; далее по тексту — ГК РФ).

Субъектами предпринимательства в сфере туризма в Россий-ской Федерации выступают, главным образом, туристические ор-ганизации как юридические лица (рис. 1.1) и граждане — индиви-дуальные предприниматели без образования юридического лица.

В п. 1 ст. 48 ГК РФ дано понятие юридического лица: *юридиче-ским лицом* признается организация, которая имеет в собствен-ности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособ-ленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим иму-

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

ществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо имеет самостоятельный баланс или смету.

По целям деятельности юридические лица подразделяются на две группы — коммерческие организации и некоммерческие организации (п. 1 ст. 50 ГК РФ). **Коммерческие организации** — это юридические лица, созданные для осуществления предпринимательской деятельности и преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. Коммерческие организации могут создаваться в форме хозяйственных товариществ (полное товарищество, товарищество на вере), хозяйственных обществ (общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество), производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий. Перечень форм коммерческих организаций, приведенный в ГК РФ, является исчерпывающим.

Второй группой юридических лиц по целям деятельности являются **некоммерческие организации** — юридические лица, не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками (п. 1 ст. 50 ГК РФ). К ним относятся: потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации (объединения), финансируемые собственником учреждения, благотворительные и иные фонды, другие формы некоммерческих организаций, предусмотренные законом. В соответствии с этой нормой приняты федеральные законы «Об общественных объединениях», «О некоммерческих организациях» и др.

Некоммерческие организации вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям (п. 3 ст. 50 ГК РФ).

Гражданский кодекс РФ рассматривает услуги как самостоятельный объект гражданских прав. В ст. 128 указывается:

«К объектам гражданских прав относятся вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права; работы и услуги; информация; результаты интеллектуальной деятельности, в том числе исключительные права на них (интеллектуальная собственность); нематериальные блага».

В Гражданском кодексе РФ сформулированы общие положения о договоре: «Понятие и условия договора» (ст. 420–431), «За-

1.1. Туристическое обслуживание как предпринимательская деятельность

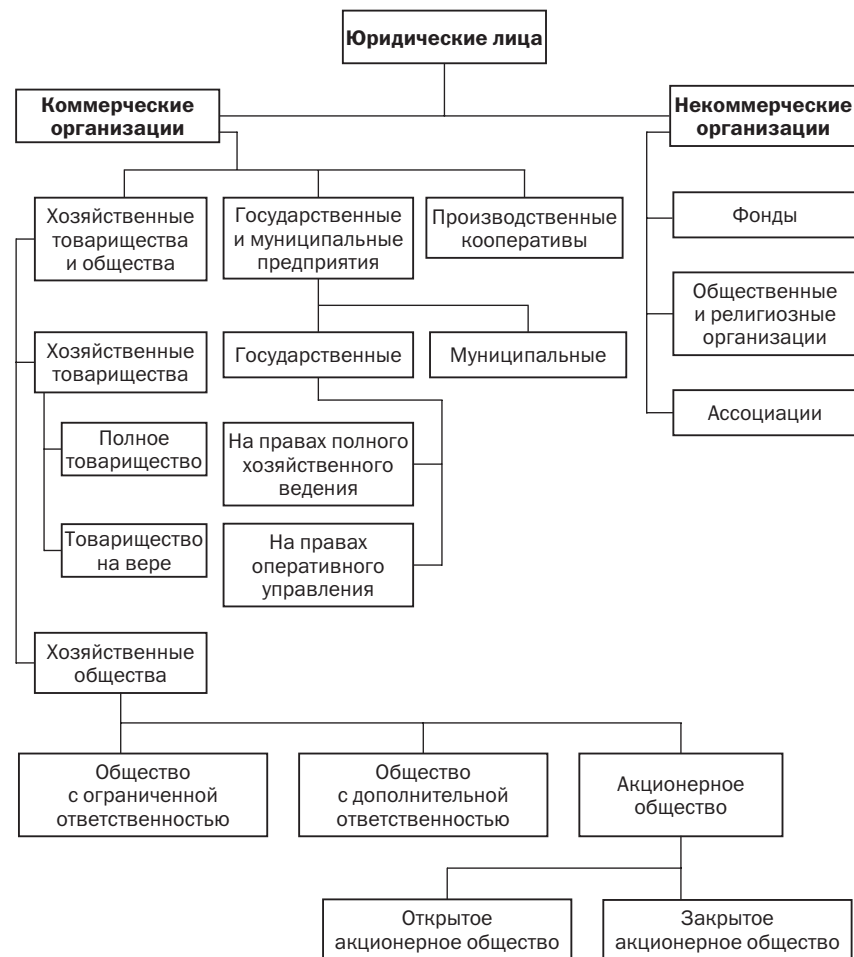


Рис. 1.1. Организационно-правовые формы юридических лиц

ключение договора» (ст. 432–449), «Изменение и расторжение договора» (ст. 450–453). Эти нормы имеют основополагающее значение для организации договорной работы в сфере туризма.

В части второй Гражданского кодекса РФ дана развернутая система норм об отдельных обязательствах и договорах, в том числе повседневно применяемых туристическими организациями: договоры купли-продажи, возмездного оказания услуг, перевозки, страхования, агентский договор, договор коммерческой концессии

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

и др. Кроме того, участники имущественного оборота вправе заключать договоры как предусмотренные законом, так и не предусмотренные законом, но соответствующие общим началам и смыслу гражданского законодательства, в частности, смешанные договоры, содержащие элементы различных договоров (ст. 421 ГК РФ).

Важно отметить, что Гражданский кодекс РФ туристическое обслуживание называет в числе услуг, предусмотренных в ст. 779 «Договор возмездного оказания услуг».

Договору между туристической организацией и туристом посвящена ст. 10 Федерального закона «Об основах туристической деятельности в Российской Федерации». Здесь названы *11 существенных условий договора*, являющихся основанием для реализации туристического продукта. Если в договоре отсутствует какое-либо из этих существенных условий, то договор нельзя считать заключенным.

В соответствии с внесенными 17 января 2007 г. изменениями в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» договор о реализации туристического продукта, заключаемый между туристом и (или) иным заказчиком и турагентом, наряду с условиями, предусмотренными ст. 10 настоящего Федерального закона, должен также включать:

- полное и сокращенное наименования, адрес (место нахождения) и почтовый адрес турагента;
- информацию о том, что лицом (исполнителем), оказывающим туристу и (или) иному заказчику услуги по договору о реализации туристического продукта, является туроператор;
- информацию о возможности туриста в случае возникновения обстоятельств, указанных в ст. 17 настоящего Федерального закона, обратиться с письменным требованием о выплате страхового возмещения по договору страхования ответственности туроператора или об уплате денежной суммы по банковской гарантии непосредственно к организации, предоставившей туроператору финансовое обеспечение.

1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма

Предпринимательская деятельность в сфере туризма классифицируется по признакам: виду деятельности, формам собственности, количеству собственников, организационно-правовым и организа-

1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма

ционно-экономическим формам, степени использования наемного труда.

По виду или назначению предпринимательская деятельность делится на производственную, коммерческую и финансовую.

По формам собственности имущество предприятия может быть частным, государственным, муниципальным. При этом государство не вправе устанавливать ограничения или преимущества в осуществлении прав собственности в зависимости от нахождения имущества в частной, государственной, муниципальной собственности или собственности общественных объединений (организаций). Частное предприятие основано на собственности граждан. Государственное предприятие учреждается органом государственной власти. Муниципальное предприятие учреждается местными органами власти.

По количеству собственников предпринимательская деятельность может быть индивидуальной и коллективной. При индивидуальном предпринимательстве собственность принадлежит одному физическому лицу. Коллективная собственность — это собственность, принадлежащая одновременно нескольким субъектам, с определением долей каждого из них (долевая собственность) или без определения долей (совместная собственность). Владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в коллективной собственности, осуществляются по соглашению всех собственников.

К организационно-правовым формам относятся хозяйственные товарищества и общества, кооперативы. *Хозяйственное товарищество* представляет собой объединение лиц, созданное для осуществления предпринимательской деятельности. Общества создаются по соглашению не менее двух граждан либо юридических лиц путем объединения их вкладов в целях осуществления хозяйственной деятельности. *Акционерным обществам* предоставлено право привлекать необходимые средства путем выпуска ценных бумаг — акций. *Кооперативное предприятие* создается группой лиц для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности.

К основным организационно-экономическим формам предпринимательства относятся: концерны, ассоциации, консорциумы, синдикаты, картели, финансово-промышленные группы.

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

Концерн — это многоотраслевое акционерное общество, осуществляющее контроль через систему участия. Концерн приобретает контрольный пакет акций различных компаний, являющихся по отношению к нему дочерними.

Ассоциация — мягкая форма добровольного объединения экономически самостоятельных предприятий, организаций, которые одновременно могут входить в другие образования. Основная цель создания ассоциаций — совместные решения научно-технических, производственных, экономических, социальных и других задач.

Консорциум — это объединение предпринимателей в целях совместного проведения крупной финансовой операции (например, осуществление значительных инвестиций в крупный промышленный проект).

Синдикат — объединение сбыта продукции предпринимателями одной отрасли для устранения излишней конкуренции между собой.

Картель — это соглашение между предприятиями одной отрасли о ценах на продукцию, услуги, о разделе рынков сбыта, долях в общем объеме производства и др.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) представляет собой объединение промышленного, банковского, страхового и торгового капиталов, а также интеллектуального потенциала предприятий и организаций.

Предпринимательское право допускает существование целого спектра форм предприятий. Российское законодательство признает такие формы, как:

Коммерческие организации в виде:

1. Хозяйственных товариществ:

- полных;
- командитных.

2. Обществ:

- с ограниченной ответственностью;
- с дополнительной ответственностью;
- акционерных.

3. Производственных кооперативов.

4. Государственных и муниципальных предприятий.

Коммерческими организациями признаются юридические лица, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Некоммерческие организации в виде:

- общественных и религиозных организаций;

1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма

- фондов;
- некоммерческого партнерства;
- учреждений;
- автономных некоммерческих организаций;
- объединений юридических лиц (ассоциации и союзы).

Некоммерческие организации не ставят своей целью получение прибыли и распределение ее между участниками.

Коммерческие организации

Хозяйственные товарищества

Предпринимательская деятельность в своей индивидуальной форме обладает весьма ограниченными возможностями, охватывая в основном малый бизнес. Для более крупного предпринимательства приходится соединять усилия нескольких лиц, переходить к коллективному предпринимательству. Объединение участников предпринимательской деятельности (партнеров) для совместного бизнеса называют товариществом. Участие партнеров в товариществе скрепляют письменным соглашением или договором. В целях более тесного и прочного союза товарищество оформляется как предприятие. Товарищество позволяет соединить не только усилия, но и капиталы его участников.

Хозяйственное товарищество — это коммерческая организация с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Лица, которые создают хозяйственное товарищество, именуются его учредителями. Каждый из них вносит определенный вклад в товарищество и становится его участником. Первоначальный вклад называют уставным, или складочным, капиталом.

Участники хозяйственных товариществ вправе участвовать в управлении делами, получать информацию о деятельности товарищества, знакомиться с его документацией, принимать участие в распределении прибыли, получать при ликвидации товарищества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или денежный эквивалент стоимости.

В то же время участники хозяйственных товариществ несут ряд обязательств перед организациями, членами которых они являются. Участники обязаны выполнять требования учредительных документов, своевременно и полностью вносить предусмотренные

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

вносы, вклады, сохранять коммерческую тайну, не разглашать конфиденциальные сведения.

В состав имущества товариществ входят находящиеся во владении, пользовании и распоряжении товарищества основные средства (здания, сооружения, оборудование) и оборотные средства (запасы сырья, материалов, готовой продукции, незавершенное производство, другие товарно-материальные ценности), денежные средства, а также прочие ценности.

Товарищества, не обладающие статусом юридического лица, не являются самостоятельными субъектами в том смысле, что они не оформлены юридически как единая фирма со своим названием и уставом, обособленным имуществом. Это основанный на соглашении (договоре) союз равных лиц. Каждое из этих лиц выступает не как работник фирмы, а как участник общего дела, отвечающий за его судьбу своей личной собственностью.

В зависимости от вида имущественной ответственности своих участников товарищества делятся на два основных типа: полное товарищество и товарищество на вере (коммандитное).

Полное товарищество — это коммерческая организация, уставный (складочный) капитал которого состоит из долей (вкладов) учредителей.

Полное товарищество создается для ведения его участниками (полными товарищами) предпринимательской деятельности на совместной основе в соответствии с заключенным между ними договором. Это добровольное объединение участников общего бизнеса на договорных началах.

Участники полного товарищества обязаны внести не менее 50% вклада в уставный (складочный) капитал к моменту его регистрации. Остальная часть вносится участниками в сроки, установленные учредительным договором.

Полное товарищество характеризуется высокой степенью имущественной ответственности его участников за выполнение принятых обязательств. В случае возникновения тяжелой финансовой ситуации, когда у партнеров, объединившихся для ведения совместной предпринимательской деятельности, возникают долги, они отвечают по обязательствам не только имуществом, которое они внесли и объединили для предпринимательства, но и всем своим личным имуществом (и даже имуществом членов семьи, если оно не разделено в правовом отношении). Члены полного товарищес-

1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма

ва несут неограниченную солидарную ответственность по обязательствам товарищества, отвечая всем своим имуществом.

Обязанности участника полного товарищества:

— участвовать в деятельности товарищества в соответствии с условиями учредительного договора;

— внести не менее половины своего вклада в складочный капитал товарищества к моменту его регистрации. Остальная часть должна быть внесена участником в сроки, установленные учредительным договором. При невыполнении указанной обязанности участник обязан уплатить товариществу 10% годовых с невнесенной части вклада и возместить причиненные убытки;

— не вправе без согласия остальных участников совершать от своего имени в интересах третьих лиц сделки, однородные с теми, которые составляют предмет деятельности товарищества.

Полному товариществу не требуется устав. Оно создается и действует на основе учредительного договора, который подписывается всеми его участниками. В учредительном договоре указывается наименование товарищества, место его нахождения, порядок управления его деятельностью, размер и состав складочного капитала товарищества, порядок изменения доли каждого из его участников. Здесь содержатся также сведения об ответственности участников полного товарищества за нарушение обязанностей по внесению вкладов и др.

Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, когда решения принимаются большинством голосов участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников. Не допускается соглашение об устранении кого-либо из участников товарищества без его согласия.

Полное товарищество является юридическим лицом, самостоятельной фирмой, обладает набором прав, позволяющих ему выступать в качестве субъекта хозяйственной деятельности (так, оно может выступать в суде истцом и ответчиком).

Под фирменным наименованием полное товарищество заносится в реестр собственников, оно вступает в договорные отношения с другими субъектами хозяйственной деятельности, взаимодействует при необходимости с органами государственной власти,

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

берет на себя и выполняет определенные обязательства. Члены полных товариществ обязаны участвовать в управлении их делами и деятельностью.

Фирменное наименование полного товарищества должно содержать либо имена (наименования) всех участников и слова «полное товарищество», либо имя (наименование) одного или нескольких участников с добавлением слов «и компания» и «полное товарищество».

Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале. Для определения размера налогов каждый участник прибавляет свою долю прибыли к имеющемуся у него доходу и с этой суммы платит налоги. Участнику, вышедшему из полного товарищества, выплачивается стоимость части имущества товарищества, соответствующего доли этого участника в уставном капитале.

Объединенное имущество, предназначенное для ведения предпринимательской деятельности, представляет собой общую долевую собственность и принадлежит всем участникам на паевой основе. Каждый участник полного товарищества имеет свою долю (пай), соответствующую его имущественному и денежному вкладу в товарищество. Доля отражает ту часть денежной стоимости имущества товарищества, которая принадлежит данному участнику.

Особенностью полного товарищества является, во-первых, то обстоятельство, что предпринимательской деятельностью его участников признается деятельность самого товарищества как юридического лица.

Во-вторых, при недостатке имущества товарищества для погашения его долгов кредиторы вправе требовать удовлетворения претензий из личного имущества любого из участников (или всех вместе). Поэтому деятельность товарищества основана на лично-доверительных отношениях всех участников, утрата или изменение которых влекут прекращение деятельности товарищества. Коммерческая практика показала, что такие товарищества нередко становятся формой семейного предпринимательства.

В-третьих, любой из участников полного товарищества занимается предпринимательской деятельностью от имени товарищества в целом, поэтому для создания и функционирования полного товарищества не требуется устав, устанавливающий компетенцию его

1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма

органов. Единственным учредительным документом такой коммерческой организации служит учредительный договор.

К *недостаткам* относится то, что между полными товарищами должны быть особые доверительные отношения, в противном случае это может привести к быстрому распаду организации. Полное товарищество не может быть «компанией одного лица». Каждый член полного товарищества несет полную, солидарную и неограниченную ответственность по обязательствам этой организации, т.е. в случае банкротства каждый член отвечает не только вкладом, но и личным имуществом.

Изменение состава участников полного товарищества влечет за собой его прекращение.

Товарищество на вере (коммандитное) — это товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов. Коммандисты не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности. Такие товарищества называют также коммандитными.

Товарищество на вере, как и полное товарищество, может быть создано:

— без учреждения нового юридического лица — в таком случае вклады участников товарищества отражаются на балансе одного из действительных членов товарищества;

— с учреждением нового юридического лица и с обособленным имуществом — в таком случае вклады участников отражаются на балансе товарищества.

Представительство и действия от имени полного или коммандитного (смешанного) товарищества любого из действительных его членов признаются деятельностью самого товарищества, если иное не предусмотрено учредительными документами товарищества.

Собственное наименование полного и коммандитного товариществ должно включать слова «полное (коммандитное) товарищество», фамилию или название одного или нескольких действительных членов товарищества. В случае, если в наименовании полного товарищества указаны не все его участники, оно должно содержать

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

слова «и компания» или иные слова, указывающие на наличие других участников.

Для образования товарищества достаточно двух учредителей: один из них может быть директором, другой — главным бухгалтером с правом подписи. Для регистрации товарищества нужны протокол учредительного собрания и учредительный договор.

В протоколе фиксируется согласие между сторонами о создании предприятия, определяется вид деятельности, название предприятия, устанавливается его адрес.

В учредительном договоре определяются взносы сторон в уставный капитал предприятия, распределение дохода и степень ответственности договаривающихся сторон. Избирается руководство предприятия: директор, его заместители, главный бухгалтер.

На основе протокола учредительного собрания и договора составляется устав предприятия по стандартному образцу, единому для всех форм и видов предприятий и предпринимательства.

Отличия товарищества на вере от полного товарищества.

Товарищество на вере имеет некоторые отличия от полного товарищества:

- состоит из двух групп участников: полных товарищей и вкладчиков. Полные товарищи осуществляют предпринимательскую деятельность от имени самого товарищества и несут неограниченную и солидарную ответственность по обязательствам товарищества. Вкладчики (командисты) лишь делают вклады в имущество товарищества, но не отвечают своим личным имуществом по его обязательствам. Таким образом, в товариществе на вере допускается использование капитала сторонних лиц (вкладчиков), т.е. появляется возможность привлечения дополнительных средств не за счет имущества полных товарищей, что является их преимуществом по сравнению с полным товариществом;

- включение в фирменное наименование товарищества на вере имени вкладчика автоматически ведет к превращению его в полное товарищество, прежде всего в смысле неограниченной и солидарной ответственности своим личным имуществом по долгам товарищества;

- закон специально регламентирует положение вкладчика в товариществе на вере. Вкладчик не вправе участвовать в управлении делами товарищества на вере и выступать от его имени, но он имеет право знакомиться с финансовой деятельностью товарищества.

1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма

Права вкладчика:

- получать часть прибыли товарищества, причитающуюся на его долю в складочном капитале, в порядке, предусмотренном учредительным договором;

- знакомиться с годовыми отчетами и балансами товарищества;

- по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад в порядке, предусмотренном учредительным договором;

- передать свою долю в складочном капитале или ее часть другому вкладчику или третьему лицу.

Товарищество на вере, как и полное товарищество, не имеет устава. Оно создается и действует на основе учредительского договора, который подписывается всеми полными товарищами.

Полные товарищества на вере имеют те же преимущества и недостатки, что и полные товарищества. Дополнительным их преимуществом является то, что для увеличения своего капитала они могут привлечь средства вкладчиков. Такой возможности полные товарищества не имеют.

Хозяйственные общества

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — организация, созданная по соглашению юридическими лицами и гражданами путем объединения их вкладов в целях осуществления хозяйственной деятельности. Общество является юридическим лицом.

Общество учреждается одним или несколькими лицами. Уставный капитал его разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Уставный капитал определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Размер уставного капитала общества не может быть менее суммы, определенной законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью должен быть на момент регистрации общества оплачен его участниками не менее чем наполовину. Остальная неоплаченная часть уставного капитала общества подлежит оплате его участниками в течение первого года деятельности общества. При нарушении этой обязанности общество должно либо объявить об уменьшении своего уставного капитала и зарегистрировать его уменьшение в уста-

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

новленном порядке, либо прекратить свою деятельность путем ликвидации.

Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по обязательствам компаний-учредителей, и это является большим достоинством. В самом худшем случае член подобного общества может потерять только свой пай в капитале общества. Это означает, что предпринимательский риск для делового человека заранее ограничен определенной суммой.

Ограниченная ответственность предпринимателя в рамках ООО — очень привлекательный фактор, ибо ни одно малое или среднее предприятие не застраховано от разорения в условиях той нестабильной экономической ситуации, в которой оказалась российская экономика в процессе ее перехода к рыночным отношениям.

Общество может состоять из двух участников и более. В их числе могут быть предприятия, учреждения, организации, государственные органы, а также граждане.

Участники общества могут участвовать в управлении делами общества в порядке, определяемом учредительными документами, получать часть прибыли (дивиденды) от деятельности общества, а также информацию о деятельности общества. Участники общества обязаны вносить вклады в порядке, размере и способами, предусмотренными учредительными документами.

Высшим органом общества с ограниченной ответственностью является общее собрание его участников. Общество может быть добровольно ликвидировано или реорганизовано в акционерное общество или в производственный кооператив по единогласному решению его участников.

Общество с ограниченной ответственностью представляет собой юридическое лицо, действует в соответствии с принятыми его участниками уставом и учредительным договором, имеет собственное наименование с обязательным указанием в нем организационно-правовой формы. Если в составе учредителей-участников есть юридические лица, они сохраняют свою самостоятельность и права юридических лиц.

Преимущества и недостатки ООО.

К числу преимуществ обществ с ограниченной ответственностью относится относительно невысокий минимально допустимый

1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма

размер капитала. Это дает возможность начать собственное дело даже при малом стартовом капитале. Однако с точки зрения защиты интересов кредиторов, учитывая высокий уровень цен на товарно-материальные ценности, подобное преимущество способно обернуться недостатком. В таких условиях при маленьком уставном капитале долги общества придется компенсировать исходя из наличного капитала фирмы путем пропорционального уменьшения выплат кредиторам.

Общества с ограниченной ответственностью создаются как объединения партнеров по делу, лиц и организаций, между которыми существует постоянный деловой контакт и имеет место взаимная заинтересованность в общем успехе. В этой связи общества с ограниченной ответственностью весьма подходят для организации семейных предприятий, фирм, объединяющих постоянно сотрудничающих предпринимателей.

Каждое общество имеет фирменное наименование, в котором указываются вид и предмет его деятельности. Общества могут от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцами и ответчиками в арбитраже, суде, третейском суде.

Общество с ограниченной ответственностью имеет некоторые *особенности* по сравнению с другими формами хозяйствования:

— ООО является разновидностью объединения капиталов, не требующего обязательного личного участия своих членов в делах общества;

— уставный капитал общества разделен на доли участников и соответствует ответственности по долгам общества.

Недостатки заключаются в том, что уставный капитал не может быть меньше величины, установленной законодательством. Общество менее привлекательно для кредиторов, так как члены общества несут только ограниченную ответственность по его обязательствам.

Особенности ООО.

Число участников общества с ограниченной ответственностью не должно быть более 50. Именно это определяет структуру малого бизнеса в обществе. Если число участников превысит 50, то это общество в течение года должно преобразоваться в открытое акционерное общество. Ограничивая численность участников до 50 человек, новый закон предполагает, что эта структура является структурой малого бизнеса.

Формы правления:

- 1) высший орган управления — общее собрание участников;
- 2) уставом могут быть предусмотрены советы директоров общества;
- 3) лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть одновременно председателем совета директоров.

Расширяются полномочия общего собрания. Его исключительной компетенцией являются: а) определение основных направлений деятельности общества с ограниченностью ответственностью; б) изменение устава; в) изменение размера уставного капитала; г) внесение изменений в учредительные договоры.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) — это:

— общество, учрежденное одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров;

— участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными.

Отличие общества с дополнительной ответственностью от общества с ограниченной ответственностью заключается в том, что участники общества с дополнительной ответственностью солидарно несут ответственность по обязательствам общества своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов. При банкротстве одного из участников его ответственность распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам.

Общество с дополнительной ответственностью является разновидностью общества с ограниченной ответственностью: на него распространяются все общие правила о таком обществе. Поэтому все упоминания об обществе с ограниченной ответственностью в равной мере касаются и общества с дополнительной ответственностью.

Фирменное наименование общества с дополнительной ответственностью должно содержать наименование общества и слова «с дополнительной ответственностью».

Акционерное общество (АО) — форма предприятия, капитал которого образуется за счет выпуска и размещения акций. Различие между обществом с ограниченной ответственностью и акционерным обществом состоит в том, что в ООО объединяются предприниматели для совместной работы, а в АО объединяется, прежде всего, капитал для его совместного использования. В обоих случаях участники общества несут ответственность за результаты деятельности, ограниченную своими вкладами.

Акционерное общество создается на основе добровольного соглашения юридических и физических лиц, которые объединяют свои средства и ставят целью извлечение прибыли путем удовлетворения общественных потребностей в их продукции.

Акционерное общество:

- является юридическим лицом;
- несет имущественную ответственность перед кредиторами;
- располагает имуществом, полностью обособленным от имущества отдельных акционеров;
- владеет наличным акционерным капиталом, разбитым на части (акции).

Предприятия акционерного типа имеют следующие преимущества:

- способны привлекать дополнительные инвестиции путем выпуска акций;
- ограничивают ответственность партнеров-акционеров стоимостью акций при общем экономическом интересе;
- снижают предпринимательские риски;
- облегчают переливы капиталов из отрасли в отрасль.

Функцию управления выполняет правление, которое избирает исполнительные органы: директора, его заместителей, главного бухгалтера и др.

Фирменное наименование акционерного общества должно содержать его наименование и указание на то, что общество является акционерным.

Уставный капитал акционерного общества разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Уставный капитал акционерного общества представляет собой определенную сумму денег, состоящую из взносов акционеров. Размер уставного капитала определяется учредителями общества

исходя из потребностей в денежных и иных средствах для начала его деятельности. Уставный капитал в момент учреждения общества должен состоять из оговоренного числа акций, кратного 10, с одинаковой номинальной стоимостью. Обычно устанавливается нижняя граница уставного капитала, которая, например, в России середины 90-х гг. не могла быть меньше 100 млн руб.

Основным учредительным документом акционерного общества является его устав. Устав акционерного общества должен содержать: полное и сокращенное фирменное наименование акционерного общества; место нахождения; тип акционерного общества (открытое или закрытое); количество, номинал, категории акций и типы привилегированных акций, права владельцев акций, права владельцев акций каждой категории (типа); размер уставного капитала; структуру и компетенцию органов управления акционерного общества и порядок принятия ими решений; порядок подготовки и проведения общего собрания акционеров, перечень вопросов, для решения которых необходимо квалифицированное большинство голосов или единогласие; сведения о филиалах и представительствах.

Вкладом участника общества могут быть денежные средства в рублях и иностранной валюте, а также здания, сооружения, оборудование и другие материальные ценности, ценные бумаги, включая изобретения, патенты, права пользования землей, водой и другими материальными ресурсами. Стоимость имущества определяется общим собранием участников.

В обществе создается *резервный фонд*, который должен быть не менее 15% уставного капитала. Формирование резервного фонда осуществляется путем ежегодных отчислений до достижения фондом размера, указанного в учредительных документах. Размер ежегодных отчислений не может быть менее 5% суммы чистой прибыли.

Имущество АО может превосходить уставный капитал или быть равным ему. Законодательные нормы часто предусматривают необходимость превышения стоимости имущества над уставным капиталом. Если акционерное общество в данном году понесло финансовые убытки, приведшие к уменьшению имущества, то в следующем году общество должно использовать часть прибыли для достижения указанного в уставе соотношения.

Для образования АО законодательные акты большинства стран требуют оплаты не всего акционерного капитала, а только его части, но не менее 50%. Остальная часть капитальных средств может быть

внесена через определенное время, например в течение года. Изменение уставного капитала может происходить в сторону как его увеличения, так и уменьшения. Увеличение уставного капитала достигается обычно путем выпуска новых акций или увеличения номинальной стоимости акций. Уменьшение уставного капитала происходит за счет снижения номинальной стоимости акций или выкупа части акций у их владельцев с дальнейшим аннулированием.

Акционерные общества вправе создавать на территории РФ и за рубежом филиалы и представительства. Последние наделяются основными и оборотными средствами за счет имущества общества и учитываются на его отдельном балансе, а также на самостоятельном балансе филиалов. Руководители филиалов и представительств действуют на основании доверенности, полученной от акционерного общества.

Акционерные общества могут быть открытыми (ОАО) и закрытыми (ЗАО).

Закрытое акционерное общество (ЗАО) — это общество, акции которого распределяются только среди его учредителей. ЗАО не имеет права проводить открытую подписку на выпуск акций. Акционеры закрытого акционерного общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами данного общества.

Открытое акционерное общество (ОАО) — это общество, участники которого могут продавать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. ОАО проводит открытую подписку на выпуск акций и их свободную продажу. ОАО обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения: годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков.

Учредительным документом закрытого и открытого акционерных обществ является устав, утвержденный учредителями. В нем должны содержаться сведения о категориях выпускаемых обществом акций, их номинальной стоимости и количестве, размере уставного капитала общества, правах акционеров, составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений.

Акция удостоверяет тот факт, что ее владелец, акционер, внес определенный вклад в капитал акционерной компании. Она может быть предметом купли-продажи, дарения, залога. Акция может приносить доход в виде доли прибыли (дивиденд), получаемой акционерным обществом, и дает право на участие в управлении.

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

Главная особенность ОАО состоит в том, что его имущественный и денежный капитал формируется путем открытой, свободной продажи своих акций. Акции продаются либо на первичном рынке по нарицательной стоимости после их выпуска, либо на вторичном рынке посредством перепродажи по рыночным ценам. Акционерные общества открытого типа представляют собой одну из наиболее распространенных и цивилизованных современных форм организации коллективного бизнеса. Эта форма дает реальную возможность приобщиться к собственности предприятий миллионам рядовых граждан.

Закрытые и открытые акционерные общества отвечают по своим обязательствам, несут возможные убытки, рискуют в ограниченных пределах, не превышающих стоимости принадлежащего им пакета акций. В то же время, акционерные общества не отвечают по имущественным обязательствам отдельных акционеров, принятых ими частным образом.

Открытое акционерное общество *отличается* от закрытого по числу акционеров. В ОАО число акционеров не ограничено, а в закрытом — число участников не должно быть более 50. Если число акционеров закрытого акционерного общества превысит 50 человек, то в течение года АО должно преобразоваться в открытое акционерное общество. Другим отличием является порядок выпуска и размещения акций — в ОАО он носит публичный характер, а в ЗАО — ограниченный конкретными физическими и юридическими лицами.

Общие черты хозяйственных товариществ и хозяйственных обществ:

— имущество, созданное за счет вкладов учредителей, а также произведенное и приобретенное хозяйственными товариществами или обществами в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности;

— все они являются коммерческими организациями, обладающими общей правоспособностью;

— общества и товарищества как юридические лица могут быть участниками других обществ и товариществ;

— поскольку общества и товарищества являются собственниками своего имущества, их учредители по отношению к обществу имеют лишь права обязательственного характера, но не вещное право на его имущество.

Существенные различия:

Основное различие заключается в том, что товарищество — это объединение лиц, тогда как общество является объединением ка-

1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма

питалов. Этим определяются различия в правовом положении обществ и товариществ. В товариществах, участники которых должны заниматься предпринимательской деятельностью, могут участвовать лишь индивидуальные предприниматели или творческие организации. Особенностью является и то, что общества могут быть созданы одним лицом, товарищества — нет.

Производственные кооперативы

Производственный кооператив — это добровольное объединение граждан для ведения совместной деятельности в таких сферах, как производство, переработка, сбыт, торговля, бытовое обслуживание, медицинские услуги и т.д. Фирменное наименование кооператива должно содержать его наименование и слова «производственный кооператив» или «артель».

Имущество кооперативов формируется на долевой основе за счет взносов его членов, производимых в денежной и материальной формах. Источниками образования имущества служат также продукция кооператива и доходы, получаемые от ее реализации и иных видов деятельности.

В производственном кооперативе объединяются имущественные паевые взносы его членов.

Учредительным документом производственного кооператива является его устав, утвержденный общим собранием его членов. Число членов кооператива должно быть не менее пяти человек. Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом кооператива. Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием, если иной порядок не предусмотрен законом и уставом кооператива.

Член кооператива имеет один голос при принятии решений общим собранием. Он вправе по своему усмотрению выйти из кооператива. В этом случае ему должна быть выплачена стоимость пая или выделено имущество, соответствующее его паю, а также осуществлены другие выплаты, предусмотренные уставом кооператива.

Производственный кооператив может быть добровольно реорганизован в хозяйственное товарищество или общество по единогласному решению его членов или ликвидирован. Важной особенностью производственного кооператива является то, что он не вправе выпускать акции.

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

Отличие производственных кооперативов от товариществ и обществ:

Во-первых, производственный кооператив основан на добровольном объединении физических лиц — граждан, не являющихся индивидуальными предпринимателями, но участвующих в деятельности кооператива личным трудом. Каждый член кооператива имеет один голос в управлении его делами независимо от размеров своего имущественного вклада.

Во-вторых, полученная в кооперативе прибыль распределяется среди своих членов с учетом их трудового участия, а не имущественного вклада. Поэтому производственный кооператив охарактеризован в ГК РФ как артель.

В-третьих, ГК РФ дополнил эту классическую конструкцию кооператива-артеля двумя важными положениями. Члены кооператива несут дополнительную ответственность по его долгам, хотя и не всем своим имуществом, а в заранее определенном в уставе размере. Обычно этот размер является кратным по отношению к паевому взносу или долевого участию члена кооператива, но не может быть ниже предусмотренного законом минимума.

Преимущества и недостатки производственного кооператива:

Преимущества производственного кооператива состоят в том, что прибыль кооператива распределяется между его членами не пропорционально их паям, а в соответствии с их трудовым вкладом. В таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворения требований его кредиторов.

Законодательством не ограничивается число членов кооператива, что дает физическим лицам возможность организовывать кооперативы необходимого размера.

Равные права всех членов в управлении кооперативом (поскольку каждый из них имеет только один голос) повышают заинтересованность кооператоров в успешной деятельности своей организации, стимулируют их личную инициативу.

Недостатки заключаются в том, что число членов в кооперативе должно быть не менее пяти человек, а это существенно ограничивает возможности их создания. Каждый член кооператива несет ограниченную субсидиарную ответственность по долгам кооператива.

1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма

Унитарные предприятия

Унитарное предприятие — это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество является неделимым и находится в государственной или муниципальной собственности. В условиях активного развития товарно-денежных отношений государственная собственность не только сохраняется, но и расширяется. Это в определенной степени связано с приоритетным развитием отдельных отраслей (производств) экономики, которое невозможно без прямых государственных инвестиций.

Фирменное наименование унитарного предприятия должно содержать указание на собственника его имущества.

Унитарные предприятия отвечают по своим обязательствам всем принадлежащим им имуществом и не несут ответственности по обязательствам собственника его имуществом.

Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия принадлежит ему:

— на праве хозяйственного ведения;

— на праве оперативного управления. Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления, называется федеральным казенным предприятием.

Устав унитарного предприятия должен содержать кроме обычных сведений (наименование, место его нахождения) сведения о предмете и целях деятельности предприятия, а также о размере уставного фонда предприятия, порядке и источнике его формирования.

Унитарные предприятия имеют следующие *особенности* по сравнению с другими коммерческими организациями.

Во-первых, в форму хозяйствования унитарного предприятия заложен принцип унитарности. Это означает, что соответствующая коммерческая организация не наделяется правом собственности на закрепленное за ней имущество. Собственником этого имущества остается учредитель такой организации, т.е. государство.

Во-вторых, имущество унитарного предприятия является неделимым и ни при каких условиях не может быть распределено по вкладам, долям и паям, в том числе между работниками унитарного предприятия.

В-третьих, право ответственности сохраняется за учредителем и имущество закрепляется за унитарным предприятием лишь на ограниченном вещном праве (хозяйственного ведения или оперативного управления).

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

В-четвертых, во главе стоит единоличный руководитель, который назначается собственником либо уполномоченным им органом и им подотчетен.

Унитарное предприятие на праве хозяйственного ведения — это предприятие, которое создается по решению государственного органа или органа местного самоуправления.

Учредительным документом унитарного предприятия является его устав, который утверждается собственником предприятия. Имущество, переданное унитарному предприятию, зачисляется на его баланс, и собственник не имеет в отношении этого имущества прав владения и пользования.

Собственник-учредитель должен:

- назначить директора;
- утвердить устав унитарного предприятия;
- реорганизовать или ликвидировать унитарное предприятие в случае его убыточной деятельности;
- осуществлять контроль над использованием и сохранностью имущества;
- получать часть прибыли от использования переданному унитарному предприятию имущества.

Без согласия собственника-учредителя унитарное предприятие не вправе:

- продавать недвижимое имущество;
- сдавать его в аренду;
- вносить недвижимое имущество в качестве вклада в уставный капитал других обществ и товариществ. В то же время, движимое имущество (оборудование, готовая продукция) находится в полном распоряжении унитарного предприятия.

Унитарное предприятие на праве оперативного управления — это федеральное казенное предприятие, которое создается по решению Правительства РФ на базе имущества, находящегося в федеральной собственности.

Учредительный документ — устав, утверждаемый Правительством РФ. Собственник-учредитель вправе изъять:

- излишнее имущество;
- неиспользуемое имущество;
- используемое не по назначению имущество.

Казенные предприятия не вправе распоряжаться движимым и недвижимым имуществом без специального на то разрешения со стороны собственника.

1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма

Фирменное наименование предприятия, основанного на праве оперативного управления, должно содержать указание на то, что предприятие является казенным.

Различия прав хозяйственного ведения и оперативного управления состоят в содержании и объеме правомочий, которые они получают от собственника на закрепленное за ними имущество.

Право хозяйственного ведения шире права оперативного управления, т.е. предприятие, функционирующее на основе права хозяйственного ведения, имеет большую самостоятельность в управлении, чем предприятие, основанное на праве оперативного управления. Учредители унитарных предприятий, основанных на праве хозяйственного ведения, не отвечают по обязательствам предприятия, за исключением случаев, когда в банкротстве предприятия виноват сам учредитель. При несостоятельности казенных предприятий Правительство РФ несет субсидиарную ответственность по обязательствам этого предприятия при недостаточности его имущества. Из этого вытекает, что унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления, в принципе, не может быть банкротом.

Коммерческая организация с иностранными инвестициями

В сфере туризма действуют коммерческие организации, в создании которых участвуют иностранные инвесторы.

В соответствии с Федеральным законом от 9 июля 1999 г. № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» **иностран-ным инвестором** могут быть: иностранное юридическое лицо, иностранная организация, не являющаяся юридическим лицом, иностранный гражданин, лицо без гражданства, гражданская правоспособность (для физических лиц — и дееспособность) которых определяется согласно законодательству соответствующего государства и которые вправе согласно законодательству своего государства осуществлять инвестиции на территории Российской Федерации. Иностранным инвестором могут также быть международная организация и иностранное государство.

Иностранная инвестиция — это вложение иностранного капитала в объект предпринимательской деятельности на территории Российской Федерации в виде объектов гражданских прав, принадлежащих иностранному инвестору, в том числе денег, ценных бумаг (в иностранной валюте и валюте РФ), иного имущества, иму-

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

щественных прав, имеющих денежную оценку, исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальную собственность), а также услуг и информации.

Существенное значение для характеристики российской коммерческой организации с иностранными инвестициями имеет понятие «*прямая иностранная инвестиция*». Это приобретение иностранным инвестором не менее 10% доли (вклада) в уставном (складочном) капитале коммерческой организации, созданной или вновь создаваемой на территории РФ в форме хозяйственного товарищества или общества в соответствии с гражданским законодательством РФ; вложение капитала в основные фонды филиала иностранного юридического лица, создаваемого на территории РФ.

Федеральный закон от 9 июля 1999 г. регулирует главным образом отношения, связанные с предоставлением государственных гарантий иностранным инвесторам при осуществлении ими инвестиций на территории РФ.

Коммерческие туристические организации с иностранными инвестициями создаются на условиях и в порядке, предусмотренными нормами Гражданского кодекса РФ и иными нормативными правовыми актами.

Некоммерческие организации

Общественные и религиозные организации — это добровольные объединения граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей.

Члены общественных и религиозных организаций не сохраняют прав на переданное ими в собственность этих организаций имущество, в том числе на членские взносы. Они не отвечают по обязательствам общественных и религиозных организаций, в которых участвуют в качестве их членов, а указанные организации не отвечают по обязательствам своих членов.

Общественные и религиозные организации вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь для достижения целей, ради которых они созданы.

Фонды — это некоммерческие организации, не имеющие членства.

Фонды создаются на основе добровольных и имущественных взносов от юридических лиц или отдельных граждан. Они пресле-

1.2. Коммерческие и некоммерческие организации в сфере туризма

дуют общественно полезные цели. Имущество, переданное в фонды учредителями, является собственностью фонда. Учредители не отвечают по обязательствам фонда. Фондам разрешено создавать хозяйственные общества или в них участвовать. Фонд обязан ежегодно публиковать отчет по использованию имущества.

В качестве примеров можно назвать Фонд защиты окружающей среды, Фонд Солженицына, Фонд Горбачева и т.д.

Некоммерческие партнерства — это организации, основанные на членстве граждан и юридических лиц, которые их создают.

Цель создания — удовлетворение материальных и иных потребностей участников партнерства. Имущество, переданное некоммерческому партнерству, является собственностью этого партнерства. Члены не отвечают по его обязательствам.

При выходе из некоммерческого партнерства его члены получают ту часть имущества или его стоимости, которую они при вхождении передали. Членские взносы не возвращаются, например, обществу слепых.

Учреждения — это некоммерческие организации, созданные собственником (государственными или муниципальными структурами) для осуществления управленческих, социально-культурных и иных функций. Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами.

Учреждение полностью или частично финансируется собственником. Имущество учреждения закрепляется за ним на праве оперативного управления. Примеры: министерства, вузы, государственные школы, департаменты.

Автономные некоммерческие организации — это организации, созданные гражданами или юридическими лицами на основе добровольных взносов. Цель: предоставление услуг в области здравоохранения, науки, образования, культуры, права, спорта и т.д. Автономные некоммерческие организации не имеют членства. Имущество, переданное этим организациям учредителями, является их собственностью. Учредители не сохраняют прав на имущество, переданное в собственность данным организациям. Примеры: частные школы, нотариальные конторы, частные поликлиники.

Объединения юридических лиц — это ассоциации и союзы, которые создаются в целях: а) координации предпринимательской деятельности коммерческих организаций; б) защиты общих имущественных интересов коммерческих организаций; в) координации защиты интересов.

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

Учредительными документами ассоциаций (союзов) являются учредительный договор, подписанный ее членами, и утвержденный ими устав. Члены ассоциаций (союзов) сохраняют свою самостоятельность и право юридического лица.

Примеры: Лига предпринимателей Москвы, Ассоциация российских банков, Круглый стол предпринимателей России.

Источники формирования имущества некоммерческих организаций:

- поступления от учредителей (юридических и физических лиц);
- добровольные и имущественные взносы и пожертвования;
- выручка от реализации товаров, работ, услуг;
- дивиденды, получаемые по акциям, облигациям и другим ценным бумагам;
- доходы, получаемые от собственности некоммерческих организаций (сдача в аренду);
- членские взносы;
- вклады государства.

Вся совокупность некоммерческих организаций делится на две большие группы:

- государственные некоммерческие организации;
- негосударственные некоммерческие организации.

Отличия некоммерческих организаций от коммерческих

К основным отличиям некоммерческих организаций от коммерческих относятся следующие:

- прибыль не является целью деятельности;
- некоммерческие организации не должны выплачивать дивиденды и обогащать своих учредителей;
- некоммерческие организации в значительно большей степени открыты для общественного контроля.

Важным направлением деятельности некоммерческих организаций является благотворительность. Она осуществляется в таких формах, как:

- безвозмездная (или на льготных условиях) передача имущества, денежных средств, объектов интеллектуальной собственности и т.п. нуждающимся;
- безвозмездное (или на льготных условиях) наделение нуждающихся правами владения собственностью;

1.3. Индивидуальный предприниматель без образования юридического лица

— безвозмездное (или на льготных условиях) выполнение работ, предоставление различных услуг нуждающимся.

Благотворительная деятельность характеризуется тремя признаками:

- добровольность;
- бескорыстность;
- спонсорство.

Этапы движения средств: благотворитель → благотворительная организация → получатель пожертвования. Главная особенность механизма некоммерческого хозяйствования состоит не в том, как организация получает средства, а в том, на что она их использует.

Проблема налогообложения некоммерческих предприятий решается по следующим направлениям:

- проведение дифференциации налоговых льгот для различных видов некоммерческой деятельности;
- обеспечение взаимосвязи налоговых льгот, связанных с благотворительной деятельностью;

— учитывать в налоговой системе то обстоятельство, что благотворительность осуществляется не только в денежной, но и в натуральной форме, которая дает наилучшие гарантии целевого использования оказываемой помощи. Однако использование натуральной формы является экономически невыгодным с точки зрения налогообложения.

1.3. Индивидуальный предприниматель без образования юридического лица

Гражданское законодательство наряду с юридическими лицами предоставляет право и гражданину заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя (ст. 23 ГК РФ). Эта форма предпринимательской деятельности применяется и в сфере туризма.

Заниматься индивидуальной предпринимательской деятельностью вправе любой дееспособный гражданин. Ограничения установлены лишь для государственных служащих, аттестованных работников правоохранительных органов, военнослужащих.

Согласно п. 3 ст. 23 ГК РФ к деятельности индивидуального предпринимателя соответственно применяются правила Граждан-

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

ского кодекса РФ, которые регулируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями, если иное не вытекает из закона, иных правовых актов или существа правоотношения.

Общие положения об имущественной ответственности граждан, в том числе граждан — индивидуальных предпринимателей, закреплены в ст. 24 ГК РФ: «Гражданин отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законом не может быть обращено взыскание».

Если индивидуальный предприниматель не в состоянии удовлетворить требования кредиторов, связанные с осуществлением им предпринимательской деятельности, то по решению суда он может быть признан несостоятельным (банкротом).

Осуществление конкретных видов деятельности в сфере туризма, приобретение патентов на каждый вид деятельности, использование индивидуальным предпринимателем наемного труда, условия получения кредитов, учет доходов и расходов, уплата налогов и взносов во внебюджетные фонды, ответственность за допущенные нарушения, защита индивидуальным предпринимателем своих прав в суде — все эти и другие вопросы регулируются законодательными и иными нормативными правовыми актами. Знание этих актов и их соблюдение — залог успеха индивидуальных предпринимателей на рынке оказания туристических услуг.

Выбор организационно-правовой формы туристической организации в значительной мере определяется такими факторами, как: планируемый масштаб предпринимательской деятельности и виды такой деятельности; прогнозируемые темпы развития фирмы; размер стартового капитала; индивидуальные особенности лиц, намеренных создать туристическую фирму; их уровень профессионализма (наличие опыта работы или специального образования); возможности преодоления коммерческих рисков и т.д.

Непременным условием создания туристической фирмы в той или иной организационно-правовой форме должно быть, прежде всего, детальное ознакомление с законодательными актами, определяющими правовой статус данного юридического лица, а также с изданными комментариями соответствующего закона. Эти рекомендации относятся и к тем, кто избрал форму индивидуального предпринимателя без образования юридического лица.

1.4. Виды туристических организаций по функциональным признакам

1.4. Виды туристических организаций по функциональным признакам

Сферу туризма можно рассматривать в двух аспектах:

— в узком смысле — как совокупность отраслей, непосредственно обслуживающих туристов;

— в широком смысле — как совокупность отраслей обслуживания и материального производства, ориентированных на рынок туризма.

Размещение. При составлении пакета услуг размещение туристов является важной частью. Предпринимательская деятельность в области размещения очень разнообразна. Каждый год средства массовой информации приносят сообщения о новых формах деятельности в этой сфере обслуживания.

Сегодня путешественник имеет дело с большим разнообразием форм и видов организаций этой услуги — от роскошных отелей и гостиниц экономического класса до мотелей и кемпингов. При этом каждый может найти для себя то, что ему по душе и по деньгам.

Отдых (рекреация). Компании, специализирующиеся на предоставлении обслуживания в сфере рекреации, являются еще одним важным элементом индустрии туризма. Сущность этого бизнеса заключается в предоставлении потребителю разнообразных видов отдыха через организации, специализирующиеся исключительно на этом виде обслуживания.

Для общего представления об организациях, занимающихся рекреацией, остановимся на некоторых из них.

Тематические парки являются логическим продолжением парков развлечений с их аттракционами и проч. и получили в последние годы широкое распространение.

Обычно тематические парки предоставляют своим гостям широкий набор развлечений, которые могут быть объединены общей темой или выделены по какой-либо отличительной черте. Наиболее известны в мире тематические парки «Мир Диснея» в Калифорнии, «Мир моря» в Огайо и др. Такие парки имеют множество структур сферы услуг: разнообразные аттракционы, рестораны и кафе, сувенирные киоски, гостиницы, кемпинги, площадки для разнообразных шоу.

Клубы являются еще одной популярной формой отдыха во всем мире. Существует много типов клубов, например, гражданские,

студенческие, религиозные, клубы по интересам, здоровья и т.д. Клубы относятся к сфере услуг, поскольку они обслуживают своих членов или гостей, занимают видное место в рекреации, и число их постоянно растет.

Общественные парки по-прежнему занимают важное место в системе рекреационного обслуживания населения. В городском парке есть возможности для рекреации в дневное и вечернее время. Здесь проводятся занятия спортом, а также различные мероприятия, связанные с развлечениями.

Современные парки объединяют в себе красоту и функциональность, что позволяет людям отдыхать, не затрачивая значительных средств на поездки к местам традиционного летнего отдыха.

Питание. Предпринимательская деятельность, связанная с общественным питанием, считается среди прочих видов деятельности одной из самых сложных по своему характеру и разнообразию форм.

Имеющая большую разветвленность и взаимосвязь с другими отраслями экономики, предпринимательская деятельность в общественном питании характеризуется общими чертами, в основе которых лежит удовлетворение потребностей человека в пище. При этом подчеркивается, что питание предоставляется в готовом виде и вне дома.

Транспортные услуги. Когда рассматривается транспортный сегмент индустрии туризма, имеется в виду физическое перемещение людей с одного места на другое. Объект перевозки — пассажиры, которые посещают на короткое время соседние курортные места или совершают кругосветные путешествия.

Широко используется для путешествий автомобильный транспорт. Турист, совершающий путешествие на автомобиле, пользуется обслуживанием на заправочных станциях, в мотелях, ресторанах и на других объектах индустрии туризма.

Наряду с автотранспортом широкое распространение получили **воздушные перевозки.** С использованием воздушного транспорта мировое пространство стало измеряться другими мерками. Здесь и скорость, с которой не могут передвигаться другие транспортные средства, и комфорт, благодаря которому путешественник не испытывает тягот перелета в течение длительного времени.

Автобусные линии предоставляют транспортное обслуживание многим людям, тем, кто не хочет или не может сам вести машину

или пользоваться услугами авиа- и железнодорожных компаний. В основном туристические компании используют автобусы для перевозки групп путешественников с целью посещения уникальных туристических объектов.

Железные дороги во всем мире до определенного момента были главным средством передвижения. Спустя годы с расширением возможностей автомобиля и самолета доля железных дорог в пассажирских перевозках стала снижаться. В настоящее время можно наблюдать, что услуги железнодорожного транспорта возобновляются. Улучшение качества обслуживания и безопасность передвижения привлекают клиентов.

Пассажирские или круизные суда — своего рода «плавающие курорты» — очень популярны среди туристов, так как они предоставляют широкий набор услуг, характерных для курортных отелей, с дополнительным преимуществом, позволяющим посетить различные регионы мира, например страны Карибского бассейна, побережье Атлантического океана и т.п.

Турфирмы организуют свою деятельность особым, характерным для туризма способом, который определяется специфическими потребностями путешествующих. Поэтому в туристической отрасли функционируют различные по функциональному назначению организации. Одни из них предоставляют клиентам исключительно туристические услуги, а для других туризм — это одно из направлений их коммерческой деятельности.

Рассмотрим отдельные направления туристической деятельности по функциональным признакам.

Туроператоры (оптовый рынок). Туроператоры выполняют функции организаторов и создателей комплексного туристического продукта для группового туризма. Туроператор предлагает путешествия различной стоимости и продолжительности по разным направлениям и в разное время года, разрабатывает туристические маршруты, обеспечивает их услугами, организует рекламу, рассчитывает и устанавливает цены на туры, продает их турагенту для выпуска и реализации путевок на них. Туроператор отвечает за предоставление услуг, включенных в турпакет. Иногда он может предоставлять эти услуги сам, являясь владельцем гостиниц, ресторанов или получая эти услуги от контрагента.

Турагентства (розничная продажа). Турагентство — фирма, приобретающая туры, разработанные туроператором, выпускающая на эти туры путевки и реализующая их потребителю. Турагент-

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

ство добавляет к приобретенному туру стоимость проезда туристов от места формирования группы до первого на маршруте пункта размещения, а также от последнего на маршруте пункта размещения обратно.

Особо нуждаются в агентах организации транспорта и размещения, поскольку они представляют их интересы в каждом населенном пункте.

Агентства не подразделяют клиентов на консультирующихся и оформляющих поездку, поскольку считается, что клиент имеет право получить объективную информацию по вопросам, связанным с путешествием. Оказание консультационной помощи, оформление проездных билетов, гостиничное бронирование и другие услуги выполняются в агентстве в кратчайший срок.

Расходы агентства, связанные с оказанием услуг, компенсируются фирмами-туроператорами в форме комиссионного вознаграждения, определяемого в процентном отношении к стоимости реализованного обслуживания.

Экскурсионные компании удовлетворяют потребности местной перевозки прибывающих туристов к достопримечательным местам или гостиницам путем предоставления обслуживания легковым транспортом (автобусы, такси, автомобили на прокат). Они также предоставляют местное экскурсионное обслуживание.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается предпринимательская деятельность в туризме?
2. Перечислите виды хозяйственных товариществ в сфере туризма и их различия.
3. Назовите виды хозяйственных обществ в туризме и сформулируйте их особенности.
4. Назовите виды акционерных обществ в туризме и сформулируйте их особенности.
5. Сформулируйте особенности функционирования производственных кооперативов.
6. Перечислите особенности функционирования унитарных предприятий.
7. Опишите специфику коммерческой организации с иностранными инвестициями.
8. Перечислите виды некоммерческих организаций и особенности их функционирования.

Вопросы для самопроверки

9. Опишите особенности индивидуальной предпринимательской деятельности без образования юридического лица.
10. Перечислите виды туристических организаций по функциональным признакам.

2

Организация и управление гостиничной деятельностью

2.1. Гостиничное хозяйство как объект управления / 2.2. Особенности развития гостиничного хозяйства в Российской Федерации / 2.3. Особенности рынка гостиниц Москвы / 2.4. Классификация гостиничных предприятий / 2.5. Формы управления гостиницами / 2.6. Организация работы гостиницы

2.1. Гостиничное хозяйство как объект управления

Этимологически термин «гостиница» восходит к латинскому «*hostel*», откуда, собственно, происходит французское «*hotel*» — гостиница.

Рост общего числа туристов оказал заметное воздействие на развитие инфраструктуры туризма и ее основного компонента — гостиничного сектора, стремящегося получить свою долю бизнеса и всячески пытающегося убедить клиентов истратить свои доллары на приобретение предоставляемых им гостиничных услуг. В международной практике гостиничная индустрия является одной из наиболее прибыльных. По мнению экспертов, ежегодный прирост в сфере туризма будет составлять 4,2% до 2010 г.¹

По данным Всемирной туристической организации (ВТО), сегодня в мире действуют 16 млн гостиниц, причем 20% из них относятся к гостиничным сетям². Сеть, как показывает зарубежная практика,— наиболее эффективный способ ведения хозяйства в гостиничном бизнесе.

По свидетельству ВТО, анализ гостиничной индустрии затруднен по причине имеющихся разногласий в вопросах дефиниций основных понятий, относящихся к средствам размещения, несовершенства и несходства методов сбора статистических данных, применяемых в различных странах. Тем не менее имеющаяся ста-

¹ Мальшев Д. Неудовлетворенные гости. См.: <http://www.stroybm.ru>. 6 июня 2005 г.

² Крупнейшие гостиничные сети мира. См.: <http://www.rbc.ru>. 24 декабря 2004 г.

2.1. Гостиничное хозяйство как объект управления

тистика показывает, что наибольшее число гостиничных предприятий сосредоточено в странах Европы и Северной Америки, на долю которых приходится 72% всей гостиничной базы. Российская Федерация занимает достаточно скромное место, и ее удельный вес в мировом объеме гостиничных мест составляет 1,5%.

ВТО в рамках своих ежегодных докладов выделяет гостиничную индустрию в особый раздел, позволяющий оценить ее роль и проследить динамику изменений количественных показателей. Данные, характеризующие мировую гостиничную отрасль, приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1. Мировая гостиничная отрасль в 2000 г. (сводная таблица показателей)

Регионы по континентам	Число мест в гостиницах, тыс.	Удельный вес гостиничных мест, %	Средняя загрузка гостиниц 1-го класса, %	Годовой доход на номер, тыс. долл.	Количество занятых работников, тыс. чел.	Количество работников на одно место в гостинице, чел.
Африка	615,9	2,6	66,1	35,9	1259	2,1
Азия	3041,0	12,8	71,5	40,7	3039	1,0
Австралия	536,8	2,3	70,9	62,3	—	—
Европа, в том числе Российская Федерация	10 469,6 358,0	44,0 1,5	69,7 33,0	47,7 22,6	2679 101	0,26 0,28
Северная Америка, Южная Америка	6692,0 2404,2	28,2 10,1	68,5 62,1	35,4 34,9	2268 2072	0,34 0,86
Весь мир	23 759,5	100,0	—	—	11 317	0,47

Рассчитано по данным Всемирной туристической организации (ВТО) за 2000 г.

Одним из показателей эффективности работы гостиничных предприятий является процент использования гостиничных номеров клиентами (загрузка номерного фонда). Этот показатель по регионам мира колеблется от 71,5% в Азии до 62,1% в Латинской Америке. В Российской Федерации загрузка гостиниц составляет 33%.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Гостиничные предприятия Российской Федерации отстают по доходам на один гостиничный номер, которые в среднем составляют 22,6 долл. США и меньше европейского уровня почти в два раза.

В мировой гостиничной отрасли занято 11,3 млн человек. Причем на обслуживание одного гостиничного места приходится работников: в Африке — 2,1 чел., в Азии — 1 чел. В Российской Федерации этот показатель составляет 0,28 чел. при среднемировом показателе 0,47 человек на одно гостиничное место.

Доминирующая роль в гостиничном бизнесе принадлежит международным гостиничным корпорациям, на долю 10 из них приходится почти 80% всего номерного фонда гостиничных сетей (табл. 2.2). В мире сегодня насчитывается 300 крупных гостиничных сетей. Лидирующее положение среди них занимают североамериканские гостиничные сети. Образование глобальных гостиничных цепей и объединений означает совершенно новую постановку акцентов в гостиничной индустрии современного мира.

Таблица 2.2. **10 крупнейших международных гостиничных корпораций (по состоянию на конец 2005 г.)**

№ п/п	Название компании	Количество отелей / номеров	Страна	Основные гостиничные сети (бренды)
1	Hospitality (Cendant Corp.)	6402 / 518 747	США	Tripwards, Days Inn, Knights Inn, Ramada, Travelodge, Wingate Inn, Super 8 Motel, Howard Johnson, Amerihost Inn
2	Inter Continental Hotels Group	3600 / 536 318	Великобритания	Holiday Inn, Crowne Plaza, Hotel Indigo
3	Marriott International	2718 / 490 564	США	Marriott Hotels & Resorts, Renaissance, Courtyard, Residence Inn, Fairfield Inn
4	Accor	3894 / 453 403	Франция	Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Etap, Formule 1, Red Roof Inn, Motel 6
5	Hilton Hotels Corp.	2565 / 447 172	США	Hilton, Conrad, Doubletree, Embassy Suites Hotels, Hampton, Hilton Garden Inn, Homewood Suites by Hilton

2.1. Гостиничное хозяйство как объект управления

Окончание таб. 2.2

№ п/п	Название компании	Количество отелей / номеров	Страна	Основные гостиничные сети (бренды)
6	Choice Hotels International	4810 / 388 618	США	Cambria Suites, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, MainStay Suites, Suburban Extended Stay Hotel, Econo Lodge, Rodeway Inn
7	Best Western International	4110 / 310 245	США	Best Western Hotels
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	738 / 229 247	США	Sheraton, Four Points® By Sheraton, St. Regis Hotels & Resorts, The Luxury Collection, Le Meridien, W Hotels, Westin
9	Carlson Hospitality Worldwide	881 / 147 624	США	Radisson Hotels & Resorts, Regent International Hotels, Country Inns & Suites, Park Hospitality, T.G.I. Fridays, Radisson Seven Seas Cruises, Carlson Wagonlit Travel, Carlson Leisure Group, Carlson Marketing Group
10	Hyatt Hotels/ Hyatt International	208 / 89 602	США	Hyatt, Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt, Hawthorn Suites, AmeriSuites, Summerfield Suites

Одним из главных игроков на мировой арене туризма и крупнейшим гостиничным франчайзером является корпорация *Cendant Corporation*. По данным на конец 2005 г. портфель Cendant насчитывает 6402 отеля на 518 747 номеров.

Компания включает такие бренды, как AmeriHost Inn, Days Inn, Howard Johnson, Knights Inn, Ramada Inn, Super 8, Travelodge, Villager и Wingate Inn, Avis, ERA, Coldwell Banker, Century 21, Coldwell Banker Commercial. Кроме того, данная корпорация владеет различными фирмами, представляющими практически все области туристической индустрии. Так, из компаний по прокату автомобилей Cendant принадлежат Avis и с 2001 г. Budget, за которую было отдано в общей сложности более 700 млн долл. В том же 2001 г. Cendant приобрела и компьютерную систему бронирования Galileo. Еще одна сфера ее деятельности — клубный отдых, где ей принадлежат

такие компании, как Fairfield Resorts, RCI и Trendwest. Кроме того, в портфеле корпорации имеются несколько туристических компаний, четыре страховые фирмы, служба такси и три крупных туристических сайта.

Основной специализацией компании является построение франчайзинговых систем, поиск решений, связанных с внешним финансированием, прямой маркетинг.

Имя Cendant корпорация получила только в 1997 г., когда слились CUC International Corp., специализирующаяся на клубном отдыхе, и HFS Inc., владеющая на тот момент всеми гостиничными эконом-брендами, ныне принадлежащими Cendant. Стоит отметить, что некоторые гостиничные бренды, входящие сейчас в Cendant, имеют более чем полувековую историю.

Охарактеризуем некоторые бренды гостиничной корпорации. Все бренды гостиничной сети относятся к экономическому классу и соответствуют уровню 2–4 звезды.

Гостиницы AmeriHost Inn и AmeriHost Inn & Suites можно найти в 18 штатах США. Они ориентированы как на бизнес-путешественников, так и на туристов и предлагают стандартный набор услуг. 1900 отелей Days Inns представлены более чем в 10 государствах и в скором времени появятся также в Японии, Италии, Марокко и Корее. Девиз этой цепочки: высокое качество по невысокой цене (от 35 до 69 долл.).

500 отелей Howard Johnson расположены практически по всей территории США, а также в Аргентине, Канаде, Колумбии, Доминиканской Республике, Эквадоре, Египте, Израиле, Иордании, Ливане, на Мальте, в Мексике, Омане, ОАЭ, Великобритании и Венесуэле. В цепочку входят несколько брендов: Howard Johnson Plaza Hotels, Howard Johnson Hotels, Howard Johnson Inns, Howard Johnson Express Inns.

225 предприятий Knights Inn расположены в США и Канаде. Гостиницы этой цепочки, согласно рекламе, предлагают «действительно низкие цены» (около 60 долл.). В одноэтажных строениях, расположенных у важных магистралей, постояльцы найдут чистое и комфортное размещение.

На территории США и Канады около 2 тыс. мотелей Super 8. История этой цепочки насчитывает более четверти века. Отличительной особенностью бренда служит то, что четыре раза в год мотели подвергаются тщательной инспекции, и потому постояльцы могут рассчитывать на максимальное гостеприимство персонала и

быть уверены, что им предоставят идеально чистые номера по цене 50–65 долл.

Отели Villager Lodge предлагают домашний комфорт по цене 40–60 долл. Последний из брендов корпорации — Wingate Inn — создан специально для бизнесменов. Соответственно и цена на такое размещение несколько выше, чем в других брендах — от 80 до 100 долл.

Inter Continental Hotels Group занимает второе место среди гостиничных корпораций и располагает 3600 отелями на 536 318 номеров. Компания включает следующие бренды: Intercontinental Hotels and Resorts, Crowne Plaza Hotels and Resorts, Hotel Indigo, Holiday Inn, Express by Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites, Priority Club Rewards.

В данный момент третье место в мире занимает корпорация *Marriott International*, имеющая 2718 отелей на 490 564 номеров, расположенных в США и 65 других странах мира.

Все отели сети отличаются неизменным сервисом, который базируется на четком взаимодействии всех структур, и поддерживаются жестким контролем со стороны головного офиса. Учитывая различные группы клиентов, их материальные возможности, сеть разрабатывает различные бренды, увеличивая объемы обслуживания:

Marriott Hotels and Resorts — отели с полным набором услуг, управляются через франшизу или самостоятельно. Отели Renaissance Hotels and Resorts предоставляют полный набор услуг средств размещения для бизнес-туристов, отдыхающих. Marriott Conference Centers — полносервисные отели для проведения конференций и встреч. County by Marriott — подразделение компании, отвечающее за сеть отелей с относительно низкой ценой. Fairfield Inn by Marriott — подразделение компании, отвечающее за сеть отелей экономического класса. SpringHill Suites — подразделение компании, отвечающее за сеть отелей среднего и высшего классов, направленное на обслуживание бизнес-туристов и отдыхающих, в особенности для женщин и детей. Residence Inn by Marriott — лидер в сегменте отелей с длительным проживанием. TownePlace Suites — подразделение компании, отвечающее за сеть отелей с относительно низкой ценой с длительным проживанием гостей. Marriott ExecuStay — подразделение компании, предоставляющее средства размещения на один и более месяцев. Marriott Executive Apartments — подразделение компании, предоставляю-

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

щее размещение деловым туристам на срок от 30 дней. Marriott Vacation Club International — система таймшера. Гость может купить неделю отдыха в отеле этого класса. Система включает 38 эксклюзивных курортов. Ritz Cariton — ведущий гостиничный бренд в сегменте отелей класса люкс.

Международная гостиничная цепь *Accor*, занимающая четвертое место в рейтинге, за 40 лет своей работы задействовала 3894 отелей в 90 странах мира (по состоянию на 2006 г.). Выручка французской группы отелей Accor SA в I квартале 2006 г. выросла на 10,4% (до 1,850 млрд евро против 1,676 млрд евро, полученных за аналогичный период годом ранее). Она является вторым по величине оператором в бизнес-туризме в сфере перевозок, имеет 50% акций Carlson Wagonlit Travel, управляет 13 казино, располагает 145 000 ассоциированными компаниями в 140 странах.

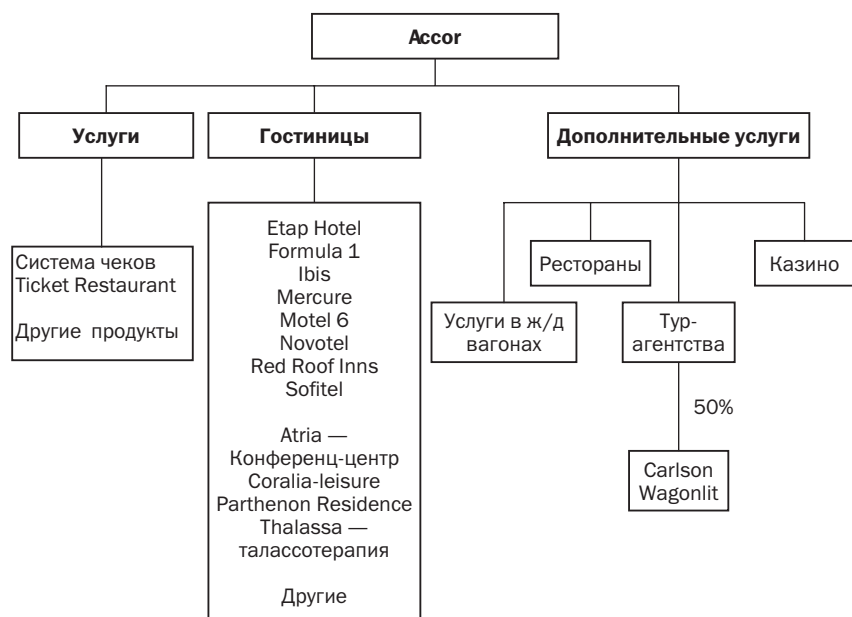


Рис. 2.1. Корпоративная структура Accor

2.1. Гостиничное хозяйство как объект управления

Структура гостиничной деятельности корпорации представлена на рис. 2.2.

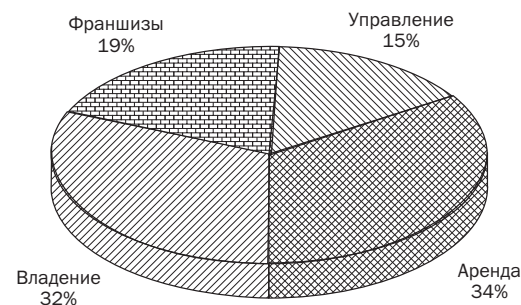


Рис. 2.2. Структура гостиничного сектора Accor

А начиналась эта корпорация с развития транспортной инфраструктуры в окрестностях французского города Лилля. Первый отель будущей цепи Novotel был построен в 1967 г. вблизи аэропорта и автомагистрали. Следующие гостиницы сети Novotel также строились в районах транспортных узлов. Это было массовое строительство небольших гостиниц на 60–80 номеров, по 15–20 гостиниц в год. В 1973 г. рядом с кольцевой дорогой вокруг Парижа был построен крупный Novotel на 600 номеров. Увеличение туристических потоков требовало развития инфраструктуры туризма. И в 1982 г. Novotel сливается с цепью Sofitel, несколькими ресторанными цепями, банкетными, сервисными компаниями. Объединенная компания была переименована в Accor.

На сегодняшний день Accor — это гостиницы всех категорий от 1 до 5 звезд, это вторая по величине мировая сеть туристических агентств, третья по величине во Франции сеть казино, конференц-центров, это группа сервисных компаний, обслуживающих ежедневно 13 млн человек. Гостиничная цепь Accor включает следующие бренды: Sofitel, Atria, Novotel, Mercure Accor Hotels, Switch Hotels, Ibis, Etap, Formula 1, Red Roof, Motel 6, Studio 6.

Корпорация широко использует различные формы взаимодействия, интегрируя усилия в смежных областях: строит собственные отели, берет отели в аренду, создает совместные предприятия, работает с гостиницами по договору франчайзинга, вводит управление по контракту, интегрирует отели в единую информационную систему с созданием корпоративного сайта. 30% отелей являются

собственностью цепи, 30% взяты в долгосрочную аренду, 30% работают по договору франчайзинга. В 1994 г. было создано совместное предприятие, в котором 50% акций принадлежит Ассог и 50% акций — американской компании Carlson Companies. В 2000 г. была создана совместная программа Ассог и Управления железной дороги Франции по продаже пакетов «ж/д. + отель». Тесное сотрудничество с авиакомпаниями привело к созданию другой специализированной программы туров «авиаперелет + отель». Сегодня Ассог — лидер гостиничного бизнеса с сетью туроператоров и туристических агентств, активный участник американского и европейского туристических рынков.

К настоящему времени *Hilton* представляет собой пятую крупнейшую корпорацию мира со штаб-квартирой в Беверли-Хилз (Калифорния, США), которая, в свою очередь, состоит из восьми гостиничных цепей (*Conrad Hotels*, *Doubletree*, *Embassy Suites Hotels*, *Hampton Inn*, *Hampton Inn and Suites*, *Hilton Hotels*, *Hilton Garden Inn*, *Homewood Suites by Hilton*), имеющих собственные стандарты обслуживания. В собственности и под управлением корпорации находится свыше 2,5 тыс. клубов и центров отдыха, отелей (2565 на 447 172 номеров) на территории 75 государств пяти континентов и около 2 тыс. игорных заведений и букмекерских контор, располагающих более чем 600-тысячной клиентурой в 160 странах мира. Количество сотрудников — свыше 70 тыс. человек. Финансовый оборот — около 9 млрд фунтов стерлингов.

Choice Hotels International — шестая крупнейшая гостиничная корпорация в мире, объединяющая около 4810 отелей, включающая следующие бренды: *Quality Inn*, *Choice Hotels*, *Comfort Inn*, *Comfort Suites*, *Quality*, *Sleep Inn*, *Clarion*, *MainStay Suites*, *Suburban Extended Stay Hotel*, *Econo Lodge*, and *Rodeway Inn brand hotels*. История компании начинается в 1940 г., когда были открыты первые отели. История компании полна инноваций и новшеств. Так, еще в 1940 г. были разработаны стандарты деятельности предприятий. В 1954 г. впервые в отелях этой компании были введены следующие услуги: круглосуточная работа службы размещения, телефоны в номерах, бассейн, в 1963 г. — гарантированное бронирование. В 1983 г. первыми работали с глобальными системами бронирования, в 1984 г. — первыми предложили номера для некурящих.

Best Western International — седьмое крупнейшее гостиничное объединение, включающее 4110 отелей в 80 странах мира. Компания объединяет независимые отели, имеющие собственный шарм

и высокие стандарты сервиса. *Best Western* оставляет право независимости за отелями по программам обслуживания гостей, подготовке персонала, маркетингу и продажам, предоставляя консультационные услуги, поддержку и системы бронирования. В 2006 г. компания отметила свое 60-летие.

Американская корпорация *Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.* является восьмой крупнейшей международной корпорацией в индустрии гостеприимства и отдыха. Компания была основана в 1969 г., но такие бренды, как *Sheraton Hotels & Resorts*, *Westin Hotels & Resorts*, имеют более чем 60-летнюю историю. Сегодня компания включает в себя 738 отелей и курортов в более 95 странах мира, 145 тыс. сотрудников. Компания выступает собственником, оператором и франчайзодателем отелей. К брендам корпорации относятся: *Sheraton Hotels & Resorts*, *Westin Hotels & Resorts*, *The Luxury Collection*, *St. Regis*, *W* и *Four Points Hotels by Sheraton*, *Le Meridien*, *Aloft*. Географически *Starwood* представлена практически на всех континентах: Северная Америка, Европа, Азиатско-Тихоокеанский регион, Африка, Ближний Восток и Латинская Америка.

Одной из историй достижения успеха в индустрии гостеприимства в Америке является деятельность корпорации *Carlson Companies*, занимающей сегодня девятое место в рейтинге. Структуру корпоративного управления гостиничной корпорацией можно рассмотреть на примере *Carlson Companies* (рис. 2.3).

Carlson Companies является одной из крупнейших частных корпораций США. Ее ежегодный объем продаж составляет 31,4 млрд долл. США. Корпорация имеет около 1200 туристических агентств во всем мире, 881 гостиниц на 147 624 номеров, около 650 ресторанов под 9 торговыми марками в 52 странах, 5 круизных судов. Основными, пользующимися высокой репутацией, являются торговые марки *Radisson* и *Regent International*, принадлежащие *Carlson Hospitality Worldwide*, *Carlson Wagonlit Travel* (совместно с *Accor* 50% на 50%) и *Carlson Leisure Group*. На корпорацию работает 188 000 сотрудников в 140 странах.

Гостиничная сеть *Radisson Hotels & Resorts* включает 415 отелей в 63 странах мира. *Radisson Hotels & Resorts* сфокусированы на предоставлении гостиничных услуг бизнес-туристам и туристам с целью отдыха, адаптируя свои услуги к их потребностям. Компания продолжает расширять свой бренд, включая новые отели, разрабатывая новые продукты и стандарты услуг.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

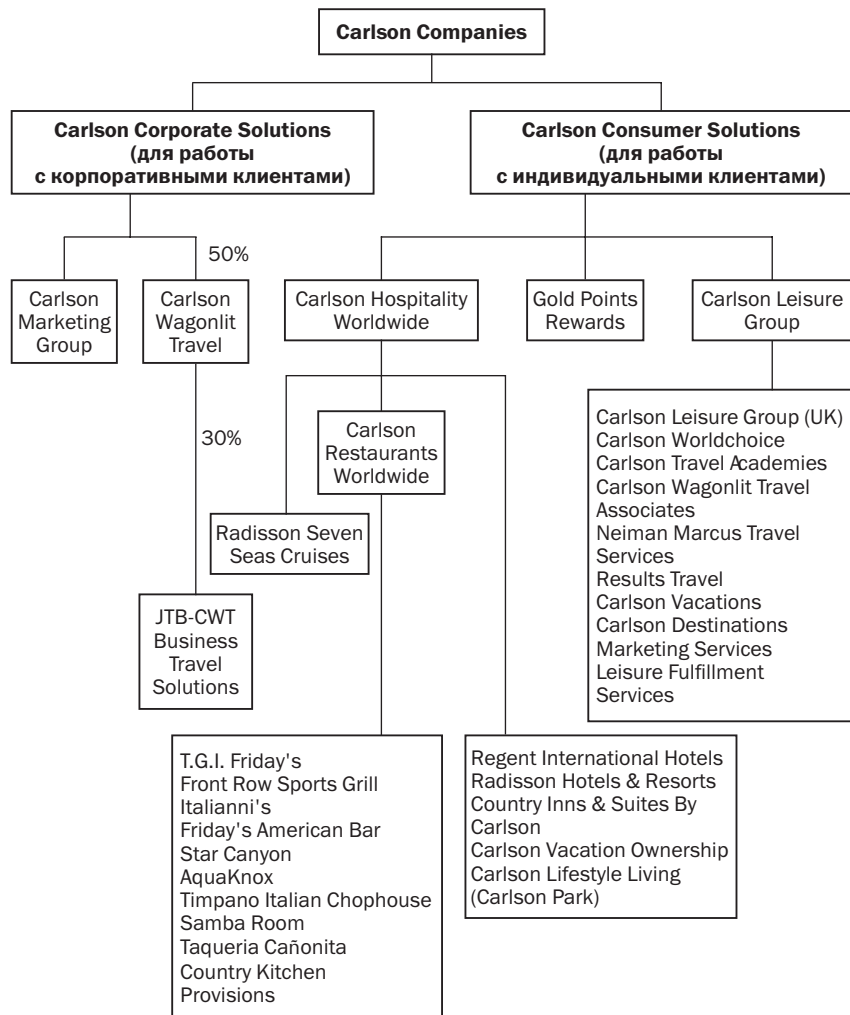


Рис. 2.3. Корпоративная структура компаний Carlson

Park Plaza Hotels & Resorts — кампания, включающая более 35 отелей, 11 из которых расположены в Северной Америке. Номерной фонд отелей колеблется около 125 номеров, отели расположены в пригородах или вблизи аэропортов. С ресторанами, конференц-залами, рекреационными услугами, полным набором гостиничных услуг отели ориентированы на средний сегмент рынка.

2.1. Гостиничное хозяйство как объект управления

Компания Country Inns & Suites By Carlson включает 380 организаций по всему миру. Особенности отелей — домашний интерьер, а также библиотека, в которой гость может взять книгу с собой, уезжая из отеля, а вернуть ее в свой следующий приезд. 98% гостей — постоянные гости.

Park Inn — уникальная гостиничная компания, имеющая обстановку, располагающую к отдыху. Отели относятся к категории эконом-класса и располагаются в пригородах и местах отдыха. Отели ориентированы на отдыхающих и деловых туристов. В компании более 80 отелей, расположенных в 12 странах.

Теперь рассмотрим гостиничную корпорацию *Hyatt*, занимающую 10-е место в мире. Первая собственность Hyatt появилась в 1957 г. в международном аэропорту Лос-Анджелеса — Hyatt House, владелец местный предприниматель Hyatt Лонде. В течение следующего десятилетия гостиницы Hyatt охватили все западное побережье.

В настоящий момент 208 отелей на 89 602 номеров объединены общим брендом Hyatt. Hyatt International является лидером, обеспечивающим проживание класса люкс и обслуживание высокого качества, целевым рынком которого являются в первую очередь бизнес-путешественники. Чтобы привлечь к себе самых разных клиентов, Hyatt стратегически дифференцирует свои заведения по услугам.

Hyatt Regency Hotels. Отели этого типа располагаются в городских бизнес-центрах и являются отелями категории «пять звезд». Основной продукт компании.

Hyatt Resorts. Отели для отдыха. Располагаются в наиболее привлекательных местах отдыха, предлагая гостям «полный уход от повседневных стрессов».

The Park Hyatt Hotels. Небольшие европейского стиля отели класса люкс. Их целевым рынком являются отдельные путешественники, предпочитающие приватность, персонифицированное обслуживание и явно выраженную элегантность небольших европейских отелей.

The Grand Hyatt Hotels. Обычно располагаются в самых престижных районах и привлекательны как для отдыхающих, так и для проведения конференций. Отели отличаются утонченностью и великолепием интерьеров, здесь используются технологии, которые делают их своего рода произведениями искусства. Поэтому конференции и банкеты проводятся на уровне мировых стандартов.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Рейтинг ведущих международных сетей не претерпел значительных изменений (табл. 2.3). Десять сетей, которые продемонстрировали самый значительный рост номерного фонда, принадлежат корпорациям, входящим в десятку крупнейших групп во всем мире. Главным образом они развивались органически. Половина этих цепей являются лидерами данного сектора экономики и предпочитают управление по договору франчайзинга. За исключением Mercure и Ibis, они расположены главным образом в Северной Америке. Кроме того, доля верхнего сегмента рынка гостиничных услуг незначительно представлена среди сетей с лучшими показателями увеличения номерного фонда.

Таблица 2.3. Десять сетей с наибольшим ростом вместительности в период 1995—2005 гг.

Сеть	Расширение номерного фонда, %	Количество номеров в 2005 г.	Ранг в 2005 г.
Express by Holiday Inn	+104,735	126 035	8
Hampton Inns	+80,362	130 398	7
Marriott	+73,091	178 331	4
Courtyard	+60,498	94 003	13
Comfort Hotels	+59,298	182 038	3
Mercure	+58,676	85 352	17
Super 8	+51,500	125 844	9
Hyatt	+48,432	93 651	14
Ibis	+36,542	75 602	18
Sheraton	+33,910	134 866	6

Источник: MKG Consulting Database. 2005. Oktober.

Появившийся в 1991 г. Express by Holiday Inn (также известный как Holiday Inn Express) достаточно активно развивался. Номерной фонд сети вырос более чем на 100 000 комнат за десять лет, в результате чего сеть поднялась на 29 позиций в рейтинге и оказалась среди лучших десяти компаний. Один лишь этот показатель составляет 60% роста InterContinental Hotels Group за прошлые десять лет.

2.1. Гостиничное хозяйство как объект управления

Сеть Hampton Inns, вторая в рейтинге по показателю прироста в предложении номеров, не прекращает свой рост с 1995 г. С 1995 до 2000 г. под эгидой приобретения группы Promus цепь уже объявляла ежегодный рост, по крайней мере на 10%. Тенденция продолжилась в пределах компании Hilton Corporation, которая в итоге заняла седьмую позицию в рейтинге крупнейших глобальных гостиничных корпораций мира.

Сети Marriott, Courtyard и Fairfield Inn достоверно отражают деятельность своей компании Marriott International. Их органичный рост был внушающим, что во многом составляет существенную долю динамизма всей группы.

Также подтверждает свою устойчивую тенденцию дальнейшего развития компания Accor. Три европейские сети корпорации, принадлежащие различным категориям — Ibis, Mercure и Sofitel, — находятся среди сетей с большими результатами роста.

В мире крупных, глобального масштаба гостиничных сетей на протяжении 2005 г. наблюдался стабильный и спокойный эволюционный процесс: все что-то строят, что-то покупают, внедряются на новые рынки. Но крупных торговых сделок или поглощений не было. И лишь в конце 2005 г. и в январе 2006 г. произошло несколько стратегических изменений в сторону дальнейшей консолидации гостиничных цепочек.

Прежде всего, после более чем 40-летнего отдельного существования вновь объединились американский и британский Hilton. Также следует отметить сеть Starwood Hotels & Resorts Worldwide: сначала она уступила крупный блок принадлежащей ей недвижимости (38 гостиниц на 19 тыс. номеров) корпорации Host Marriott, а затем, аккумулировав «свободные» финансы, разом закупила всю сеть (более 130 отелей) Le Meridien.

Глобальные гостиничные сети давно уже являются транснациональными структурами. Но стратегически в них доминирует американский капитал. Соединенные Штаты первыми в мире (еще в 1930-е годы) начали формировать цепочки отелей, добились очень высокой степени консолидации внутреннего рынка (70% всех отелей страны входят в какую-либо гостиничную цепочку) и более чем преуспевают на международном уровне¹.

¹ Свистунов С., Юсупова Е. Глобальная эволюция и российская революция // Турбизнес. 2006. № 4.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Как показывают данные представленного обзора, деятельность ведущих гостиничных корпораций направлена на увеличение числа гостиниц, управляемых на основе франшизы, глобализации гостиничного бизнеса, на расширение торговых марок (гостиничных цепочек различной специализации) и внедрения в другие сферы деятельности индустрии гостеприимства.

2.2. Особенности развития гостиничного хозяйства в Российской Федерации

В нашей стране в соответствии с Федеральным законом «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» существует понятие «туристическая индустрия», где перечисляются основные компоненты туристической структуры: «Туристическая индустрия — совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков».

В России гостиничный бизнес по многим причинам не достиг такого размаха, как в индустриально развитых странах (1,5% от общего числа учтенных в мире гостиничных мест, см. табл. 2.1), и его развитие не превратилось в самостоятельную отрасль народного хозяйства. Он по-прежнему входит в состав жилищно-коммунального хозяйства (жилкомхоз) Государственного комитета Российской Федерации по строительству и жилищно-коммунальному комплексу.

Следует также отметить чрезвычайно большое разнообразие предприятий, занимающихся этим видом деятельности. В существующей классификации отраслей народного хозяйства организации, предоставляющие услуги гостеприимства, рассредоточены по многим отраслям, образуя в большинстве случаев их не основную, а вспомогательную или побочную деятельность.

Деятельность гостиничных предприятий Российской Федерации в период с 1992 по 2003 г. характеризуется табл. 2.4.

Число гостиничных предприятий в 2003 г. составило 3916 единиц и сократилось на 42,4% по сравнению с 1992 г. Их единовременная вместимость уменьшилась на 121 тыс. мест, или на 25%.

Таблица 2.4. Основные показатели деятельности гостиничных предприятий в Российской Федерации в 1992–2003 гг. (без специализированных средств размещения)

Показатели хозяйственной деятельности	1992 г.	1995 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Число гостиничных предприятий — всего	6804	5504	5043	4258	4224	4182	4120	3872	3916
В том числе по формам собственности:									
государственная	4930	983	818	638	643	683	707	682	682
муниципальная	1874	1555	1551	1419	1387	1343	1303	1264	1202
частная	—	1564	1420	1206	1236	1243	1230	1171	1316
общественных и религиозных объединений	—	72	84	85	90	105	111	126	122
смешанная российская	—	1273	1096	809	752	675	621	483	442
совместная российская и иностранная	—	57	74	38	109	125	140	129	135
иностранная	—	—	—	63	7	8	8	17	17
Ввод в действие новых гостиниц, тыс. мест	—	—	0,5	0,8	1,1	0,9	1,0	1,1	2,0
Принято клиентов, млн чел.	—	—	—	13,5	15,0	16,6	17,1	16,9	16,6
Единовременная вместимость, тыс. мест	485	426	391	373	358	346	338	343	364
Предоставлено номеров, млн	95,1	58,7	44,9	42,4	43,5	46,6	47,3	45,9	45,5
Загрузка гостиничных мест, %	54	38	31	31	33	37	38	37	34
Общая численность работников, тыс. чел.	98,5	102,5	98,1	102,2	101,4	103,3	105,0	110,3	111,9

Источник: Туризм и туристские ресурсы в России. 2004 : стат. сб. / Росстат. М., 2004.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Число предоставленных ночевок российским и иностранным гражданам сократилось почти в два раза и в 2003 г. составило 45,5 млн. Загрузка гостиниц упала с 54% в 1992 г. до 34% в 2003 г. и, таким образом, сократилась в 1,6 раза. Низкая загрузка как раз и объясняет стремление руководителей российских гостиничных предприятий сдавать номера в аренду под офисы, склады и т.д. и использовать номерной фонд не по назначению. Хотя официальная статистика по аренде номеров занижена, в целом в 2003 г. по экспертной оценке сдавалось в аренду 10% общей площади гостиничных предприятий.

Несмотря на общее сокращение числа гостиничных предприятий и мест одновременного обслуживания, увеличилась численность работников гостиничной отрасли. Число рабочих мест с 1992 г. возросло на 14% и составило в 2003 г. 111,9 тыс.

С 2004 г. в гостиничной сфере деятельности наметилась стабилизация и улучшение экономических показателей. По данным Госкомстата России¹, в 2004 г. число гостиниц составило 4041 и увеличилось по сравнению с 2003 г. на 125 объектов. Число номеров соответственно составило 179 тыс. при сокращении единовременной вместимости с 363,4 до 344,4 тыс. мест, что говорит о повышении комфортности. Размер среднестатистической гостиницы в Российской Федерации составляет 44 номера. В течение 2004 г. гостиницами было предоставлено 46 236 тыс. ночевок, вместе с тем коэффициент использования гостиничного фонда (койко-мест) не превысил 0,40. Объем платных услуг, предоставленных гостиницами и аналогичными средствами размещения, составил 52 342 млн руб. в 2004 г. и 60 087,7 млн руб. в 2005 г.

Самый высокий коэффициент использования номеров был зарегистрирован в Москве (54%). При этом московские отели аккумулируют 42,4% от общей суммы гостиничных доходов, имея 19,2% всех номеров, петербургские — 15,7%, располагая 17,9% номерного фонда страны.

Число мест гостиничных предприятий по регионам Российской Федерации представлено в табл. 2.5. Как показывают данные, наибольшее сосредоточение гостиничной базы по числу мест имеет место в Южном федеральном округе — 313,5 тыс. мест (27,2%), в Центральном федеральном округе — 281,3 тыс. мест (24,4%), в

¹ Туризм в цифрах. 2005 : стат. сб. / ИИЦ «Статистика России». М., 2006; Российский союз туриндустрии / ИИЦ «Статистика России». М., 2006.

2.2. Особенности развития гостиничного хозяйства в Российской Федерации

Приволжском федеральном округе — 198,6 тыс. мест (17,3%) и Северо-Западном федеральном округе — 109,2 тыс. мест (9,5%).

По числу гостиничных мест в отдельном городе лидируют Москва — 65,6 тыс. мест (5,7%) и Санкт-Петербург — 46,0 тыс. мест (4,0%). В этих городах находятся и самые крупные гостиницы по размерам номерного фонда.

Таблица 2.5. Основные показатели коллективных средств размещения по регионам Российской Федерации в 2003 г.

Территория	Число организаций	Номерной фонд, тыс. номеров	Из общего числа номеров, %		Число мест (коек), тыс.	Коэффициент использования номерного фонда, %
			Номера категории «люкс»	Номера туристического класса (без удобств)		
1	2	3	4	5	6	7
Российская Федерация	8517	448,4	12,1	28,8	1151,4	0,36
Центральный федеральный округ	1558	113,7	14,6	24,0	281,3	0,38
Белгородская область	62	2,4	11,0	33,6	5,4	0,31
Брянская область	67	2,4	14,7	41,8	6,6	0,41
Владимирская область	73	4,2	6,5	37,3	10,2	0,29
Воронежская область	109	5,8	5,1	48,0	13,6	0,32
Ивановская область	52	3,1	10,0	46,1	6,3	0,43
Калужская область	53	2,6	5,8	31,3	6,1	0,48
Костромская область	62	2,4	2,0	51,6	5,7	0,32
Курская область	59	2,1	12,6	34,9	5,1	0,39

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Липецкая область	54	2,8	7,5	40,8	7,5	0,34
Московская область	297	27,5	13,0	20,6	93,5	0,31
Орловская область	41	1,6	12,1	40,8	3,6	0,36
Рязанская область	61	2,4	5,8	33,2	6,2	0,34
Смоленская область	53	2,7	6,7	23,8	5,6	0,45
Тамбовская область	56	2,1	20,2	30,8	5,1	0,31
Тверская область	105	6,5	9,1	25,2	13,7	0,37
Тульская область	94	5,0	10,8	47,1	12,7	0,31
Ярославская область	73	3,6	7,7	30,8	8,7	0,47
Москва	187	34,5	24,7	6,4	65,6	0,53
Северо-Западный федеральный округ	852	48,1	10,6	25,5	109,2	0,40
Республика Карелия	68	2,2	6,2	38,3	4,6	0,40
Республика Коми	68	2,2	15,9	31,2	4,4	0,48
Архангельская область	100	3,6	12,4	36,8	7,6	0,39
В том числе Ненецкий автономный округ	6	0,1	4,9	11,5	0,1	0,49
Вологодская область	82	3,2	11,9	34,9	7,5	0,46

2.2. Особенности развития гостиничного хозяйства в Российской Федерации

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Калининградская область	65	3,3	20,6	18,7	7,0	0,46
Ленинградская область	128	4,9	5,4	50,5	13,8	0,31
Мурманская область	99	3,5	12,1	38,3	7,3	0,32
Новгородская область	58	3,0	14,0	28,7	6,0	0,37
Псковская область	55	2,4	7,5	27,4	5,0	0,41
Санкт-Петербург	129	19,8	9,3	12,0	46,0	0,41
Южный федеральный округ	1767	104,5	13,1	19,7	313,5	0,33
Республика Адыгея	15	0,7	12,0	21,7	2,0	0,33
Республика Дагестан	38	1,8	3,2	50,8	4,0	0,16
Республика Ингушетия	3	0,1	6,3	85,7	0,1	0,31
Кабардино-Балкарская Республика	47	3,7	11,0	36,4	9,2	0,33
Республика Калмыкия	13	0,1	2,2	97,8	0,3	0,21
Карачаево-Черкесская Республика	24	1,1	4,7	27,6	2,7	0,34
Республика Северная Осетия (Алания)	24	1,3	3,3	60,9	3,9	0,26
Чеченская Республика	—	—	—	—	—	—

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Краснодарский край	1009	63,9	13,7	10,1	220,3	0,32
Ставропольский край	174	15,1	17,6	9,9	28,6	0,59
Астраханская область	56	1,8	14,7	33,2	5,0	0,28
Волгоградская область	148	6,0	7,9	39,6	15,5	0,33
Ростовская область	216	9,0	9,4	66,2	21,8	0,22
Приволжский федеральный округ	1785	80,6	10,0	41,9	198,6	0,33
Республика Башкортостан	299	13,4	9,2	39,7	29,9	0,38
Республика Марий Эл	45	1,8	5,0	32,9	5,2	0,28
Республика Мордовия	37	1,4	8,2	41,2	3,0	0,42
Республика Татарстан	255	10,8	10,2	42,6	28,3	0,33
Удмуртская Республика	56	2,3	8,9	28,0	6,2	0,50
Чувашская Республика	68	2,8	10,6	24,9	6,5	0,36
Кировская область	111	3,6	7,8	42,7	9,1	0,42
Нижегородская область	179	9,3	12,3	41,5	22,7	0,31
Оренбургская область	135	4,3	7,4	38,9	10,6	0,34
Пензенская область	53	2,7	7,1	15,4	8,2	0,23

2.2. Особенности развития гостиничного хозяйства в Российской Федерации

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Пермская область	142	7,4	13,6	37,8	17,6	0,44
В том числе Коми-Пермяцкий автономный округ	3	10,0	5,0	30,0	0,1	0,33
Самарская область	186	11,4	12,3	54,8	28,3	0,29
Саратовская область	135	5,6	8,5	50,9	13,9	0,18
Ульяновская область	84	3,8	5,3	51,4	9,0	0,30
Уральский федеральный округ	823	33,2	12,2	35,8	85,9	0,35
Курганская область	46	2,1	5,8	37,8	5,5	0,35
Свердловская область	286	10,9	14,8	40,0	24,8	0,42
Тюменская область	238	9,4	12,6	18,0	19,2	0,47
Ханты-Мансийский автономный округ (Югра)	107	3,6	12,5	17,5	7,1	0,45
Ямало-Ненецкий автономный округ	52	1,4	28,9	23,2	2,5	0,40
Челябинская область	253	10,8	10,5	46,9	36,4	0,24
Сибирский федеральный округ	1206	48,6	10,2	37,3	117,2	0,37
Республика Алтай	51	1,7	10,2	60,3	4,3	0,18
Республика Бурятия	101	3,1	6,8	39,8	7,5	0,32

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Республика Тыва	20	0,6	3,9	75,2	1,5	0,27
Республика Хакасия	24	1,6	8,3	9,5	3,5	0,45
Алтайский край	161	6,5	17,3	24,6	13,9	0,49
Красноярский край	163	7,0	9,7	28,7	16,3	0,39
В том числе:						
Таймырский (Долгано-Ненецкий) автономный округ	6	0,2	8,7	46,7	0,3	0,41
Эвенкийский автономный округ	3	0,10	—	42,9	0,1	0,38
Иркутская область	155	7,2	10,8	41,8	19,3	0,28
В том числе Усть-Ордынский Бурятский автономный округ	6	0,1	21,8	58,2	0,2	0,28
Кемеровская область	140	5,6	8,8	33,9	13,7	0,46
Новосибирская область	135	6,6	8,8	46,3	17,5	0,36
Омская область	88	3,3	8,7	32,8	7,4	0,43
Томская область	59	2,3	8,0	41,3	4,5	0,35
Читинская область	109	3,1	9,1	53,9	7,6	0,23

2.2. Особенности развития гостиничного хозяйства в Российской Федерации

Окончание табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
В том числе Агинский Бурятский автономный округ	11	0,2	26,5	73,5	0,5	0,15
Дальневосточный федеральный округ	526	19,7	10,1	27,2	45,7	0,38
Республика Саха (Якутия)	85	1,8	8,2	29,8	4,3	0,48
Приморский край	146	7,7	7,8	25,4	18,1	0,35
Хабаровский край	97	3,6	11,9	23,7	8,2	0,44
Амурская область	68	2,1	7,9	32,6	5,4	0,40
Камчатская область	37	1,0	21,2	14,6	2,3	0,31
В том числе Корякский автономный округ	6	0,0	2,2	37,0	0,1	0,16
Магаданская область	21	0,9	9,1	60,8	1,8	0,30
Сахалинская область	55	1,7	17,8	28,2	3,4	0,40
Еврейская автономная область	11	0,7	7,4	16,4	1,5	0,41
Чукотский автономный округ	6	0,2	6,2	15,5	0,6	0,14

Источники: Туризм и туристские ресурсы в России. 2004 : стат. сб. / Росстат. М., 2004.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Анализируя проблемы, испытываемые российской гостиничной отраслью, можно сформулировать следующие выводы:

1) цены на гостиничные услуги превышают предел покупательского спроса основной массы населения и иностранных туристов.;

2) низкий уровень обслуживания не соответствует установленной цене;

3) основная масса гостиничных предприятий имеет изношенные основные фонды и не способна обеспечить ни их восстановления, ни расширенного воспроизводства;

4) на рынке усиливается конкуренция со стороны иностранных гостиничных операторов, управляющих недавно введенными в эксплуатацию гостиничными комплексами.

Дальнейшее развитие российских гостиниц возможно только при повышении конкурентоспособности предоставляемых услуг. Эта задача достигается за счет внедрения маркетинга в работу гостиниц, который позволит добиться конкурентных преимуществ и экономического здоровья гостиничных предприятий.

2.3. Особенности рынка гостиниц Москвы

В обзорах гостиничных рынков Европы и мира, подготовленных ведущими международными консалтинговыми фирмами, особая роль отводится Москве. Так, компания Jones Lang LaSalle (JLLS) опубликовала в мае 2004 г. исследование, в котором представлены мнения инвесторов, специализирующихся на проектах развития гостиничной недвижимости. В декабре 2004 г. другая известная консалтинговая фирма Deloitte&Touche (D&T) публикует свой анализ состояния гостиничного рынка Европы. И в том и в другом документе отводится место гостиницам российской столицы. Несмотря на то что Россия не является членом ЕС, она все же занимает часть европейского пространства и оказывает определенное влияние на европейский рынок.

Первое, на что обращают внимание западные консультанты, характеризуя гостиничный бизнес Москвы в 2004 г., — это существенный рост доходов за одну ночевку в гостинице (RevPAR), составивший, по расчетам D&T, более 20%. В отличие от имевших аналогичные показатели роста Афин или Лиссабона, принимавших в 2004 г. Олимпиаду и Чемпионат мира по футболу, Москва не была в

2.3. Особенности рынка гостиниц Москвы

перечне городов, проводивших крупные мероприятия мирового масштаба. Объясняя подобный рост доходов на номер в гостиницах Москвы, мнения западных консультантов разделились: специалисты JLLS связывают это явление с укреплением российской экономики в целом, ростом цен на нефть и стабилизацией политического окружения, способствовавших укреплению межрегиональных и международных связей и росту спроса на услуги размещения. D&T видит причину существенного повышения RevPAR в дефиците предложения гостиничных номеров, вызванном временным закрытием «Аэростара», сносом ряда крупных отелей и перепрофилированием строящихся под более рентабельную коммерческую недвижимость. Последнее замечание касается отеля в Вознесенском переулке, заявленном вначале как «Courtyard Marriott». По данным D&T, этот отель будет теперь предоставлять офисные услуги.

Из обзора, подготовленного специалистами JLLS, следует, что в целом инвесторы позитивно оценивают потенциал московского гостиничного рынка. Но, по их мнению, риск капитальных вложений пока остается высоким. В будущем эти риски могут возрасти, особенно в случае, если сложится ситуация, когда предложение на рынке превысит спрос.

Кажущееся противоречие между тенденциями московского рынка, выявленными в первом и втором обзоре, легко объяснимо: на сегодняшний день столичный рынок гостиниц уже «потерял» значительную часть номерного фонда, и этот процесс продолжается. Сокращение предложения, являющееся прямым следствием этого процесса, действительно, казалось бы, «играет на руку» оставшимся гостиницам, которые получают возможность укрепить свои финансовые позиции за счет дефицита доступных мест размещения. Этот вывод далеко не однозначен, как кажется с первого взгляда. Следует заметить, что в обзоре D&T просматривается небольшая «натяжка»: пока закрывались и продолжают закрываться гостиницы среднего класса, расположенные в центре города. Тогда как выводы относительно роста основных показателей касаются гостиниц верхнего сегмента в целом. Если следовать логике D&T, то в среднем сегменте, там, где произошло наиболее серьезное сокращение номерного фонда, должно фиксироваться и наибольшее движение вверх показателей спроса.

Загрузка в гостиницах класса «3 звезды» за последние три года (рис. 2.4) не показывает однозначной тенденции к существенному

росту, что было бы логичным выводом из первой посылки. Кроме того, если признать, что рост RevPAR в гостиницах верхнего сегмента Москвы — это исключительно следствие сокращения предложения, то тогда следует считать, что гостиницы среднего и верхнего сегмента «делят» одного и того же клиента, что противоречит рыночной логике.

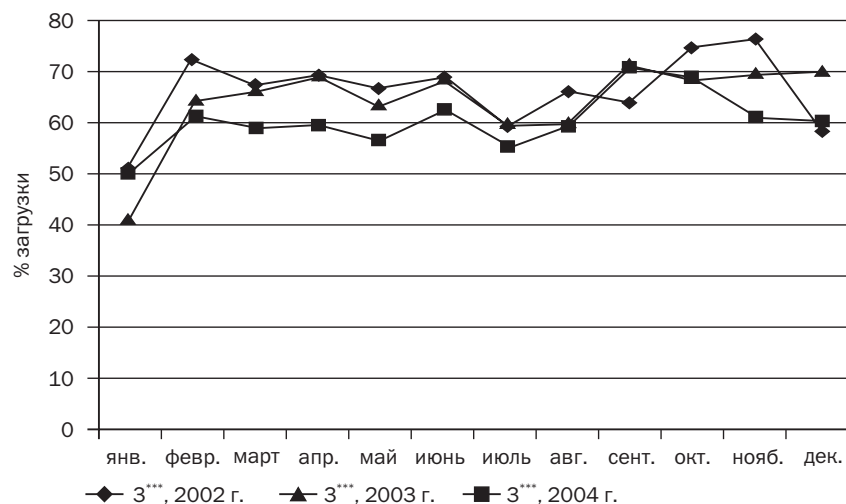


Рис. 2.4. Динамика загрузки гостиниц среднего класса в Москве за время сноса гостиниц

Не отрицая, что после закрытия «Интуриста» и «Москвы» часть их клиентуры переселилась в отели класса «4–5 звезд», тем не менее нельзя объяснить стремительный рост спроса на наиболее дорогие гостиницы Москвы — «Хайат-Арабат», «Аврора-Марриотт», «Марриотт-Гранд» и «Балчуг-Кемпински». Причем самый стремительный рост спроса отмечен на один из самых дорогих отелей Москвы — «Арабат Парк Хайат», заполняемость которого в отдельные месяцы превышает 80%, а средняя цена продаж является самой высокой в группе сопоставимых отелей. В первой половине 2004 г. «Арабат» увеличил свой RevPAR более чем на 100% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, что является абсолютным рекордом.

Все это наводит на мысль, что причины роста показателя доходов с номера в гостиницах верхнего сегмента не могут быть непо-

средственно связаны со сносом гостиниц среднего уровня цен и качества услуг.

Признав, что на сегодняшний день на столичном гостиничном рынке складывается исключительно благоприятная ситуация для вхождения новых игроков, нельзя не отметить, что данный вывод справедлив в течение ограниченного временного интервала. Достаточно посмотреть немного вперед, чтобы заметить, что вскоре положение в гостиничной отрасли Москвы может существенно измениться. При этом изменения коснутся в первую очередь отелей верхнего сегмента. Так, правительство Москвы заявляет о планах удвоения и даже утроения существующего номерного фонда уже в ближайшей перспективе.

Основная доля возводимых объектов фактически будет позиционироваться в верхнем сегменте. К примеру, если реализуются планы по расширению рынка только в Северо-Западном районе столицы, то через 2–3 года имеющийся там номерной фонд увеличится на 22–27%, или на 1500 дополнительных номеров. Планы реконструкции гостиниц в этом районе предполагают, что новые объекты будут позиционироваться в среднем сегменте, но объемы инвестиций, которые необходимо привлечь для реализации этих планов, вряд ли позволят окупить эти объекты в приемлемые сроки (за 8–10 лет), не повышая стоимости оказываемых услуг до уровня гостиниц верхнего сегмента.

После выполнения имеющихся планов гостиницы одного только «куста ВДНХ» смогут принимать до 20–25 тыс. человек одновременно. А это составляет примерно половину от того числа гостиничных клиентов, которое в 2003 г. размещали все отели города. И это, как уже отмечалось, только часть имеющихся проектов. Для того чтобы новые (или уже имеющиеся, что было бы логичнее) гостиничные места не оказались не востребованными, необходимо обеспечить рост потока посетителей в Москву на уровне, сопоставимом с запланированными темпами прироста гостиничных мест, т.е. в 2–3 раза по сравнению с сегодняшним уровнем, тогда как в последние годы количество клиентов московских отелей увеличивалось более скромными темпами, не более 5–10% в год. По прогнозам туроператоров вскоре и эти показатели будут представляться труднодостижимыми, поскольку имеющийся сегодня дефицит гостиничных мест не позволяет всем желающим туристам посетить город.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

В условиях жесткой конкуренции на рынке турпоездов отмеченное обстоятельство не позволяет надеяться на перевод несостоявшейся поездки в Москву в категорию «отложенного спроса», который в дальнейшем реализуется при благоприятном стечении обстоятельств. Скорее всего, Москва будет «замещена» другим городом Восточной Европы, где нет сложностей с визовыми формальностями и гостиницами. Соединив в этом контексте предположения относительно массового строительства гостиниц на фоне незначительного роста спроса, опасения некоторых специалистов, касающиеся возможного перенасыщения московского рынка средств размещения предложением, обретают под собой ощутимую почву. А с ними растут и риски инвестирования в гостиницы Москвы.

Учитывая эти риски, потенциальные инвесторы предусматривают более высокую ставку возврата вложенных средств, превышающую аналогичные показатели более «спокойных» рынков на 17–18 пунктов (в долгосрочной перспективе).

Здесь действует принцип: высокие риски — высокие доходы. Таким образом, в Москве оказывается самый высокий в Европе уровень максимальной первоначальной доходности гостиничных предприятий — 13,6%. Похожая ситуация складывается в Праге, а также на курортах Испании.

Помимо анализа ожиданий гостиничных инвесторов, касающихся перспектив возврата вложенных средств, доклад JLLS затрагивает вопрос цикличности рыночных процессов. Согласно мнению инвесторов, все перечисленные выше рынки (Москвы, испанских курортов и Праги) находятся в стадии подъема: первые два — в поздней фазе роста, последний — в ранней.

Как следует из закона цикличности развития рынков, за подъемом неизбежно следует спад. Пока Москва еще не прошла пика рыночной активности, но, как предупреждают зарубежные эксперты, это неизбежно. На диаграмме, характеризующей спрос на услуги московских гостиниц среднего и верхнего сегмента за последние 10 лет, можно увидеть отмеченную тенденцию.

При этом интересно отметить, что гостиницы различных сегментных групп «работают» в противофазе.

Таким образом, предположение о возможном спаде спроса на услуги гостиниц Москвы находит подтверждение: в среднем сегменте эта тенденция уже проявляется, правда, за счет влияния нерыночных факторов. В верхнем сегменте пока продолжается

2.3. Особенности рынка гостиниц Москвы

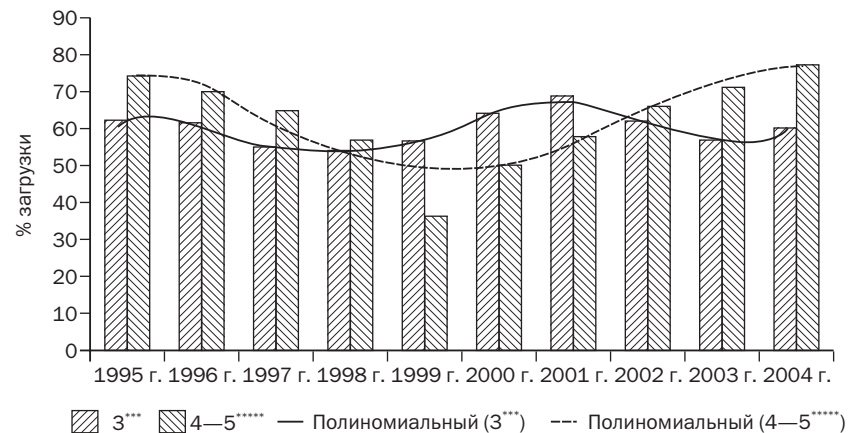


Рис. 2.5. Сравнительная динамика среднегодовой загрузки московских гостиниц различных сегментных групп за последние 10 лет

рост, поддерживаемый внутри и внешнеэкономическими факторами, в частности, принадлежностью Москвы в отличие от большинства других городов Европы к долларовой зоне.

Несмотря на благоприятную текущую конъюнктуру гостиничного рынка Москвы, в недалеком будущем все может измениться, особенно если принять во внимание планы строительства и реконструкции новых гостиниц в центре города. Пока гостиницы в основном закрывались.

Так, на конец 2004 г. разница между количеством номеров в закрытых и открытых гостиницах, включая строящиеся, составляет от 500 до 1500 номеров и более (окончательные данные зависят от конкретизации сроков строительства/сноса некоторых объектов).

Как показывает диаграмма (рис. 2.6), скоро в центре Москвы не останется гостиниц среднего класса. На небольшом участке города в границах от отеля «Мариотт-Гранд» до «Балчуга-Кемпински» добавится не менее 700 номеров в сегменте «люкс», и это только в тех гостиницах, относительно которых можно говорить что-то определенное.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Таблица 2.6. Изменения в гостиничном рынке Москвы после 2000 г.

Название гостиницы	Адрес	Вместимость, номера	Классность
Гостиницы, закрытые к 2004 г.			
Интурист	ул. Тверская	466	3***
Москва	ул. Моховая	1024	3***
Урал	ул. Покровская	350	2**
Савой	ул. Рождественка	86	4****
Спорт	Ленинский пр-т	401	3***
Итого		2327	
Гостиницы, заявленные к закрытию			
Россия	ул. Варварка	3078	3***
Мир	ул. Новый Арбат	225	3***
Минск	ул. Тверская	352	3***
Киевская	пл. Киевского вокзала	197	2**
Итого		3652	
Гостиницы, заявленные к реконструкции			
Будапешт	Петровские линии	146	3***
Украина	Кузцовский пр-т	1024	4****
Центральная	ул. Тверская	268	2**
Гостиницы, вышедшие на рынок в 2000–2001 гг.			
Алроса	Казачий пер.	15	Класс «люкс»
Озерковская	Озерковская наб.	27	3***
Сретенская	ул. Сретенка	38	3–4***/*
Гостиницы, вышедшие на рынок в 2002 г.			
Арагат	ул. Неглинная	219	5*****
Новотель-Центр	ул. Новослободская	255	3–4***/*
Татьяна	Стремянный пер.	72	3–4***/*
Гостиницы, вышедшие на рынок в 2003 г.			
Акварель	Столешников пер.	23	3–4***/*

2.3. Особенности рынка гостиниц Москвы

Окончание табл. 2.6

Название гостиницы	Адрес	Вместимость, номера	Классность
Динаода	ул. Ярославская	64	3–4***/*
Тифлис	ул. Остоженка	31	3–4***/*
Гостиницы, вышедшие на рынок в 2004 г.			
Золотое Яблоко	Дегтярный пер.	72	3–4***/*
Итого		816	
Гостиницы, вышедшие на рынок в 2005 г.			
Дружба	ул. Тихорецкая	360	1–2*/**
Мосрыбхоз	ул. Пятницкая	21	
Марриотт-	Вознесенский пер.	218	3–4***/*
Свиссхотел	Космодемьянская наб.	325	5*****
Холидей Инн	ул. Лесная	301	3–4***/*
Савой	ул. Рождественка	68	5*****
Итого		1293	

Источник: HCD Group. 2004.

Знаковым событием в 2006 г. стало открытие 4-звездного отеля «Холидей Инн Сокольники». Общая площадь 25-этажного здания составляет 55 тыс. кв. м. и вмещает 500 номеров.

В марте 2007 г. будет открыта 5-звездная гостиница «Риц-Карлтон Москва». Общая площадь гостиницы составит 59 тыс. 331 кв. м. Отель будет насчитывать 334 номера, включая 65 люксов и один президентский люкс площадью 237 кв. м. Минимальная площадь номера составит 42 кв. м.

По мнению Правительства Москвы, для развития туризма и решения нехватки мест для размещения гостей столицы в ближайшие четыре года в Москве откроются 75 новых гостиниц.

В целом, если учесть все проекты реконструкции и нового строительства, то верхний сегмент расширится еще значительно, а отели средней классности передвинутся далеко на периферию города. Как изменится рынок столичных средств размещения, когда подъем сменится спадом, а новое предложение превысит определенный предел насыщаемости, можно легко предугадать.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

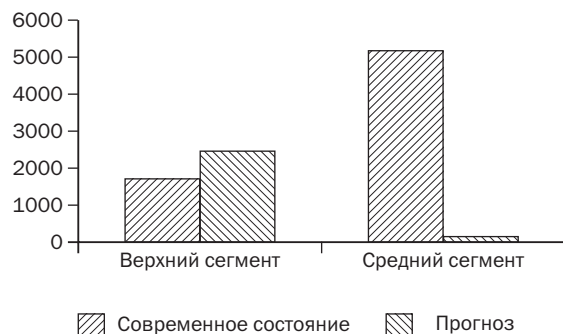


Рис. 2.6. Эволюция вместимости гостиничной базы центра Москвы по сегментам (состояние на начало 2001 г. и среднесрочный прогноз)

В качестве примера города, испытавшего неприятные последствия «перепроизводства» гостиничных мест и спада туристическо-деловой активности в результате прохождения очередного пика рыночного цикла, можно привести Варшаву. По сообщению D&T, начиная с 2002 г. на рынок Варшавы было выведено 2400 новых номеров. Расширение рынка происходило на фоне снижения количества посетителей города: с 1999 по 2003 г. гостиницы Варшавы «потеряли» 26% клиентов, что отразилось на снижении их загрузки на 48%. В результате в 2004 г. RevPAR отелей польской столицы был на 50% ниже, чем в 2001 г. Кризис перепроизводства гостиничных мест в верхнем сегменте наблюдается и в столице объединенной Германии — Берлине, и в Будапеште, где начиная с 1998 г. вместимость гостиничной базы увеличилась на 4800 номерных единиц. Следствием этого явилось 2-кратное сокращение RevPAR в венгерской столице в период с 2001 по 2003 г. и практически стагнация этого показателя в Берлине.

Москва уже переживала подобный период в своей истории не один раз. Научили ли прошлые и чужие ошибки тех, кто будет определять гостиничное «лицо» города на ближайшую перспективу, эта самая перспектива и покажет.

2.4. Классификация гостиничных предприятий

Гостиничные предприятия классифицируют по различным критериям. К наиболее употребляемым относятся следующие:

- 1) месторасположение;

2.4. Классификация гостиничных предприятий

- 2) продолжительность работы;
- 3) обеспечение питанием;
- 4) продолжительность пребывания;
- 5) уровень комфорта;
- 6) вместимость номерного фонда;
- 7) функциональное назначение;
- 8) уровень цен.

По *месторасположению* гостиницы могут быть:

- 1) расположенные в черте города (в центре, на окраине). Центральными являются практически все гостиницы делового назначения, отели «люкс», гостиницы среднего класса;

- 2) расположенные на морском побережье. В данном случае очень важным является расстояние до моря (50 м, 100, 150, 200, 250, 300 м);

- 3) расположенные в горах. Обычно это небольшие гостиницы в живописной горной местности на туристическом маршруте в наиболее удобном месте отдыха. В горной гостинице, как правило, содержится необходимое снаряжение для летнего и зимнего отдыха ее гостей, например альпинистский и горнолыжный инвентарь, подъемники и др.

По *продолжительности работы* гостиницы подразделяются на:

- 1) работающие круглогодично;
- 2) работающие два сезона;
- 3) односезонные.

По *обеспечению питанием* различают:

- 1) гостиницы, обеспечивающие полный пансион (размещение плюс 3-разовое питание);

- 2) гостиницы, предлагающие размещение и только завтрак.

По *продолжительности пребывания* гостей различают гостиницы:

- 1) для длительного пребывания клиентов;
- 2) для кратковременного пребывания.

Гостиничные предприятия также можно классифицировать по связи с особыми средствами передвижения (транспорта), по виду собственности и т.д. Однако на первое место при классификации гостиниц выходит, несомненно, уровень комфорта.

Уровень комфорта:

Классификация гостиничных предприятий по уровню комфорта играет огромную роль в решении вопросов управления качеством

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

вом гостиничных услуг. Уровень комфорта — это комплексный критерий, слагаемыми которого являются:

- состояние номерного фонда: площадь номеров (m^2), доля одноместных (однокомнатных), многокомнатных номеров, номеров-апартаментов, наличие коммунальных удобств и т.д.;
- состояние мебели, инвентаря, предметов санитарно-гигиенического назначения и т.п.;
- наличие и состояние предприятий питания: ресторанов, кафе, баров и т.п.;
- состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей к гостинице территории;
- информационное обеспечение и техническое оснащение, в том числе наличие телефонной, спутниковой связи, телевизоров, холодильников, мини-баров, мини-сейфов и т.д.;
- обеспечение возможности предоставления ряда дополнительных услуг.

Указанные параметры оцениваются практически во всех имеющихся сегодня системах классификации гостиниц. Кроме того, ряд требований предъявляется к персоналу и его подготовке: образованию, квалификации, возрасту, состоянию здоровья, знанию языков, внешнему виду и поведению.

Установление уровня комфорта в настоящее время лежит в основе более 30 систем классификации, наиболее распространенными среди которых являются следующие:

- европейская, или, как часто ее называют, система «звезд», базирующаяся на французской национальной системе классификации, в основе которой лежит деление гостиниц на категории от одной до пяти звезд. Такая система применяется во Франции, Австрии, Венгрии, Египте, Китае, России и ряде других стран;
- система букв (A, B, C, D), используемая в Греции;
- система «корон», применяемая в Великобритании.

В каждом отдельном государстве к пониманию уровня комфорта как критерия классификации подходят по-разному. Именно это обстоятельство, а также ряд факторов, обусловленных культурно-историческими и национальными традициями государств, препятствуют введению в мире единой классификации гостиниц. В этом направлении остается сегодня безрезультатной деятельность Всемирной туристической организации (ВТО), Комитета гостиничной и ресторанной индустрии ЕС, Международной гостиничной ассоциации (МГА). ВТО предложена только стандартная классифика-

2.4. Классификация гостиничных предприятий

ция средств размещения, в которой гостиницы и аналогичные предприятия представляют одну из четырех больших групп (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Классификация средств размещения, рекомендуемая ВТО

На европейском гостиничном рынке имеется единая система стандартизированной информации (SIS — Standardized Information System), принятая 23 декабря 1986 г. Советом Министров Европейского сообщества, состоящая из огромного количества пиктограмм (условных рисунков) (рис. 2.8).

Цель системы стандартизированной информации состоит в том, чтобы облегчить туристам пребывание в Европе, преодолеть существующие проблемы в чтении путеводителей, каталогов, проспектов, связанных с предприятиями размещения. Эта система удобна и имеет ряд преимуществ. Она объективна, информативна, легка в управлении, поддается контролю посредством использова-

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

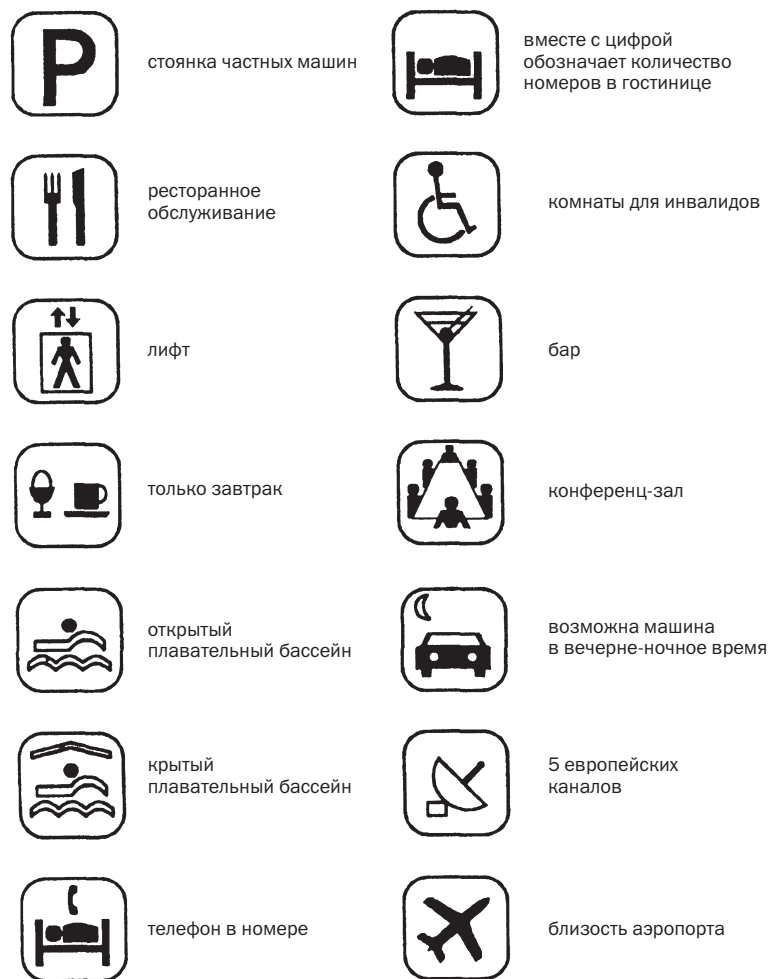


Рис. 2.8. Пиктограммы гостиничного сервиса

ния существующего законодательства по защите интересов потребителей, не допускающего применения вводящих в заблуждение трактовок.

При рассмотрении классификации гостиничных предприятий по уровню комфорта следует выделить сложившиеся в международной практике *подходы к разработке документов*, непосредственно устанавливающих классификацию и порядок ее последующего

2.4. Классификация гостиничных предприятий

проведения (осуществления сертификации на соответствие требованиям определенной классификационной группировки).

При первом подходе разработкой, проведением и контролем занимаются государственные органы, т.е. существует официальная государственная классификация по уровню комфорта гостиничных предприятий, возможно, других средств размещения, а также предприятий питания. В частности, примеры такого подхода наблюдаются во Франции и России.

Французская национальная классификация введена на основании постановления Министерства торговли по делам ремесленников и туризма от 13 июля 1966 г. № 66.371. Классификация гостиниц в Российской Федерации осуществляется на основании государственного стандарта РФ — ГОСТ Р 50645–94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц».

Разработкой, проведением и контролем гостиничных стандартов занимаются также профессиональные объединения и союзы. Например, в Германии эти процессы осуществляет Объединение гостиничных и ресторанных хозяйств (DEHOGA), в Швейцарии — Швейцарский союз владельцев гостиниц.

В мировой практике имеются случаи, когда в пределах одной страны существует несколько систем классификаций. Например, в Великобритании наряду с системой «корон» используется классификация, предложенная *Ассоциацией британских турагентств* — British Travel Authority (BTA):

- бюджетные гостиницы — расположены в центральной части города и имеют минимум удобств;
- гостиницы туристического класса — в структуре обязательно наличие ресторана и бара;
- гостиницы среднего класса — уровень обслуживания достаточно высок;
- гостиницы первого класса — очень высокое качество комфорта и отличный уровень обслуживания;
- гостиницы высшей категории — уровень обслуживания и проживания наивысшего класса.

Наиболее распространенной считается *Французская национальная классификация*, устанавливающая для туристических отелей шесть категорий, среди которых пять с присвоением определенного количества звезд (1*, 2*, 3*, 4* или 5*), одна категория без звезд. Такая система позволяет наиболее полно охватить рынок гостиничных услуг.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Ни одно гостиничное предприятие не может претендовать на присвоение категории, если оно не отвечает минимальным требованиям-критериям, объединенным в следующие группы:

- А — количество комнат;
- В — общие помещения;
- С — оборудование отеля;
- Д — комфортность жилья;
- Е — обслуживание;
- Ф — доступность инвалидам и лицам с ограниченной подвижностью.

Согласно *Немецкой классификации*, гостиничные предприятия подразделяются на пять классов. С целью гармонизации с Европейской системой здесь сразу же предусматривается соответствие каждого класса определенному количеству звезд:

- туристический класс — *;
- стандартный класс — **;
- комфортный класс — ***;
- первый класс — ****;
- люкс — *****.

Следует отметить, что попытки определить соответствие с системой «звезд», иногда чисто условное, характерны и для ряда других систем (букв, «корон», категорий). Так, в Греции гостиницы категории А соответствуют четырехзвездочному уровню, В — трехзвездочному, С — двухзвездочному, Д — однозвездочному. В Италии первая категория условно соответствует уровню четырех звезд, вторая — трех, третья — двух. Для того чтобы гармонизировать систему «корон», используемую в Великобритании, с системой «звезд» необходимо от общего числа «корон» отнять одну «звезду» (например, уровень четырех «корон» равен уровню трех «звезд»).

Рассмотренная выше классификация гостиниц, предложенная Ассоциацией британских турагентств, которая считается в Великобритании наиболее распространенной, также предусматривает подобное соответствие:

- бюджетные гостиницы — *;
- гостиницы туристического класса — **;
- гостиницы среднего класса — ***;
- гостиницы первого класса — ****;
- гостиницы высшей категории — *****.

Немецкая классификация устанавливает требования по 22 обязательным и независимым от класса предприятий критериям:

1. Работа службы приема (рецепции).

2.4. Классификация гостиничных предприятий

2. Сервис завтраков.
3. Сервис напитков.
4. Сервис питания.
5. Наличие телефона в номере.
6. Работа телефона.
7. Минимальная площадь для 75% номеров, включая площадь санузла.
8. Санитарный комфорт (в процентах к общему оснащению санузлов).
9. Оснащение санузлов.
10. Наличие «suite»-номеров (номеров-апартаментов).
11. Меблировка и оснащение номеров.
12. Наличие радио- и ТВ-приемников в номере.
13. Наличие подарков для гостей.
14. Услуги стирки и глаженья.
15. Наличие сейфов.
16. Количество и состояние холлов.
17. Возможность безналичного расчета.
18. Наличие телефакса.
19. Количество и режим работы гостиничных баров.
20. Количество и режим работы ресторанов.
21. Возможность проведения конференций и банкетов.
22. Число дополнительных (факультативных) услуг.

По последнему требованию установлено следующее число дополнительных услуг: для гостиниц класса «люкс» — 270, первого — 120, комфортного — 70, стандартного — 25, туристического — 0.

Особенностью Немецкой классификации является то, что в ней предусмотрены категории и для таких типов гостиничных предприятий, как пансионы и гостинные дворы. При установлении соответствующих категорий для этих типов отсутствуют такие обязательные критерии, как «Ресторан», «Сервис питания», а требуемое число факультативных критериев намного меньше: для первого класса — 90, комфортного — 50, стандартного — 15. Кроме того, указанным типам предприятий максимально может быть присвоен первый класс (****).

В США нет официально утвержденной правительством классификации гостиниц. По уровню комфорта они обычно делятся на пять категорий. Высшая категория (пять звезд) присуждается двумя учреждениями: American Automobile Association (AAA) и Mobile Travel Guide.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Собственный подход к классификации гостиниц имеют *гостиничные цели*. Обычно в них выделяются не категории, а гостиничные бренды — торговые марки, распространяющиеся на все гостиницы конкретной цепи. В каждой марке может учитываться не только уровень комфорта, но и назначение, месторасположение и некоторые другие критерии. Например, крупнейшая европейская гостиничная цепь Ассог (Франция) предлагает несколько марок предприятий, располагающих разнообразной палитрой услуг и цен:

- Sofitel;
- Novotel;
- Mercury, которая, в свою очередь, по уровню комфорта и цен подразделяется еще на три группы:
 - Relais/Inn — предлагает стандартные номера, качественное обслуживание по умеренным ценам;
 - Hotel/Mercury — услуги более высокого уровня, индивидуальное обслуживание, комфортабельное размещение;
 - Grand/Hotel — прекрасное расположение гостиницы, изысканный комфорт и высокий уровень обслуживания круглосуточно;
- Ibis;
- Etap;
- Formule 1.

С учетом конъюнктуры рынка гостиничная цепь Ассог объединяет ряд гостиничных предприятий независимо от их марки с целью обслуживания определенных сегментов туристического рынка. Например, некоторые гостиницы марки Novotel и Mercury входят в группу Atria, которая специализируется на приеме и обслуживании конгрессов, выставок и других профессиональных встреч и мероприятий. Другая группа гостиниц имеет в своем названии знак «Goralia», что означает «курортная гостиница».

Крупнейшая американская гостиничная цепь «Holiday Inn» при выделении марок учитывает не только уровень комфорта, но и назначение, месторасположение, длительность пребывания клиентов и некоторые другие критерии. Она предполагает следующие марки:

- Garden Court — гостиницы экономического класса;
- Holiday Inn Express — гостиницы квартирного типа (апартаменты).

В 1994 г. в России был принят гостиничный стандарт, в соответствии с которым оценивается уровень качества обслуживания и осуществляется классификация гостиничных предприятий. Со-

2.4. Классификация гостиничных предприятий

гласно существующим нормативным правовым актам, под гостиницей понимается коллективное средство размещения, подчиненное единому руководству, в котором на регулярной основе предоставляются посетителям услуги по размещению в номерах, причем число номеров составляет не менее 10.

В соответствии с ГОСТом Р 50645–94, а также СниП 2.08.02–89, СанПиН 42–123–5774–91 категории гостиниц в Российской Федерации обозначаются символом «*» (звезда). Количество звезд увеличивается в соответствии с повышением уровня качества обслуживания. Гостиницы классифицируются по пяти категориям, мотели — по четырем. Высшую категорию обозначают «*****», низшую — «*».

Гостиничная деятельность, как основная деятельность, осуществляется на основании лицензии, выдаваемой лицензионной палатой. В случае если юридическое лицо или предприниматель занимаются в гостинице иной сопутствующей деятельностью, например организацией услуг общественного питания или торговли, то они обязаны получить лицензию и на этот вид деятельности. Лицензия выдается лицензионной палатой.

Органом сертификации гостиничному предприятию выдается сертификат соответствия. Использование «звезд» как знака соответствия определенной категории гостиницы допускается на основании решения органа сертификации. Вместе с тем определение категорийности гостиницы определяется в добровольном порядке и не связано с получением лицензии на право занятия гостиничной деятельностью. Если гостиница не сертифицирована — это не препятствие для продолжения ее деятельности.

Минимальные требования к гостиницам (мотелям) различных категорий, предусмотренные данным стандартом, объединены в следующие группы:

- 1) Здание и прилегающая к нему территория (вывеска, вход для гостей, автостоянка).
- 2) Техническое оборудование (аварийное освещение и энергоснабжение, водоснабжение, кондиционирование воздуха, внутреннее радиовещание, лифт, телефонная связь из номера, телефоны коллективного пользования).
- 3) Номерной фонд: доля мест в одно-, двухместных номерах, наличие многокомнатных номеров (апартаментов), площадь номеров, наличие и площадь санузлов в номерах.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

4) Техническое оснащение (двери и замки, охранная сигнализация, средства контроля за безопасностью, звукоизоляция, освещение, электророзетки, отопление, наличие регулятора кондиционирования воздуха, телефонного аппарата, таймера, радиоприемника, телевизора, холодильника, мини-бара, мини-сейфа).

5) Оснащение мебелью и инвентарем (минимальные размеры кроватей, наличие комплекта постельных принадлежностей и белья, прикроватного коврика, ковров и ковровых покрытий пола, прикроватной тумбочки, шкафа, вешалки для верхней одежды и головных уборов, стульев, кресел, столов (письменного, журнального), полки для багажа, подставки под телевизор, плотных занавесей (или жалюзи), обеспечивающих затемнение помещения, зеркала, щеток (одежной, сапожной), комбинированного ключа (для открывания бутылок), графинов, стаканов, набора посуды для мини-бара, пепельниц, информационных материалов в номере (в том числе и на иностранных языках), набора письменных принадлежностей (конвертов, почтовой бумаги, ручки, карандаша), противопожарной инструкции, инструкции о действиях в экстремальных условиях, характерных для данного места (оползни в горах, землетрясение и т.д.).

6) Инвентарь и предметы санитарно-гигиенического оснащения номера (наличие зеркала и полки для туалетных принадлежностей, занавески в ванной, коврика, фена, полотенцедержателя, крючков для одежды, полотенце (на каждого гостя), махровой простыни, банной шапочки (на каждого гостя), банных тапочек (на каждого гостя), туалетных принадлежностей, салфеток, туалетной бумаги, крышки и щетки для унитаза, корзин для мусора, пакетов для предметов гигиены, прачечной, химчистки).

7) Санитарные объекты общего пользования (туалеты, оборудование туалетов, ванных комнат, душевых).

8) Общественные помещения (наличие мебели, специальных напольных покрытий, ковров и ковровых покрытий, декоративного озеленения, художественных композиций, музыкального вещания, газет, журналов, сейфа для хранения ценностей, гардероба в вестибюле, гостиных, помещений для просмотра телепередач, залов для культурных (деловых) мероприятий с оборудованием для синхронного перевода, аудио- и видеоаппаратурой, бизнес-центра, спортивно-оздоровительного центра, плавательного бассейна, медицинского кабинета, парикмахерской, комнат бытового обслуживания, магазинов, торговых киосков и т.д.).

2.4. Классификация гостиничных предприятий

9) Помещения для предоставления услуг питания (рестораны, кафе, бары).

10) Услуги (работа службы приема, услуги швейцара, подноски багажа, утренняя побудка, уборка номера и кроватей горничной, вечерняя подготовка номера, смена постельного белья и полотенец, стирка и глажение, химчистка, мелкий ремонт одежды, чистка обуви, почтовые и телеграфные услуги, вручение корреспонденции гостям, машинопись, копирование документов, услуги секретаря, стенографиста, посыльного, предоставление в пользование компьютеров, электронных средств связи, видео-, аудиооборудования, хранение ценностей в сейфе администрации, хранение багажа, обмен валюты, организация встреч и проводов, вызов такси, прокат автомобилей, парковка (персоналом гостиницы) и подача из гаража (стоянки) к подъезду автомобиля гостя, техническое обслуживание автомобилей гостей, бронирование билетов на различные виды транспорта, бронирование и (или) продажа билетов в театры, на спортивные, зрелищные мероприятия, туристические и медицинские услуги).

11) Услуги питания (обслуживание, возможность выбора любого из вариантов предоставляемого питания (завтрак, двухразовое питание, трехразовое питание), работа одного кафе или бара в любое время суток, время предоставления завтрака, бронирование мест в ресторане, обслуживание в номере).

12) Требования к персоналу и его подготовке (наличие письменных стандартов для персонала, квалификация, знание иностранных языков, медицинские требования, внешний вид, требования к поведению).

Под **вместимостью номерного фонда** понимается число мест (номеров), которое может быть предложено клиентам одновременно. Общепринятого подхода к определению вместимости малых, средних и больших гостиниц в настоящее время нет. В каждой стране к нему подходят по-разному, учитывая конкретные особенности социально-экономического и исторического развития. Ежегодный сборник «Малые гостиницы мира класса люкс» включает как отели с 10 номерами, так и отели с 200 номерами. Пытаясь решить данную проблему, ВТО рекомендует понимать под малой гостиницей с количеством номеров до 30, одновременно отмечая, что это определение является приоритетом каждой отдельной страны. Для региона Европы типичны небольшие гостиницы (например, в Германии малой считается гостиница вместимостью до

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

40 мест, средней — 40–80 мест, большой — свыше 80 мест), а для Америки и быстро развивающегося гостиничного рынка Азии — гостиницы большой вместимости.

Многие страны используют следующий подход к классификации гостиниц по вместимости:

- малые — вместимостью до 150 мест (не более 100 номеров);
- средние — 150–400 мест (до 300 номеров);
- большие — свыше 400 мест (свыше 300 номеров).

Вместимость других функциональных частей гостиничного комплекса, в частности ресторана, кафе, бара, определяется:

- вместимостью номерного фонда;
- назначением гостиницы;
- наличием подобных предприятий в прилегающей зоне.

Функциональное назначение гостиничного предприятия.

Исходя из данного критерия, выделяют две большие группы предприятий (рис. 2.9):

1. Транзитные гостиницы.
2. Целевые гостиницы.

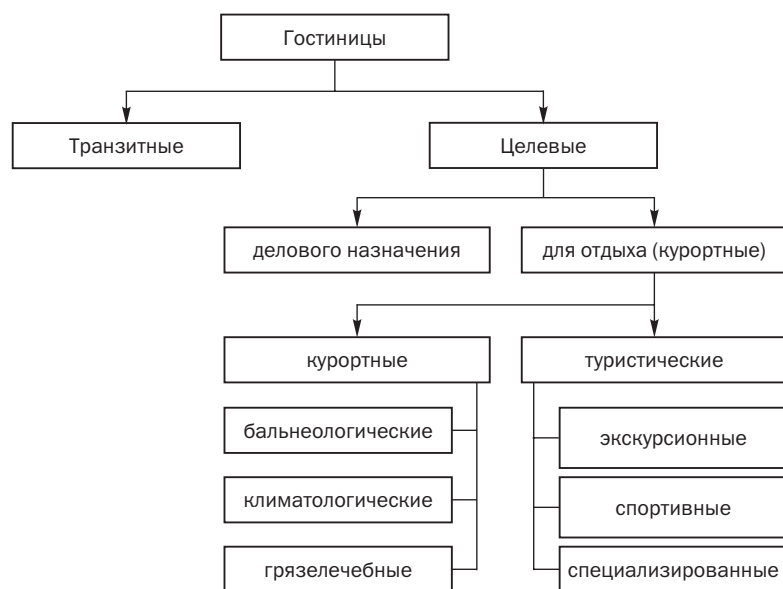


Рис. 2.9. Классификация гостиниц по назначению

2.4. Классификация гостиничных предприятий

Транзитные гостиницы предназначены для обслуживания туристов в условиях кратковременной остановки. Обычно они располагаются вдоль магистралей с большим движением (на железнодорожной, авиационной, автодорожной, водной). Проектируются малой или средней вместимости с ограниченным уровнем комфорта. В этой группе наибольшую популярность и широкое распространение в мире получил такой тип гостиниц, как *мотели*.

Первые мотели появились в США, и национальная статистика этого государства определяет их как учреждения для приема туристов, путешествующих на автомобиле. Мотели представляют собой простые одноэтажные или двухэтажные сооружения малой или средней вместимости (до 400 мест), расположенные вне городской застройки, у автомагистралей. Для них характерен средний уровень обслуживания при небольшом количестве персонала (американская норма обслуживания — 11 человек на 100 номеров). Кроме того, предусмотрен полный комплекс технического сервиса: гаражи, стоянки для автомобилей, станции для заправки и ремонта и другие услуги.

Первый мотель был построен калифорнийским архитектором Артуром Хайнеманом в 1925 г. в Сан-Луис Обиспо (штат Калифорния) — в городке, расположенном примерно в 200 милях от Лос-Анджелеса. В те дни до этого места приходилось ехать почти целый день. Хайнеман спроектировал свой мотель таким образом, что гости могли подъезжать к дверям своих одноэтажных бунгало или к прилегающему к бунгало гаражу. Таких бунгало было всего 40, и они стояли вокруг внутреннего двора.

Как новая самостоятельная гостиничная концепция мотели получили развитие лишь в 50-е годы. В 1952 г. мотель был построен основателем цепи Holiday Inn Кеммонсом Уилсоном. Рост числа и популярности мотелей создал значительную напряженность в отношениях между владельцами существовавших в 50-е годы предприятий размещения. Предпочтение, отдаваемое клиентами мотелям, делало многие небольшие традиционные гостиницы неконкурентоспособными. Некоторые были вынуждены прекратить свою деятельность. В отдельных случаях конкурентная борьба приобретала драматический характер. Признание наступило только в 60-х годах, когда владельцы традиционных отелей восприняли новую концепцию с полным осознанием ее необходимости в гостиничной индустрии США, что нашло отражение в принятии владельцами мотелей в Американскую ассоциацию мотелей и гостиниц.

Целевые гостиницы подразделяются на:

1. Гостиницы делового назначения, обслуживающие лиц, пребывающих в деловых поездках и командировках. Гостиницы этой группы наиболее известны как гостиницы для конгрессного обслуживания: обслуживания симпозиумов, съездов, собраний, конференций и т.д.

2. Гостиницы для отдыха (курортные, туристические).

Гостиницы делового назначения. Начало развитию концепции «гостиницы делового назначения» было положено в США открытием в 1908 г. Элсвортом Статлером гостиницы Buffalo Statler, предназначенной для обслуживания бизнесменов и коммерсантов.

В настоящее время эта концепция является одной из ведущих на рынке гостиничных услуг, что во многом объясняется особенностями сложившегося на гостиничное размещение спроса:

- свыше 50% совершаемых поездок составляют деловые;
- на поездки с целью отдыха и лечения приходится около 40%;
- поездки с остальными целями (поиски работы, посещение друзей и т.д.) составляют около 10%.

Важность деловых клиентов для гостиничных предприятий обусловлена рядом причин:

1. Деловые люди — участники конференций, симпозиумов, форумов и т.д., как правило, имеют большой достаток, в связи с чем они не только оплачивают свое проживание, но и активно пользуются дополнительными услугами: прачечной, парикмахерской, массажными кабинетами, бассейном, спортивными комплексами, казино, прокатом автомобилей и т.д. Кроме того, деловые люди часто размещаются в гостиницах с членами своих семей (детьми, супругами), которые не связаны с деловой программой, но активно участвуют в развлекательной. Все это в итоге значительно повышает доходы гостиниц.

2. Ориентация на обслуживание деловых людей позволяет гостиницам наиболее точно проводить предварительное бронирование мест, прогнозировать загрузку материальной базы.

3. Создаются прекрасные возможности для повторных приездов. Будучи связанными с деловым мероприятием, люди непосредственно получают информацию о самой гостинице, предлагаемых услугах, их качестве и т.д. В случае удовлетворения они обязательно поделятся информацией и порекомендуют эту гостиницу своим друзьям и знакомым, а также сами непременно воспользуются ее услугами еще раз.

4. Обслуживание деловых людей позволяет гостиницам увеличить загрузку в период межсезонья и т.д.

Для обслуживания деловых людей должны быть созданы соответствующие условия, в связи с чем к гостиницам делового назначения предъявляются следующие требования:

- месторасположение вблизи административных, общественных и других центров городов и поселений;
- преобладание в номерном фонде одноместных номеров;
- обязательная организация в номере наряду с зоной отдыха и сна рабочей зоны;
- наличие в номерном фонде номеров-апартаментов, необходимых для обслуживания в случаях размещения деловых людей с членами своих семей;
- наличие специальных помещений для проведения деловых мероприятий: конференц-залов (желательно различной вместимости), переговорных комнат, помещений для экспозиции и т.д.;
- наличие специального технического оборудования: для синхронного перевода, всевозможных видов связи и оргтехники;
- наличие служб финансового обеспечения: отделений банков, пунктов обмена валюты и т.д.;
- обеспечение возможности предоставления высококачественного питания: наличие ресторанов европейской и национальной кухонь, кафе и баров высших категорий, а также доставка питания в номера;
- оборудование стоянок и гаражей для транспортных средств и т.д.

Курортные гостиницы. Концепция «курортной гостиницы» предусматривает предоставление размещения, питания и ряда дополнительных услуг людям, стремящимся к отдыху и восстановлению здоровья. Наиболее популярным местом размещения курортных гостиниц являются территории, предоставляющие возможности для отдыха и лечения в естественных климатических и природных условиях: на морских побережьях, в горных районах и т.д. Специалисты полагают, что предприятия — прообразы современных курортных гостиниц начали свое развитие со II в. н.э. — времени появления древнеримских бань с минеральными источниками, служащими местом отдыха и роскошных банкетов высшего общества.

В структуре курортных гостиниц в обязательном порядке должны быть предусмотрены помещения для оказания медицинских ус-

луг лечебно-профилактического характера, предоставления диетического питания, занятия спортом и активным отдыхом и др.

Важнейшие проблемы, с которыми сталкиваются курортные гостиницы, обусловлены сезонностью спроса, что в значительной степени сказывается на загрузке их материальной базы. Многие курорты являются сезонными по своей сути (например, зимние или летние курорты). Продолжительность периода активного функционирования может варьировать от 90 до 180 дней, что часто зависит от климатических и ряда других факторов. С целью выравнивания загрузки в период межсезонья в последние годы многие курортные гостиницы стали стремиться к созданию новых рынков, в частности, все большее внимание этих гостиниц обращено на обслуживание делового туризма.

Сезонность спроса на гостиничные услуги порождает и ряд других проблем, особой из которых является найм и сохранение квалифицированной рабочей силы. Как правило, сезонный характер найма рабочей силы в курортных гостиницах ослабляет влияние таких важнейших мотивационных факторов, как продвижение по служебной лестнице и возможность сделать карьеру. Во многих случаях вопросы мотивации здесь трудноразрешимы, и часто происходит так, что администрация гостиницы вынуждена нанимать каждый сезон на работу новую группу служащих, что влечет значительные расходы на их профессиональную подготовку.

Еще одну группу серьезных проблем представляет обеспечение сохранности и поддержание здания и оборудования в надлежащем состоянии в несезонный период, когда гостиница закрыта. Для решения этих проблем в зарубежной практике избрали путь использования сложной электронной аппаратуры, позволяющей сократить штат охраны без потери эффективности охранных мероприятий.

Туристические гостиницы. Сущность концепции «туристической гостиницы» сводится к следующему:

- туристическая гостиница, как правило, располагается на туристических маршрутах и принимает клиентов с этих маршрутов;
- комплекс услуг, предлагаемых в туристической гостинице, формируется в соответствии с программой маршрута и заранее определяется ваучером или путевкой;
- для организации обслуживания в структуре туристической гостиницы предусмотрены турбюро или бюро путешествий и экскурсий.

В период существования СССР концепция «туристической гостиницы» была ведущей на рынке гостиничных услуг. В связи с серьезными изменениями, произошедшими в последнее время, она потеряла свою актуальность, а развивавшие эту концепцию предприятия, несмотря на сохранение в своей структуре бюро путешествий и экскурсий, стали ориентироваться на обслуживание других сегментов рынка.

В зарубежной практике в группе туристических гостиниц наибольшее распространение получили гостиницы спортивного назначения, предоставляющие туристам широкие возможности для занятия различными видами спорта (гольф-отели, отели для пловцов, отели с теннисными кортами и т.д.).

Классификация гостиничных номеров. Гостиничные номера классифицируют:

- по числу мест;
- количеству комнат;
- назначению.

По *числу мест* различают номера одноместные, двухместные, трехместные и т.д.

Одноместный номер в гостинице, мотеле представляет более дорогую категорию размещения одного посетителя.

Двухместный номер предназначен для одновременного проживания двух посетителей. В двухместном номере могут быть две кровати, стоящие раздельно или рядом, а также одна двуспальная кровать. В этом случае двухместный номер используется для размещения супружеских пар.

По *количеству комнат* имеются однокомнатные номера, двухкомнатные, трехкомнатные и т.д.

По *назначению* различают номера бизнес-класса, эконом-класса, номера-апартаменты и т.д.

Номера бизнес-класса предназначены для размещения лиц, пребывающих в деловых поездках и командировках. Помимо стандартной обстановки номера здесь должны быть созданы условия для работы, а именно: должен быть рабочий стол, телефон, факс, компьютер и т.д.

Номера экономического класса — номера для размещения широкого контингента клиентов. Отличаются скромной недорогой обстановкой и оборудованием, что прежде всего отражается на невысокой цене размещения.

Номера-апартаменты — 2, 3, 4-комнатные номера, предназначенные, как правило, для долгосрочного размещения семей. В составе комнат номера-апартаменты обязательно должна быть кухня с необходимым набором бытовой техники (кофеваркой, микроволновой печью, миксером и т.д.), что позволяет обеспечить практически домашние условия пребывания.

Различают также такую категорию номеров, как люкс-апартаменты — 3, 4-комнатные номера с жилой площадью не менее 45 м², в составе которых кухня может отсутствовать. Это наиболее дорогая категория номеров. В зарубежной практике известны как «suite» номера.

2.5. Формы управления гостиницами

При существовании самых различных методов и систем управления гостиницами вместе с тем отмечают следующие схожие формы их управления:

- независимое;
- консорциумы;
- партнерство;
- аренда;
- синдицирование;
- управление по франшизе;
- контракт на управление;
- кондоминиум;
- тайм-шер;
- концессия.

Независимое управление

Независимым называют управление, когда гостиничное предприятие как объект хозяйственной деятельности управляется владельцем самостоятельно без привлечения существующих гостиничных компаний. Такая гостиница функционирует по общепринятым стандартам, имеет собственную технологию организации обслуживания. В этом случае независимая гостиница не входит в какую-либо гостиничную цепь, а для дополнительной рекламы и повышения загрузки может использовать различные маркетинговые объединения: «HP» — гостиничные провайдеры, «GDS» — глобальные дистрибуторские системы и др.

Эта форма управления, основанная на использовании собственных ресурсов, предоставляет владельцу гостиницы свободу выбора методов управления, технологических процессов, специализации гостиницы на предоставлении определенного вида гостиничных услуг и закреплении за собой собственной клиентуры.

Независимый отель пользуется всеми правами, установленными в отрасли: он при желании входит в национальную гостиничную ассоциацию и поддерживает необходимые контакты с другими субъектами хозяйственной деятельности внутри страны и за рубежом. В Международной гостиничной и ресторанной ассоциации (IHRA) имеется секция по работе с независимыми гостиницами, которые принимают активное участие в деятельности этой организации.

В конкуренции с отелями гостиничной цепи независимый отель имеет *три альтернативы*:

1) Он может компенсировать снижение выручки за счет уменьшения расходов на поддержание в надлежащем состоянии отеля и увеличением расценок на комнаты. Этот подход был популярным, но обреченным на провал.

2) Если независимый отель владеет капиталом, то он может инвестировать его в улучшение, модернизацию отеля и его рекламу. Этот подход годится для многих независимых отелей.

3) Управляющий независимым отелем может продать отель в надежде получить прибыль, пока еще не слишком поздно, по этой причине многие цепи смогли значительно вырасти без строительства новых отелей.

Независимые отели имеют много проблем из-за цепей. Однако независимые владельцы отелей могут подчеркнуть много преимуществ от их независимого владения и управления. Независимые владельцы сами принимают решения и не имеют высшей власти над собой. Постоянство в одном отеле дает стабильность социального и делового сообщества. Исторически небольшие отели боролись с двойной конкуренцией — цепей и конкуренции мотелей. Благодаря возможности приспособливаться к новой ситуации независимые отели изменили тип управления. Для того чтобы остаться в бизнесе, многие попытались увеличить доход от продаж продуктов и напитков, для того чтобы противостоять упадку в комнатных доходах. Эта стратегия успешно выполнялась в некоторых отелях, хотя многие независимые отели закрывались. Самые большие независимые отели первого класса противостояли цепям. Не

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

теряя своей независимости и обладая безупречной репутацией прекрасного обслуживания, они искали разнообразные средства получения преимуществ цепи без ущерба своей автономии. Агентство Робертс Варнера убедило несколько известных независимых отелей объединить свои ресурсы для рекламы и резервирования. Работая как группа, отели смогли совместить эффективность цепи в этих областях, не являясь цепью. Но несмотря на это, в будущем гостиничные цепи будут расширяться и предоставлять больший процент комнат.

С ростом цепей независимые отели оказались в неблагоприятной конкурентной позиции. Известно, что марки и логотипы привлекают путешественников. Цепи, конечно, уже имели готовые марки и символы, которые они рекламировали с большим успехом. Отель в цепи был легко узнаваем по его удобствам, стандартным архитектурным образцам, цвету и украшениям, дорожному знаку или символу, используемому в рекламе. Отели в составе цепей направляли путешествующих клиентов друг другу. У них были возможности по предварительной регистрации и разработанные планы по гарантированному резервированию. Во многих случаях они получали преимущества от проведения национальных рекламных кампаний.

Консорциумы

С целью обслуживания независимых отелей в США появились специальные организации — объединения независимых отелей. Некоторые из них достигли большого роста и успеха (Quality Courts, Best Western, Best Eastern, Master Hosts). Через эти организации независимый отель мог получить преимущества от рекламы, сходные с преимуществами цепей. Кроме того, входя в состав известной организации, независимый отель получал марку.

Сегодня существует широкий спектр маркетинговых ассоциаций, созданных для рекламирования отелей на региональном и национальном уровнях.

Независимые отели и национальные цепи присоединяются к этим маркетинговым группам, чтобы распространять свое имя и сервис. Эти организации называются добровольными цепями — ассоциациями. С развитием глобальной конкуренции прогнозом для добровольных цепей — ассоциаций является продолжающийся рост.

2.5. Формы управления гостиницами

Таблица 2.7. Крупнейшие гостиничные маркетинговые организации

№ п/п	Название	Штаб-квартира
1	Utell International	Англия
2	Supranational Hotels	Англия
3	Logis de France	Франция
4	Leading Hotels of the World	США
5	Golden Tulip Worldwide	Голландия
6	SRS Hotels Steigenberger	Германия
7	JAL World Hotels	Япония
8	Flag International Ltd.	Австралия
9	Minotels Europe	Швейцария
10	Robert F. Warner, Inc	США

Источник: Gerald W. Lattin Introduction to the Hospitality Industry (USA, Michigan: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association).

Для независимых отелей наилучшим средством при проведении эффективных операций на международном рынке остаются консорциумы, которые сохраняют высокий уровень независимости. Объединяясь в консорциумы, владельцы отелей приглашают опытных менеджеров управлять своими отелями по контракту. Таким образом, владельцы, не входя в состав крупных гостиничных цепей (иногда члены гостиничных цепей индивидуально или коллективно сами тоже становятся членами консорциума, например, отели группы Форте Ритц в Мадриде и Плаза Атенье в Париже входят в консорциум), сами с помощью наемных менеджеров управляют своей собственностью.

Главной целью, которую преследуют независимые отели при объединении в консорциумы, является проведение совместного маркетинга для увеличения доходности своих предприятий, а также снижение издержек при совместных централизованных закупках, проведении совместного отбора кадров и их тренинге.

Специалисты выделяют четыре основных вида консорциумов, а именно — полный консорциум, маркетинговые консорциумы, консорциумы системы бронирования и направленные консорциумы.

1) Полные консорциумы обеспечивают не только общее маркетинговое исследование и обслуживание, но и помогают в управлении человеческими ресурсами, производстве закупок. Некоторые консорциумы пытаются оперировать прежде всего у себя дома, а не на международной арене.

2) Маркетинговые консорциумы обеспечивают маркетинговые исследования. Примером может служить консорциум Small Luxury Hotels of the World.

3) Консорциумы системы бронирования обеспечивают центральную систему бронирования, базирующуюся обычно на отдельных бесплатных телефонных линиях, например Utell.

4) Направленные консорциумы представляют собой объединение отелей с авиакомпаниями и их системами бронирования, например JAL World.

Многие отели могут стать членами сразу нескольких консорциумов. Например, два знаменитых британских отеля являются членами трех консорциумов: Leading Hotels of the World, Prestige и Relais Shato. Эти отели имеют широкое распространение по всему миру и само их участие сразу в нескольких консорциумах помогает им также расширяться на мировом рынке. Сами консорциумы, однако, не приветствуют это и пытаются ограничить участие своих членов в других консорциумах с помощью специальных условий в соглашениях о членстве.

Отдельные члены консорциума, особенно маленького размера, контролируются со стороны других членов, которые проводят согласованную политику, коллегиально разрабатывают правила и общие процедуры с помощью выборного комитета. С увеличением размера консорциум больше напоминает большую компанию со своим советом директоров. Консорциумы в свою очередь от имени своих членов заключают контракты управления с другими организациями.

При заключении контракта с новым участником консорциумы стараются привлечь отель с большим опытом работы, с международными клиентами, которые привели бы с собой свою клиентуру. С другой стороны, консорциумы помогают отелям внедряться на новые рынки. Без участия в консорциумах они не смогли бы это осилить. Но главная заслуга консорциумов в том, что их члены приобретают уже всем известную на международном рынке торговую марку.

Однако существуют два элемента, которые консорциум не может контролировать, как гостиничные цепи, а именно продукт и цена.

Из-за того что членами консорциума являются независимые отели, почти не существует контроля над продуктом с его стороны. Однако по правилам членства каждый отель должен подвергаться детальной инспекции. Критерии при инспекции могут различаться в разных консорциумах, но они должны охватывать оценку местности и окружающей среды, физические характеристики объекта, уровень обслуживания в них, кухню и средства для развлечения и, наконец, персонал. Но главной целью инспекции является проверка обеспечения общих для консорциума стандартов обслуживания.

Что касается другого маркетингового элемента — цены, то многие консорциумы не осуществляют непосредственный контроль и не влияют на ценовую политику своих членов. Консорциумы обычно объединяют маркетинговые усилия так, чтобы их члены принимали участие в общих пакетах услуг в зависимости от своих условий и интересов. Например, для определенного сегмента рынка консорциум отелей может разработать пакет услуг для проведения каникул в своих отелях, однако каждый отель предлагает свои цены или скидки в зависимости от имеющихся условий. Часто консорциумы предлагают пакеты услуг со стандартными ценами и приглашают отдельных своих членов принять участие в них, если они этого захотят.

В консорциумах практикуется такая схема внутреннего общения, когда головная контора связывается со своими членами (обычно каждую неделю) с помощью разных коммуникационных средств (формальные письма, отчеты, меморандумы и др.). Время от времени проводятся разные собрания. Например, в год два раза (весной и осенью) проводят международные конференции.

Партнерство

Другой формой управления предприятием является партнерство. В основе этой формы управления лежит объединение финансовых средств индивидуального владельца (физического лица) с известным гостиничным оператором. Согласно этому физическое лицо, желающее, например, войти в мотельный бизнес, вносит половину стоимости мотеля. Физическое лицо получает жалованье как

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

управляющий и, кроме того, прибыль от операций предприятия делалась поровну между ними и компанией. Впервые эту форму управления применила американская гостиничная компания Travelodge (теперь это часть компании Forte Hotels and Motels), а потому и расширила опыт извлечения выгоды из партнерского соглашения.

Аренда

Аренда (лизинг) стала популярной в 1950-е и 1960-е гг., и этим методом хозяйствования в гостиничной индустрии пользуются по-прежнему, хотя и реже. Этот метод позволяет и арендатору, и компании выйти на рынок и укрепиться на нем. Отель арендуется за оговоренный процент с продаж, обычно от 20 до 50%. Например, международная экспансия американских отелей началась с аренды компанией Hilton одного из отелей в Сан-Хуане (Пуэрто-Рико). Желая подтолкнуть развитие национального туризма (название известной фирмы с солидным опытом работы в бизнесе на фасаде одной из гостиниц в столице всегда производит благоприятное впечатление), правительство Пуэрто-Рико сдало Hotel Carib в аренду Hilton на льготных условиях: за две трети от прибыли плюс оплата маркетинговых расходов.

В некоторых регионах, в частности в Западной Европе, аренда была всегда прибыльной для корпорации. Лондонский Hilton арендован сроком на 25 лет, арендная плата установлена в пределах 8% от первоначальной стоимости, и рост ее практически не предусматривался. В результате Hilton получал почти 75% на эксплуатационные расходы.

Есть вероятность, что при нехватке капитала в текущем рынке аренда может снова стать популярной, тем более в отношении недофинансированных проектов. Арендатор управляет гостиницей на условиях договора, основанного на валовом доходе с гостевых комнат. Он отвечает за страховку, наем персонала, поставку продуктов и маркетинг. За это он получает большую часть чистого дохода со сданных комнат и большую часть прибавочного дохода.

2.5. Формы управления гостиницами

Синдицирование

Синдицирование было и остается популярной формой финансирования отелей: привлечение капитала инвесторов, которые могут быть (а могут и не быть) друзьями или знакомыми тех, в чьи руки попал отель. Синдицирование обычно предусматривает объединение большой собственности с большими инвестициями и поэтому, естественно, предусматривает распределение риска между участниками синдиката.

Франчайзинг

Начиная с 1950-х годов компании, владеющие отелями, своей главной целью считали рост благосостояния и расширения рынка сбыта. В 1950 г. было только три главных цепи — Hilton, Sheraton и Statler, чьи отели насчитывали 38 600 гостиничных комнат, что составляло 2% общего количества гостиничных номеров США. Некоторые изменения произошли в 1950-х годах, когда Hilton приобрел Statler, тем самым уменьшив «большую тройку к большой двойке». Однако Hilton и Sheraton были вскоре присоединены к Holiday Inns, Howard Johnson, Ramada с той же целью — увеличения роста благосостояния и расширения рынка сбыта своих услуг. Способом для достижения этих целей было присоединение большого количества отелей при помощи взятия в аренду некоторых отелей. Другие отели сливались с компаниями отелей для более широкой финансовой базы, чтобы облегчить быстрое развитие. Большинство цепей старалось улучшить их рост, увеличивая заработки на единицу. Для достижения этой цели отели сводили собственничество в недвижимости к минимуму и делали это при помощи франчайзинга.

1960-е годы часто относятся к золотому веку франчайзинга в индустрии гостеприимства.

Франчайзинг заключается в следующем: развитая компания или личный разработчик финансирует и строит отель. И вместо того чтобы управлять им как независимым, заключает франчайзинговое соглашение с компанией отелей.

Управление по франшизе является комбинацией независимого управления и по контракту, когда владелец гостиницы оставляет за собой управление и право хозяйственной деятельности, но осуществляет ее в строгом соответствии с методами и технологическими

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

требованиями выбранной гостиничной цепи. Окончательное решение о заключении или расторжении контракта по франшизе принадлежит гостиничной компании, которая внимательно следит за соответствием качества приема и обслуживания в гостинице своим стандартам.

На основании контракта управления по франшизе гостиница получает название гостиничной цепи, товарный знак, право пользования всей рекламной атрибутикой, включается в систему маркетинга и бронирования по всему миру, получает поддержку по подготовке кадров, технологии организации приема и обслуживания, установке вычислительной техники, снабжения и т.п.

Крупнейшие франчайзинговые компании мира: Choice Hotels International, Holiday Inn Worldwide, Promus Company, Forte Hotels, Hospitality International, Inc., Carlson Hospitality, Sheraton Hotels, Hilton Hotels.

Большинство разработчиков выбирают франчайзинг из-за большого количества преимуществ. В соответствии с условиями соглашения разработчик платит за использование имени компании отелей, соглашается следовать ее деловым образцам и поддерживать ее стандарты в отеле. Взамен разработчик получает значительные преимущества, которые включают:

- имидж и репутацию франчайзинга;
- систему резервирования цепи;
- более легко получаемое финансирование;
- техническое руководство в покупках, в дизайне интерьера, архитектурном планировании;
- обучение персонала.

Существует четыре типа платежей франчайзеру:

- начальная франчайзинговая плата (initial franchise fee);
- периодические отчисления (royalty fee);
- оплата расходов на рекламу и маркетинг (advertising/marketing fee);
- оплата расходов на резервирование (reservation fee).

Большинство цепей взимают начальную плату от 25 тыс. до 35 тыс. долл. Для новых гостиниц класса «люкс» эта сумма может составлять от 50 тыс. до 100 тыс. долл. Другие три платы обычно являются процентом от продаж.

2.5. Формы управления гостиницами

Таблица 2.8. Структура типовых франчайзинговых платежей европейской гостиницы

Компания / торговая марка	Вступительный взнос	Годовой платеж (роялти)	Ежегодные взносы на маркетинг и продвижение	Плата за подключение к системе бронирования
Accor	2000 FF за номер	4% валового дохода от реализации услуг размещения	2% валового дохода от реализации услуг размещения	Сумма не фиксирована, составляет примерно 30 FF за бронирование одной ночевки
Choice Hotels International	120 долл. за номер	1-й год: 1% валового дохода от реализации услуг размещения 2-й год: 2% валового дохода от реализации услуг размещения 3-й год: 2,5% валового дохода от реализации услуг размещения 4-й год и далее: 3% валового дохода от реализации услуг размещения	1% валового дохода от реализации услуг размещения	6 долл. за одну операцию резервирования
Grupo Sol	Договорная цена	4% валового дохода от реализации услуг размещения	1,5% валового дохода от реализации услуг размещения	4% заявленного тарифа и 8% от тарифа со скидкой
Holiday Inn	400 долл. за номер (минимум 30 000 долл.)	4% валового дохода от реализации услуг размещения	Фиксированный годовой платеж, 2–3% валового дохода от реализации услуг размещения	Включаются в расходы на маркетинговые исследования и продвижение
Marriott International	300 долл. за номер	4% валового дохода от реализации услуг размещения + 1% от реализации услуг питания и напитков	1,5% от выручки	12,5 долл. за одну операцию резервирования

Окончание табл. 2.8

Компания / торговая марка	Вступительный взнос	Годовой платеж (роялти)	Ежегодные взносы на маркетинг и продвижение	Плата за подключение к системе бронирования
Radisson SAS Hotels	Приблизительно 40 000 долл.	От 3% валового дохода от реализации услуг размещения	2,5% валового дохода от реализации услуг размещения	11,0 долл. за одну операцию резервирования

Примечание: Данные, приведенные автором в таблице, обобщают существующую практику и могут использоваться для ориентира.

Источник: Hotel Consulting & Development Group.

Франчайзинговое предприятие может создать риск для имени и репутации франчайзера. Кроме всего прочего, франчайзер не может обеспечить тот же самый уровень контроля над франчайзинговым предприятием, как над своим собственным. Но этот риск компенсируется рядом преимуществ.

Во-первых, франчайзер получает недорогой путь для развития гостиничных компаний, так как основатель строит гостиницу на свои собственные деньги и также ответствен за оперативную стоимость. Второе — франчайзеры могут использовать франчайзерное предприятие как заказные агентства для гостиниц компании. И третье — имя большой компании отелей стоит денег, и франшизные компании их заплатят, чтобы стать частью компании с репутацией. Сложно переоценить огромное влияние франчайзинга на индустрию гостеприимства. За исключением собственных гостиниц, которые имеют меньше 25 комнат, и гостиниц, которые работают по сезону, 75% всех отелей и мотелей в США — франшизные.

При всех своих выгодах франчайзинг чреват двумя проблемами: 1) как владельцу лицензии поддерживать стандарты качества и 2) как избежать финансового подвоха со стороны тех, кто купил право пользоваться этой лицензией. В этом вопросе масса сложностей. Прежде всего, очень трудно изложить в контракте все нюансы, которые могли бы гарантировать стандарты качества. Только в последнее время франчайзинговые контракты стали более точно формулировать требования к внешнему виду помещений и уровню обслуживания гостей. Плата за лицензию устанавливается на основании договора между владельцем и контрактором, но в среднем составляет 3–4% дохода с каждого сданного номера.

Крупнейшей компанией, занимающейся франчайзингом в гостиничной индустрии (3413 отелей), считается Hospitality Franchise System в Парсиппани (штат Нью-Джерси). За ней следует Choice Hotels International (2487 отелей) — дочерняя компания Блэкстоунской группы (Нью-Йорк). Третья в этом списке — Holiday Inn Worldwide.

Как для держателя лицензии, так и для покупателя право пользоваться ею, система франшизы таит в себе как выгоды, так и изъяны.

Покупатель лицензии получает следующие выгоды:

- пакет планов и спецификаций, чтобы начать дело;
- рекламу на рынке;
- централизованную систему бронирования;
- возможность пользоваться скидками при приобретении мебели, аксессуаров и оборудования;
- упоминание в рекламе гостиничной цепи;
- скидки при обслуживании кредитных карточек.

Однако выгоды эти не безусловны. Приобретая лицензию, следует иметь в виду:

- высокие взносы (и вступительные, и выходные);
- централизованная система бронирования дает лишь 17–26% резервируемых номеров;
- покупая лицензию, нельзя отступать от договора с ее держателем;
- покупая лицензию, необходимо выдерживать стандарты, установленные ее держателем.

Для гостиницы франчайзинговая система дает следующие выгоды:

- увеличение доли в рынке и соответствующий рост престижа;
- дополнительный доход за предоставление права использовать свою лицензию.

Однако гостиница идет при этом на известный риск, так как трудно выдерживать стандарты качества.

Управление по контракту

По контракту на управление владелец гостиницы поручает ее управление гостиничным компаниям, как правило, управляющим гостиничными предприятиями по цепочке по всему миру: Holiday Inn, Hilton, Inter Continental, Hyatt, Ramada, Marriott, Sheraton и

многими другими. Важнейшим условием заключения контракта на управление является соответствие гостиницы технологическим стандартам выбираемой гостиничной цепи. Составной частью контракта на управление является и передача владельцем права хозяйственной деятельности по гостинице непосредственно гостиничной компании.

Очень часто подбор гостиничной цепи начинается владельцем с момента проектирования гостиницы на чертежной доске и формирования пакета финансирования проекта. А это обстоятельство немаловажно для самой гостиничной компании, которая по определению должна обеспечить эффективное руководство выбираемой гостиницей. Более того, при проектировании в проект гостиницы могли бы быть заложены технологические приемы, являющиеся ноу-хау данной гостиничной цепочки. В реальной жизни владелец гостиницы и управленческая фирма ищут друг друга. Владелец ожидает от гостиничной компании получение необходимой прибыли для окупаемости затрат по строительству гостиницы, а гостиничная цепь претендует на соответствующий гонорар за рентабельное управление гостиницей.

Следует иметь в виду, что при наличии общепринятых требований к гостинице инициатива по заключению или расторжению контракта на управление принадлежит владельцу гостиницы.

При заключении контракта на управление гостиничная компания включает гостиницу в свою цепочку, присваивает ей свое имя и подключает все имеющиеся ресурсы, в том числе подготовку кадров и передачу современных технологий обслуживания, международный маркетинг и бронирование для обеспечения ее успешной деятельности.

Благодаря широкому распространению контрактного метода хозяйствования гостиничная индустрия пережила в 1970-е годы настоящий бум. Своей популярностью этот метод обязан тому, что предусматривает очень незначительное участие акционерного капитала, а то и вовсе обходится без него. Даже если корпорация принимает участие в строительстве отеля, собственность обычно возвращается большой страховой компании. Так было с отелем La Jolla в Калифорнии, построенном корпорацией Marriott Hotel. Корпорация построила его примерно за 34 млн долл. и продала банковской фирме Paine Webber примерно за 52 млн долл.

Контракт обычно предусматривает управление собственностью на срок пять, 10 или 20 лет. За это компания получает управленче-

ское вознаграждение в виде определенного процента от валового или чистого эксплуатационного дохода — обычно это от 2 до 4,5%. Сейчас это чаще всего минимальное 2%-ное вознаграждение плюс прибавка в виде поощрительного вознаграждения, размеры которого зависят от доходности предприятия. Некоторые контракты предусматривают в первый год 2%, во второй — 2,5%, в третий и последующие годы — 3,5%. За последние несколько лет усилившаяся конкуренция между управленческими фирмами привела к снижению контрактного вознаграждения. Гостиничные фирмы делают выбор в пользу контрактного метода управления их собственностью, потому что это выгоднее. Это позволяет компании быстрее расширяться как на внутреннем, так и на международном рынках.

Управленческие фирмы часто заключают взаимовыгодные сделки с владельцами собственности, которые не хотят и не умеют управлять ею. А у управленческих компаний есть для этого соответствующие знания, опыт маркетинга и сбыта, часто с помощью централизованной системы бронирования.

Некоторые компании управляют как портфелем инвестиций большим количеством отелей в своем районе, в регионе и даже в масштабах страны. Большинство из них управляют отелями одного типа. Разнотипными отелями управлять гораздо труднее.

В начале 1990-х годов из-за падения цен на недвижимость значительно снизилась и прибыльность гостиничного дела, прежде всего из-за уменьшения притока наличности. За последнее время контракты на управление оговаривают увеличение ответственности управленческих фирм за приток акционерного капитала. В период 1988—1992 гг. отмечено увеличение в нем доли управленцев — с 25 до почти 42%. Кроме того, владельцы отелей сейчас оказывают все большее и большее влияние на принятие решений — раньше такое случалось крайне редко.

Самая заметная черта современных контрактов на управление — расширение числа оговариваемых положений. Например, в некоторых случаях владельцы заинтересованы в том, чтобы иметь долю в акционерном капитале. Однако они могут не захотеть делить контролирующие функции с другими акционерами. Но обычно тот или иной компромисс всегда возможен. Владельцы отелей больше всего ценят в своих контрактах:

- опыт и надежность;
- искусство составления отчетов;

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

- умение общаться с клиентами и управлять персоналом;
- владение успешными стратегиями повышения доходности;
- многократно доказанную работоспособность.

В условиях расширения международных контактов всякая гостиничная фирма кровно заинтересована в том, чтобы найти себе местного партнера или владельца недвижимости, с которым можно было бы создать совместное предприятие.

Привлекательность соглашений на управление гостиницами заключается в том, что правительства ряда государств, особенно азиатских государств, предусмотрели специальные налоговые льготы. Солидные прибыли, извлекаемые из управления гостиницами, которые на 8–10% выше среднемировых, — вторая причина привлекательности сделок по управлению гостиницами. Довольно часто осуществляющая управление гостиницей корпорация (объединение) получает до 33%, а в некоторых случаях и больше от общей прибыли подопечного гостиничного объекта. Так, например, первой международной гостиничной цепью, заключившей в свое время контракт на управление гостиницами в Токио (Япония) и Гонконге, была американская Hilton International. Она сделала выбор и не проиграла.

Как правило, контракт на управление гостиницей не преследует целей приобретения ее акций. Тем не менее в практике таких контрактов все чаще встречаются ситуации, когда управляющая гостиничная сеть добровольно принимает на себя обязательства по покрытию кассового дефицита, оснащению гостиницы современными средствами связи, оборудованию, по установке аппаратуры для электронного бронирования, расчетов и систем безопасности гостиничного комплекса. Гостиничная корпорация, подписывая контракт на управление, выступает как бы гарантом перед ее клиентами за высокий сервис в обслуживании и безопасность проживания.

В индустрии гостеприимства контракт на управление гостиницами, как правило, предусматривает передачу владельцем гостиницы прав на осуществление ее эксплуатации и управления другому гостиничному предприятию (гостиничной цепи). Контракт на управление для международных гостиничных объединений означает, прежде всего, непосредственное управление гостиницей, в том числе неотъемлемое право назначать своих менеджеров и технического персонал на важнейшие участки работы гостиничного комплекса.

2.5. Формы управления гостиницами

Форма и содержание контракта на управление гостиницей зависят от конкретной ситуации на международном или же национальном туристическом рынке и самой гостиницы. В международной практике имели и имеют место случаи, когда по соглашению сторон в контракт вносятся соответствующие дополнения или изменения. Как правило, контракт на управление гостиницами заключается на несколько лет.

Франчайзинг преуспел в получении рыночного проникновения для цепей. Однако была серьезная проблема, которая возникла с увеличивающимся франчайзингом. Цепи потеряли способность регулировать стандарты качества сервиса в франчайзинговых отелях. Для решения этой проблемы управляющие цепи выработали новую стратегию. Стратегия состояла в том, чтобы изменить компании по недвижимости управляющим компаниям. Таким образом, цепи начали уменьшать размеры собственности недвижимости. Когда цепи продавали свои отели, они обсуждали новый управленческий контракт с новыми собственниками. Если 1960-е годы были эрой франчайзинга, то 1970 и 1980-е — эрой управленческого контракта.

Управляющая компания — это организация, нанятая собственниками отеля для управления этими отелями.

По контракту на управление владелец гостиницы поручает ее управление гостиничным компаниям. Важнейшим условием заключения контракта на управление является соответствие гостиницы технологическим стандартам выбираемой гостиничной цепи. Составной частью контракта на управление является и передача владельцем права хозяйственной деятельности по гостинице непосредственно гостиничной компании.

Таблица 2.9. Ведущие компании по управлению гостиницами

Компании	Марка гостиницы
Interstate Hotels Co.	Mariott, Sheraton, Radisson
Richfield Management	Hilton, Sheraton, Days Inns, Holiday Inn, Omni, Howard Johnson, Choice, Radisson
TCC	Holiday Inn, Hampton Inns, Sheraton, Omni, Ramada, Grand Bay
Winegardner and Hammons	Holiday Inn, Radisson, Embassy Suites, Residence Inn, Quality Inn

Окончание табл. 2.9

Компании	Марка гостиницы
Tollman-Hundley	Days Inns, Regal, Holiday Inn
Larken, Inc.	Hilton, Sheraton, Holiday Inn, Ramada, Radisson
HMS/Economy Lodging System	Knights Inn, Comfort Inns, Holiday Inn, Ramada, Ramada, Travelodge, Econolodge
United Inns	Holiday Inn, Days Inns, Hampton Inns, Hilton
John Q. Hammons	Holiday Inn, Embassy Suites, Days Inns
Westbrooke Hospitality	Holiday Inn, Days Inns, Ramada, Residence Inn

Примечание: Данные, приведенные в таблице, являются обобщенными и могут использоваться для ориентира.

Инициатива по заключению или расторжению контракта на управление принадлежит владельцу гостиницы.

При заключении контракта на управление гостиничная компания включает гостиницу в свою цепочку, присваивает ей свое имя и подключает все имеющиеся ресурсы, в том числе подготовку кадров и передачу современных технологий обслуживания, международный маркетинг и бронирование для обеспечения ее успешной деятельности.

Использование цепи управленческого контракта достигает многие цели, которые достигались также и франчайзингом. Однако существует некоторое отличие. При помощи управленческого контракта цепь контролирует стандарты и качество каждого отеля и ответственна за каждодневные операции; франчайзинг такой контроль не обеспечивает. С франчайзингом цепи не нужен большой управленческий профессиональный персонал. С управленческим контрактом он нужен. Сейчас управленческие контракты являются главными средствами, при помощи которых управляющие распространяют рыночное проникновение. До поздних 1980-х годов большинство управленческих контрактов поддерживало управляющую компанию. Управленческий контракт позволял цепи увеличить количество управляемых отелей с небольшими (или без) вложениями.

Негативный денежный баланс, обычно появляющийся в первые несколько лет отеля, спонсируется собственником, а не управляющим. Управляющий также избегает или сводит к минимуму

опасность, связанную с изменением ситуации на рынке. С финансовой точки зрения управленческий контракт позволяет цепи увеличить заработки на единицу. Управленческий контракт дает отелям полный контроль за управляющим, который получает гонорар, за управление отелем в размере 3–5% общего дохода. Многие контракты также предусматривают поощрительный гонорар, являющийся процентом от денежного притока после выплаты налогов, страховки и долгов. Повышенное влияние собственников в последние годы является результатом вклада управляющего в форме рабочего капитала и даже партнерства. Многие контракты содержат пункт о качестве работы управляющего. Не все управленческие контракты осуществляются в главных гостиничных цепях. Сегодня только в одних США существуют тысячи компаний, предлагающих управленческие услуги. Эти компании также управляют независимыми отелями. Независимые управленческие компании имеют некоторые различия. Одни из них ограничены к управлению, другие имеют собственническую и управленческую ответственность. Некоторые из них имеют даже другие виды организации.

Кондоминиум

В индустрии гостеприимства, так же как и в некоторых других отраслях, новые концепции и идеи создавались и развивались в США и затем копировались предпринимателями в других странах много лет спустя. Концепция кондоминиума изменила обычный ход событий. Eurotel начал развитие кондоминиума в 1957 г. Кондоминиумы — это части отелей, продаваемые отдельным владельцам.

В США кондоминиумы получили наибольшее развитие во Флориде, где сотни тысяч кондоминиумов были построены и проданы. Владельцы этих кондоминиумов-апартаментов стремятся значительно выделяться среди владельцев других типов отелей. Таким образом, кондоминиумы стали сильными конкурентами и угрозой гостиничного бизнеса.

Так же как и в 1950-х годах, при конкуренции со стороны мотелей индустрия гостеприимства последовала старой традиции: «Если ты не можешь победить их — присоединись к ним». Сейчас встретив новых конкурентов, разработчики отелей и курортов принимают концепцию кондоминиумов. Результат — возрастающее количество кондоминиумов-курортов и отелей. Кондоминиум в

его чистой форме можно найти в Sea Pines Plantation, Hilton Head, South Carolina.

Это живописные места с домами и виллами, спрятанными между деревьями и песчаными дюнами. Предлагается полный рекреационный комплекс, площадки для гольфа, теннисные корты. Многие виллы являются собственностью богатых местных жителей. Но большинство является собственностью инвесторов, которые проводят там только две или три недели в год и надеются сдавать виллы в аренду отдыхающим в течение остального времени. Маркетинговый отдел Sea Pines Company старается сдавать в аренду каждую виллу, по крайней мере, в течение 40% от года.

За эту услугу Sea Pines собирает 20% недельных и месячных и 40% дневных платежей, остальной арендный доход идет вкладчикам — владельцам кондоминиума вилл. Собственники надеются покрыть свои закладные расходы и также обеспечить выплату налогов. Другая быстро развивающаяся тенденция — это кондоминиум как первоклассный отель. Golf Hosts International — лидер этой концепции. Innisbrook в Tarpon Springs, Florida и Tamarron в Colorado Rockis были первыми двумя отелями. Каждый участок отеля является чьей-то собственностью. В дополнение ко всем обычным компонентам отеля комплексные черты завершает оздоровительный клуб и полностью оснащенный конференц-зал. Сегодня все гостевые комнаты и номера «люксы» являются чьей-то собственностью и также сдаются в аренду. Когда Marriott купил Essex House в Нью-Йорке, то продал все «люксы» в отеле как кондоминиум.

Тайм-шер

Тайм-шер во многом является модификацией кондоминиума. Разработчик создает или покупает здание, содержащее несколько типов жилых единиц. Покупатели потом приобретают период от одной и более недель в год, в течение которого они живут в них. Например, некто может купить единицу № 301 на первые две недели в июле. Другие купят единицу № 301 на остальные 48 недель в году (большинство тайм-шеров работают 50 недель в году, оставляя две недели для чистки, уборки и починки). В большинстве случаев каждый собственник будет платить каждый год установленные налоги.

Тайм-шер является важным элементом на сегодняшних американских курортах. Многие курорты были полностью переделаны в тайм-шеры, другие переделали только часть. Концепция также приемлема, потому что существует много общего между управлением отелем и тайм-шером. В то время как некоторые владельцы используют тайм-шер для продажи единственного отеля, для других компаний тайм-шер — путь к росту. Так же как кондоминиум, тайм-шер появился в Европе, но стал популярным в США в середине 1970-х годов, в то время как многие кондоминиум-проекты стали банкротами благодаря упадку цен на недвижимость. Позже разработчики стали использовать тайм-шер для продажи кондоминиума. В то время тайм-шеры были предоставлены отелям. Быстрый рост произошел между 1975—1980 гг., сегодня рост замедлился. Существуют около 2400 тайм-шеров в США и 750 по всему миру. Более чем миллион человек в США имеют тайм-шер единицы. С развитием тайм-шеров все больше и больше компаний отелей осваивают эту область. В середине 1980-х годов Marriott Corporation вошла в эту область и сейчас продолжает расширять свои отели в тайм-шер областях. Одним из главных преимуществ тайм-шера — возможность обмена одного времени на похожее время на различных курортах каждый год. Две главные обменные организации, Resort Condominiums International и Interval International, обеспечивают эти обмены для своих членов.

Концессия

Одной из форм управленческой деятельности является концессия. *Концессия представляет собой непосредственную связь между государственным землепользованием (национальный парк, например), в котором гостиница получает право на предоставление туристических услуг, но под непосредственным контролем государства (соответствующего агентства и его руководителя в конкретном туристическом районе).*

Некоторыми преимуществами концессии являются:

- частные инвестиции сокращают необходимость финансирования из государственного бюджета;
- государственные агентства, предоставившие концессии, получают определенный доход на основе соглашений о концессии или в виде установленного местного налога;

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

— предоставление технических возможностей или услуг, которых управляющие и контролирующие агентства не могли предоставить, открывают широкие возможности отдыха для общественности.

Наряду с положительными факторами использования концессий имеются и некоторые проблемы:

- бизнес имеет сезонный характер;
- концессионер не является владельцем (хозяйном) земли, ему сложнее получить кредит;
- срок концессии неопределен;
- несоответствующая или изменчивая государственная политика может создать неопределенность на будущее у концессионера;
- необходимость высокой степени контроля со стороны государственных органов на местах нахождения концессионного участка или территории;
- концессионная форма управления имеет специфический характер и значительно отличается от управления гостиницами по договорам франшизы.

Международная туристическая практика свидетельствует, что туристические администрации многих государств довольно широко используют уникальные возможности концессий.

Правительства государств, местные органы власти, заинтересованные в развитии национального и иностранного туризма, должны принимать соответствующие меры (в том числе и законодательного характера) для развития и совершенствования системы концессионного управления рекреационными территориями в интересах туризма.

При рассмотрении вопроса о необходимости привлечения гостиничных компаний к управлению следует исходить из того, какие цели и задачи мы ставим перед конкретной гостиницей и какими ресурсами мы располагаем.

2.6. Организация работы гостиницы

В основе деятельности любой гостиницы лежит ее организационная структура, которая позволяет наилучшим способом специализировать труд работников для достижения поставленных целей и задач. Обычно на практике руководство отеля использует элементы разных систем управления при формировании собственной организационной структуры.

2.6. Организация работы гостиницы

Специализация должна привести к увеличению производительности труда и облегчить управленческий контроль над всеми действиями. С другой стороны, разделение общей работы на мелкие единицы увеличивает необходимость в координации деятельности работников, вовлеченных в отдельные виды операций. Надо отметить, что чрезмерная специализация может привести к понижению мотивации у работников и падению интереса к работе.

Департаментализация группирует вместе определенные виды работ для координации деятельности разных работников компании. Например, в гостиницах относят в разные департаменты процессы предоставления размещения в номерах и обслуживание в ресторане.

После создания департаментов для выполнения определенных видов работ перед высшим руководством организации возникает естественный вопрос о *наделении полномочиями* отдельных менеджеров и других работников. Независимо от того, сильно централизована организация или нет, бывает необходимо принимать те или иные решения на разных уровнях. При определении полномочий в первую очередь надо учитывать личные качества служащих, уровень их профессиональной подготовки, а потом среду, где они работают, и стиль управления компании.

Организационная структура гостиницы, как и любого другого предприятия прочих областей бизнеса, не имеет иммунитета к воздействиям внешней среды. При разработке организационной структуры важную роль играет и количество уровней в иерархии предприятия, когда командные ступени выстраиваются в вертикальный ряд, и строится схема взаимоотношений между руководителями и подчиненными. По этой схеме каждый член персонала должен знать свое место в организационной структуре, а для эффективного управления необходимо четкое определение обязанностей. Однако по возможности надо стараться сокращать количество иерархических уровней. В противном случае это может негативно повлиять на систему взаимосвязей и иметь отрицательное моральное воздействие.

Если попытаться сократить количество иерархических уровней, то это может увеличить количество непосредственных подчиненных. Поэтому при разработке организационной структуры надо найти золотую середину между количеством прямых подчиненных и количеством командных уровней.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Так, когда в начале 90-х годов XX в. мода на гигантоманию прошла, многие гостиницы устранили некоторые уровни организационной иерархии и объединили функциональные обязанности таким образом, чтобы организация оставалась стабильной.

В типичной организационной диаграмме современного отеля, представленной на рис. 2.10, все производственные службы непосредственно подотчетны высшему должностному лицу (в данном случае генеральному управляющему).

Обычно при разработке структуры организации опираются на количество подчиненных данному руководителю или менеджеру. Например, раньше идеальным считалось *руководство семью подчиненными*. Если количество подчиненных невелико, то это может стать причиной увеличения количества уровней подчинения, а возможность использования управленческих навыков свести на нет. В противоположном случае тоже нелегко эффективно управлять большим количеством подчиненных, так как возникает для менеджеров необходимость в короткий срок должным образом решить множество проблем. Поэтому появляется необходимость в создании разных групп, отделов и т.д.

На практике бывают различные ситуации, влияющие на количество тех подчиненных, которыми успешно может руководить один человек. Это может зависеть и от характера предприятия, и от его географического расположения, стандартов обслуживания, уровня подготовленности и мотивации самих работников, возможностей менеджера, системы взаимосвязи и *контроля* и др.

В простых организационных структурах с малым количеством работников координация не является главным элементом, однако ее роль растет по мере роста предприятия и увеличения его сложности. После распределения обязанностей возникает необходимость в координации деятельности каждого работника или группы работников, которая в свою очередь зависит от задач и действий этих групп.

Надо отметить, что четкая координация возможна только благодаря тесным взаимоотношениям между вовлеченными службами и совместному принятию решений. И все проблемы можно решить при заранее подготовленных стандартных планах и процедурах решения определенных задач.

Существуют разные принципы, которые используются при разработке организационной структуры. При применении обычной пирамидальной схемы организационной структуры действует

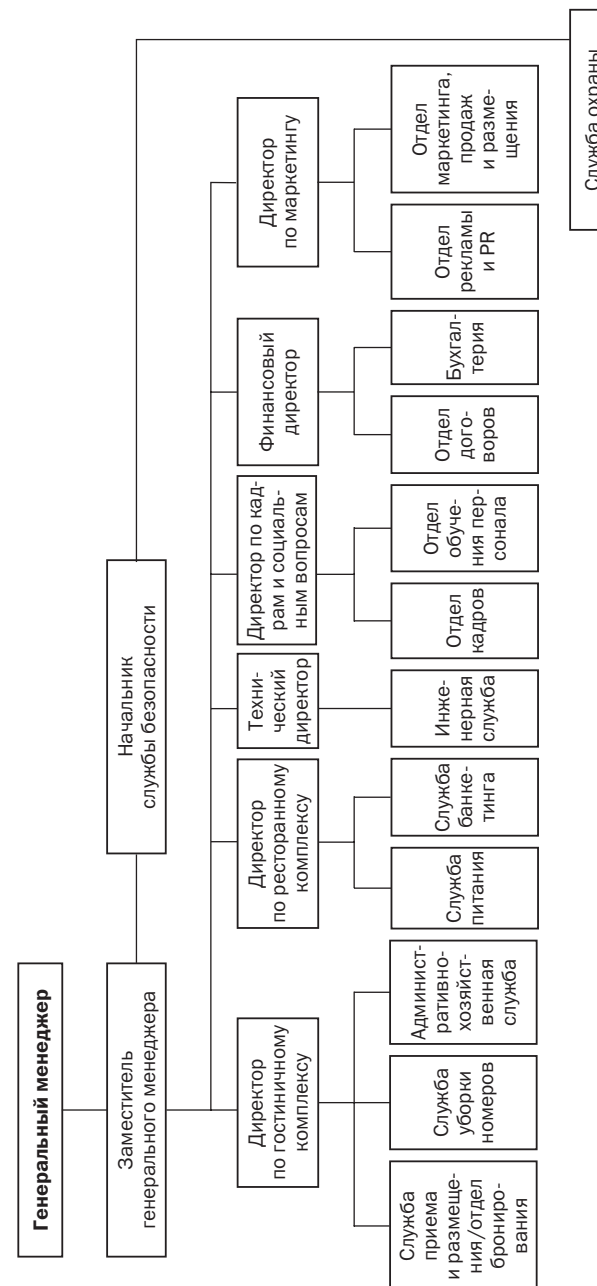


Рис. 2.10. Структура управления в гостинице «Марриотт Тверская» в Москве

принцип, по которому каждый работник в организации имеет своего руководителя, которому он подотчетен. В отелях, например, если генеральный директор хочет провести изменения в службе размещения, он должен обсудить это с директором службы, а каждый служащий этой службы должен в первую очередь связываться с начальником службы, а не лично выходить на генерального директора. Но иногда бывают случаи, когда генеральный менеджер вопреки принятым принципам вынужден решать отдельные вопросы на более низких уровнях и некоторые проекты в отеле осуществлять под личным контролем.

Другим принципом разработки организационной структуры является так называемый принцип единства команды, который показывает, что каждый работник подотчетен одному и только одному руководителю. Однако бывают случаи, когда по разным причинам работник предприятия обращается за помощью или защитой своей безопасности к сотруднику службы безопасности, а он в свою очередь к своему начальнику. Но это не должно внести путаницу в организационную схему и такие обстоятельства должны координироваться со стороны генерального директора.

Существует также принцип делегирования полномочий. По этому принципу делегирование осуществляется начиная от направления мелких задач подчиненным до передачи полной ответственности за решение. Но здесь важно, чтобы руководители понимали всю важность передачи полномочий, а их подчиненные согласились с принятой на себя ответственностью, объемом власти, сопровождающей делегированную задачу, а также свободой действий. Объем делегируемых полномочий, конечно же, зависит от уровня доверия руководителя к подчиненным. Таким образом, можно утверждать, что работа менеджеров в гостиницах заключается не в непосредственном обслуживании клиентов, а в контроле над тем, чтобы клиенты получали приличное обслуживание.

Для осуществления замкнутого технологического цикла обслуживания гостей (рис. 2.11) в гостинице предусмотрены следующие основные службы:

- бронирования;
- обслуживания;
- приема и расчетная часть;
- эксплуатации номерного фонда.

Это минимальный набор служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг.

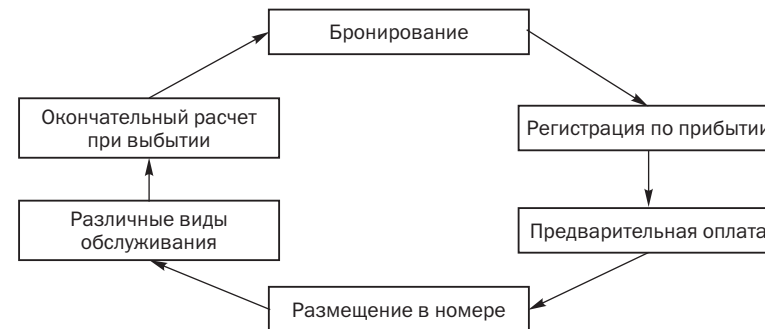


Рис. 2.11. Технологический цикл обслуживания гостей

На гостиничных предприятиях различных типов и разной вместимости число служб может быть больше или меньше приведенных выше. Их функции также могут различаться. Например, только в структуре крупных гостиничных комплексов службы бронирования и обслуживания являются самостоятельными структурными подразделениями. На малых же и средних предприятиях функции бронирования и обслуживания клиентов выполняют отдельные сотрудники службы приема и размещения. Это относится также и к службе маркетинга, инженерно-эксплуатационной, финансово-бухгалтерской, коммерческой службам.

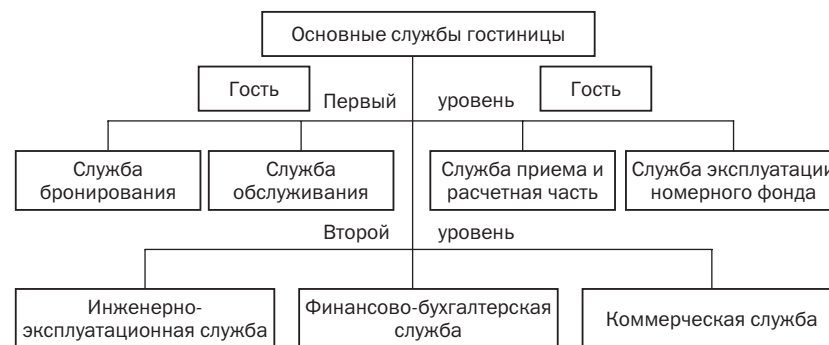


Рис. 2.12. Основные службы гостиницы

Как показано на рис. 2.12, гостиничные службы в зависимости от наличия контакта с гостем расположены на двух уровнях. На первом уровне — службы, персонал которых имеет непосредствен-

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

ный контакт с гостем (контактные службы), на втором уровне — службы, персонал которых практически не контактирует с гостем (неконтактные службы). В гостиничной индустрии подобное разграничение служб является очень важным, так как влияет на требования, предъявляемые к персоналу. Так, важнейшими требованиями, предъявляемыми к персоналу контактных служб, являются следующие:

- опрятный и привлекательный внешний вид (соответствующая прическа, маникюр, макияж, одежда, украшения и т.д.);
- безупречная манера поведения;
- знание этики и психологии общения;
- коммуникабельность;
- знание иностранных языков;
- ограничение возраста (например, для портье по приему — возраст до 30 лет).

Среди специалистов в области гостиничного и ресторанного менеджмента популярна классификация персонала контактных служб, которая включает следующие типы:

- «замороженные» — персонал, медленно реагирующий на обращения и просьбы гостей, не проявляющий никакой личной инициативы, чтобы чем-то гостям помочь, очень редко улыбающийся;
- «гастрофабрика» — персонал, создающий обслуживание по типу конвейера, когда мнение гостей вообще не учитывается;
- «дружеский хаос» — ничего не делающий по существу, но одновременно любезный, вежливый и улыбающийся персонал;
- персонал, предоставляющий обслуживание с высоким качеством.

Важнейшими же требованиями, предъявляемыми к персоналу неконтактных служб, являются наличие специального образования и опыт работы в данной сфере.

Служба бронирования

К функциям службы бронирования относятся:

- 1) Прием заявок и их обработка.
- 2) Составление необходимой документации: графиков заезда на каждый день (неделю, месяц, квартал, год), карты движения номерного фонда.

Прием заявок осуществляется по телефону, факсу, телексу, по почте (письмо или телеграмма), с помощью компьютерных систем

2.6. Организация работы гостиницы

бронирования. Каждая заявка должна содержать следующую информацию:

- дату и время заезда;
- примерную дату и время отъезда;
- количество гостей;
- категорию номера (люкс, апартамент, экономический класс, бизнес-класс);
- услуги в номере (наличие ванны, душа, телевизора, холодильника, сейфа, мини-бара и т.д.);
- услуги питания (только завтрак, полупансион, полный пансион);
- цену (при указании цены следует точно определить, за что платит гость: за все время пребывания, за один день пребывания, за каждого проживающего, только за размещение, за размещение и питание, за размещение и завтрак и т.д.);
- фамилию и инициалы того, кто будет оплачивать счет (или название фирмы);
- вид оплаты (наличный, безналичный, с использованием кредитной карточки);
- особые пожелания (заранее забронировать стол в ресторане, трансфер, возможность иметь в номере животное и т.д.).

После соответствующей обработки заявки сотрудником службы бронирования гостю направляется подтверждение или отказ.

Подтверждение заявки — это специальное уведомление о том, что гостю будет предоставлено размещение в гостинице. Обычно на уведомлении указывается номер подтверждения, дата предполагаемого прибытия и выезда гостя, категория заказанного номера, количество гостей, количество кроватей и другие специально оговариваемые требования. Для того чтобы еще раз уточнить все детали размещения, а также исключить возникновение спорных вопросов, желательно, чтобы по прибытии в гостиницу уведомление было у гостя с собой.

В своей деятельности гостиничные предприятия очень часто прибегают к гарантированному подтверждению заявок. Это означает, что они подтверждают бронирование только после получения от клиента соответствующих гарантий оплаты на случай, если клиент прибудет с опозданием или вообще не прибудет.

Таковыми гарантиями, прежде всего, являются предоплата в размере 50% или 100% стоимости суточного размещения или размещения в течение всего срока, а также информация о номере кре-

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

дитной карточки клиента. Однако в этом случае необходимо, чтобы в законодательстве государства, в котором расположена гостиница, содержались строгие нормы ответственности за отказ клиента от подтвержденного гостиницей бронирования.

Пытаясь снизить ущерб от неявки гостей, осуществивших бронирование, гостиницы принимают следующие решения:

1) Неявка гостя считается дополнительным расходом и учитывается при выработке ценовой политики.

2) Гостиницы выставляют гостям счета-неустойки (стоимость номера за вычетом сэкономленных затрат).

3) При бронировании требуется предоплата или информация о номере кредитной карточки.

4) Гостиницы осуществляют «двойное бронирование», т.е. бронируют места сверх имеющихся в наличии (на 5, 10, 15%).

Система бронирования мест сверх имеющихся в наличии должна быть тщательно продумана и четко регулироваться. Если гостиница не в состоянии выполнить обязательства по принятым заказам, она рискует потерять клиентов, чья бронь не была выполнена, а также расторгнуть деловые отношения с туристическими компаниями.

Мнение некоторых менеджеров сводится к тому, что лучше оставить номера незанятыми, чем потом не выполнить заказ. Как правило, эти менеджеры ограничивают бронирование только наличием свободных мест. Однако они часто оказываются в ситуации, когда номера остаются незанятыми, факты свидетельствуют, что около 20% гостей, сделавших негарантируемое бронирование, и около 5%, сделавших гарантируемый заказ, не воспользуются своей бронью.

Продуманная политика бронирования мест сверх имеющихся в наличии сокращает случаи неявки гостей. Но для этого необходимо знать уровень неявки по различным видам бронирования, а именно: исследовать разные группы клиентов, бронирующих номера, чтобы определить, какой процент от общего числа заказанных ими номеров они реально занимали ранее. Так, одно из исследований показало, что бронирование за день до прибытия или в день прибытия имеет более высокий показатель по шкале неявки, чем более раннее бронирование. Анализ видов времени бронирования и сегментов клиентов, делающих бронирование, позволяет построить модель политики бронирования мест сверх имеющихся в наличии.

Некоторые гостиницы ничем не компенсируют моральный урон гостю, которому было отказано в предоставлении заброниро-

2.6. Организация работы гостиницы

ванного места. Однако иные находят места в другой гостинице и обеспечивают последующий переезд гостя к себе. Они также предоставляют ему возможность бесплатно позвонить по телефону, чтобы сообщить родным об этом изменении. Стараясь вернуть вынужденного остановиться в другой гостинице клиента, менеджеры предлагают ему пребывание в их гостинице в течение следующих суток бесплатно.

Служба обслуживания

С точки зрения гостей, служба обслуживания является важнейшей в гостинице, так как персонал именно этой службы работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет все функции, связанные с их непосредственным обслуживанием.

Возглавляет службу обслуживания менеджер, которому подчинены швейцары, коридорные, подносчики багажа, лифтеры, консьержи, рассыльные, водители (обслуживают арендованные машины и паркуют автомобили гостей).

В связи с важностью первых впечатлений клиентов о гостинице на персонал службы обслуживания возлагается особая ответственность. Как правило, первыми встречают гостей швейцары, которые стоят у входа в гостиницу. Они должны поприветствовать гостей, помочь им выйти из машины. Швейцары должны владеть информацией об услугах, имеющихся в гостинице, о гостиничных мероприятиях (конференциях, банкетах), о месте расположения гостиницы и ее окрестностях.

Сопровождением гостей в номера, а также доставкой багажа занимаются коридорные. Во время сопровождения им рекомендуется поддерживать с гостями разговор. При этом особенно важно дать информацию по имеющимся в гостинице услугам: наличию и режиму работы ресторана, кафе, бара, прачечной, химчистки, бассейна, спортзалов и т.д.

По прибытии в номер коридорный должен в некоторой степени помочь гостю разместиться: объяснить (и одновременно проверить исправность), что и как работает (освещение, радио- и телеприемники, кондиционеры, телефон, мини-бар и т.д.). Если у гостя не возникло дополнительных вопросов, коридорный должен вежливо попрощаться (например, сказать следующее: «Я желаю вам приятного пребывания в нашей гостинице») и покинуть номер.

Множество важных услуг оказывают гостям консьержи. Их можно увидеть за специальным столиком в вестибюле гостиницы или непосредственно на этажах. До определенного времени консьержи не были служащими гостиниц. Это были независимые предприниматели, покупающие право оказывать услуги клиентам гостиниц. К наиболее типичным услугам, оказываемым консьержами, относятся:

- приобретение и доставка билетов в театры;
- заказ столика в городских ресторанах;
- заказ и доставка авиа-, железнодорожных, автобусных билетов, справки о работе международного, междугородного и внутреннего транспорта;
- резервирование мест в парикмахерскую, косметический салон, на прием к врачу;
- информация о местных достопримечательностях, работе музеев, выставок, магазинов;
- помощь в экстренных случаях (например, вызов врача, юриста, нотариуса);
- выполнение сугубо личных поручений клиентов (осуществление покупок, оформление виз и т.д.).

О важности функций, выполняемых консьержами, свидетельствует создание профессиональной организации консьержей — UPPGH (Union Professionnelle des Poitiers des Grand Hotels), обычно именуемой Clefs d'Or («золотые ключи» — скрещенные золотые ключи являются эмблемой, которую консьержи носят в петлицах униформы). В эту организацию входят около 4000 членов из 24 стран мира.

Служба приема (расчетная часть)

Службу приема часто называют «сердцем» или «нервным центром» отеля. С этой службой гость контактирует больше всего, сюда же он обращается за информацией и услугами во время своего пребывания в гостинице.

К важнейшим функциям службы приема относятся приветствие гостя и выполнение необходимых формальностей при его размещении. Сотрудник службы приема (портье) является после швейцара, стоящего у входа, практически первым сотрудником гостиницы, с которым контактирует гость. От того, как примут гостя, как его поприветствуют, как быстро будут выполнены необхо-

димые формальности (проверка бронирования, заполнение анкеты, предоплата), во многом зависит первое, часто самое сильное впечатление от гостиницы в целом.

В этой связи к службе приема предъявляются следующие требования:

- служба приема должна быть расположена в непосредственной близости от входа в гостиницу. В случае большой площади гостиничного вестибюля динамичный характер интерьера должен сориентировать гостя в направлении расположения стойки службы приема (стойки портье);
- стойка портье должна быть чистой, без беспорядочно разбросанных бумаг и ненужных предметов;
- сотрудники службы приема должны иметь безупречный внешний вид и соответствующе себя вести. С гостями необходимо разговаривать только стоя.

Нельзя заставлять гостей ждать. Следует всегда помнить, что для портье нет более важной работы, чем прием гостей.

При размещении следует еще раз согласовать условия предварительного бронирования (категорию номера, наличие удобств, вид оплаты, цену, срок пребывания, предполагаемую дату отъезда и т.д.). Если гостю необходимо заполнить анкету, следует сделать эту процедуру наименее неприятной. Например, если гость уже бывал в этой гостинице, то достаточно только его подписи на анкете (имеется в виду, что информация о госте сохранена со времени его первого пребывания в гостинице).

К функциям службы приема и расчетной части относятся также распределение номеров и учет свободных мест в гостинице, выписка счетов и производство расчетов с клиентами.

До прибытия гостя служба приема получает из службы бронирования обработанные заявки, в соответствии с которыми составляет карту движения номерного фонда, помогающую вести учет свободных мест в гостинице. В большинстве крупных гостиниц учет свободных мест производится автоматически с использованием специальной компьютерной программы. В малых и средних гостиницах до недавнего времени (в отдельных гостиницах и сейчас) для этой цели использовался специальный номерной щит. Номерной щит имеет ячейки, куда вставляются разноцветные карточки в соответствии с количеством дней пребывания клиента в гостинице. Разные цвета позволяют видеть различные категории гостей. Например, зеленый цвет используется для обозначения групповых

туристов, желтый — участников конгресса, красный — индивидуальных, белый — деловых и т.д. Такой номерной щит дает наглядную картину загрузки номерного фонда и наличия свободных мест. Сведения о наличии свободных мест в гостинице и количестве проживающих гостей четко и оперативно передаются службой приема всем другим службам гостиницы.

В службе приема также расположен щит для ключей от номеров. Как правило, он снабжается специальными ячейками для корреспонденции гостей, телефонограмм и другой письменной информации.

Сразу же после размещения гостя в отеле расчетная часть открывает на его имя счет. Обычно гость пользуется услугами различных служб гостиницы, предъявляя визитную карточку или называя номер комнаты. Эти службы дают сведения о расходах гостя в расчетную часть, которая включает их в общий счет. В конце пребывания гостя расчетная часть рассчитывается с ним и информирует об этом все гостиничные службы.

Одна из функций службы приема — ведение картотеки гостей. На каждого гостя после его пребывания в гостинице заполняется специальная карточка, в которой содержится информация, собранная со всех служб гостиницы, имевших с гостем контакт. При повторном приезде гостя эта информация дает возможность персоналу значительно повысить качество обслуживания, позволяет во многом предвосхитить предпочтения и пожелания гостя. Подобная работа очень важна для целей приобретения постоянных клиентов и является дополнительной рекламой гостиницы. На современных гостиничных предприятиях эту работу выполняют с помощью компьютерной программы, позволяющей создать обширный банк данных о клиентах.

Служба эксплуатации номерного фонда

Важнейшей функцией службы эксплуатации номерного фонда является поддержание необходимого уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений (холлов, фойе, переходов, коридоров).

По численности занятого персонала эта служба является самой крупной службой гостиницы. Как правило, здесь работает до 50% всех служащих отеля.

Службу эксплуатации номеров возглавляет менеджер, которому подчинены горничные, дежурные по этажу, супервайзеры, стюарды и некоторые другие категории работников.

Основной обязанностью горничных является уборка номеров, независимо от того, заняты они или свободны. Уборка номеров бывает: ежедневная, после выезда проживающего, генеральная. Каждый день горничная выполняет текущую и промежуточную уборку номеров.

Уборка номерного фонда осуществляется в следующей последовательности: вначале работы ведутся в забронированных номерах, затем убираются номера, только что освободившиеся от проживающих гостей, в последнюю очередь выполняется уборка в занятых помещениях. Уборку следует производить в отсутствие гостя. Если же гость находится в номере, необходимо прежде получить у него разрешение на уборку.

Процесс *текущей уборки* состоит из проветривания помещения, уборки и мытья посуды, уборки кроватей, тумбочки, стола, удаления пыли, уборки санитарного узла. В обязанности горничной также входит проверка сохранности оборудования номера.

Если номер состоит из нескольких комнат, процесс уборки всегда начинается в спальне, затем продолжается в гостиной и других помещениях. Завершается работа уборкой санитарного узла.

Ежедневная *промежуточная уборка* в номерах производится по мере надобности и при наличии условий для уборки.

При уборке номера *после выезда* гостя в дополнительные функции горничной входит: приемка номера, смена постельного белья и полотенец, замена информации, имеющейся в номере.

Генеральная уборка номерного фонда и всей жилой части гостиницы производится не реже одного раза в 10 дней.

В зависимости от типа гостиницы каждая горничная убирает и приводит в порядок от 16 до 20 номеров в день (17 номеров — норма на одну горничную в США). Время, затрачиваемое на уборку, зависит от соотношения освобождающихся и занятых номеров, так как уборка освобождающихся номеров занимает больше времени. По нормативам Швейцарского союза владельцев гостиниц на уборку номера, в котором еще проживает гость, отводится 20 минут, на уборку освобожденного номера — 30 минут.

В некоторых гостиницах имеется должность сменного супервайзера, который осуществляет контроль за работой смены горничных, с тем чтобы быть полностью уверенным, что помещения

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

убраны в соответствии со стандартами. В обязанности супервайзера также входит передача в службу приема информации о свободных и занятых номерах.

В гостиницах высоких категорий обслуживания (отелях «люкс») имеются стюарды, которые начинают свою работу во второй половине дня. В обязанности стюардов входит обеспечение каждого номера свежими полотенцами, придание номеру нарядного вида, а также установка убирающейся кровати. Это традиция для отелей высшего класса в Америке, которая неукоснительно соблюдается.

Служба питания и напитков

Состав службы: рестораны, кафе, бары, подразделение по обслуживанию банкетов и конференций, обслуживание в номерах (room-service), а также пищеблок (кухня) обеспечивают гостей услугами питания.

Основной функцией службы питания и напитков является предложение гостям продуктов питания и напитков. В наше время обслуживание со стороны этого департамента носит комплексный характер. Крупный современный гостиничный комплекс может иметь рестораны и банкетные залы, бар быстрого обслуживания, кафе, а также бары и ночные клубы. Как и в службе управления номерным фондом, здесь тоже функционируют разные подразделения, чья деятельность достаточно специализирована. В первую очередь необходимо выделить кухню, где непосредственно готовятся продукты питания и которую возглавляет шеф-повар. В первоклассных отелях шеф-повар является очень важной фигурой, от мастерства которого сильно зависит имидж отеля. В кухне шеф-повару подчинены кулинары по разным продуктам. Обслуживанием в ресторанах крупных отелей занимается отдельная служба, руководимая заместителем директора департамента питания и напитков. Большие отели позволяют себе иметь специальную службу по предложению пищи гостям в номерах. Предложение алкогольных напитков и работа баров курируются другим подразделом, которому в отелях отводится большое внимание, потому что продажа алкогольных напитков приносит значительную прибыль. В отелях для обслуживания разнообразных мероприятий организуется отдельная служба.

2.6. Организация работы гостиницы

Служба маркетинга и продаж

Служба маркетинга и продаж обычно небольшая, но достаточная для того, чтобы осуществлять координирование действий между различными подразделениями гостиницы. Эта служба отличается от других тем, что она не вовлечена в ежедневные операции обслуживания клиентов. Специалисты этого департамента тесно сотрудничают с рынком проведения и организации разных корпоративных мероприятий, туристическим рынком и др. На практике количество персонала в этом департаменте составляет сотую часть номерного фонда гостиницы.

Представители отдела маркетинга налаживают контакты с представителями туристических фирм, организаторами международных мероприятий (симпозиумов, собраний, презентаций, фестивалей и т.п.), ведут переговоры на перспективное использование номерного фонда гостиницы с представителями деловых кругов, обсуждают вопросы использования помещений (конференц-залов, бизнес-центров) под собрания, совещания, выясняют потребности определенных групп клиентов в организации банкетов, поддерживая контакты с соответствующими подразделениями обслуживания.

Состав службы: управляющий по маркетингу, его заместитель — руководитель отдела продаж, инспектор по рекламе услуг гостиницы, инспектор по рекламе услуг общественного питания.

Служба кадров

Служба кадров непосредственно не работает с клиентами, не проводит предварительную переписку и переговоры с будущими клиентами, однако играет важную роль в обеспечении эффективной деятельности отеля. Обычно департамент имеет два подразделения: набор работников, подготовку и переподготовку. В основном директор этого департамента является по образованию юристом по трудовым отношениям.

Эти два подразделения департамента персонала тесно взаимосвязаны друг с другом, а сама кадровая служба — с другими подразделениями предприятия. Работники департамента отбирают специалистов, проводят собеседование, но окончательное решение о принятии на работу за линейным департаментом, т.е. за руководителем подразделения, куда принимается данный работник. Кадро-

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

вая служба имеет совещательный голос в вопросах административного взыскания.

Бухгалтерия

Бухгалтерия работает со всеми подразделениями гостиницы. В ее обязанности входит осуществление разных денежных операций, ведение бухгалтерского учета, подготовка различных финансовых отчетов и своевременное информирование руководства о финансовых результатах деятельности отеля, а также выплата работникам заработной платы, контроль и учет издержек. Из-за последнего аспекта часто этому департаменту приписывают контрольные функции. В первую очередь под его контролем находится служба управления номерным фондом, а также служба питания и напитков. Бухгалтерия вместе с кассиром (ночным аудитором) службы размещения отслеживает оплату гостем счетов различных служб. Аналогично кассир службы производства питания и напитков работает с бухгалтерией и передает ей все доходы, полученные по счетам за питание и напитки. В обязанности бухгалтерии также входят подготовка ежедневного прейскуранта цен блюд и напитков, а иногда даже проведение разных закупочных операций и складирования продуктов.

В департаменте бухгалтерского учета в крупных гостиничных компаниях работает директор по системам, который ответствен за бухгалтерскую и управленческую информационную систему компании. Таким образом, можно сказать, что бухгалтерия непосредственно вовлечена в ежедневные финансовые операции.

Обычно организационная структура изображается в форме вертикали, но есть и горизонтальная форма, где отдельные компоненты расположены по очереди строго слева направо, или с сосредоточением высшего руководства в центре. Несмотря на положительные стороны, такая организационная диаграмма имеет свои недостатки, основным из которых является статичность, а также то, что она не изображает различия должностей одного и того же уровня, делегирование обязанностей от руководителя к подчиненному, взаимоотношения между линейными менеджерами и функциональным персоналом, сторонние контакты и др.

Состав службы: главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, бухгалтера, экономисты, кассиры, расчетчики.

2.6. Организация работы гостиницы

Инженерно-техническая служба

Инженерно-техническая служба создает условия для функционирования технологического оборудования отеля: систем кондиционирования, теплоснабжения, энергетики, слабых токов, лифтового хозяйства, оборудования предприятий общественного питания, прачечной и химчистки. Эта служба обеспечивает противопожарную безопасность в гостинице и бесперебойную работу всех систем огнетушения.

Состав службы: главный инженер, заместитель главного инженера, инженерно-технический состав работников.

Гостиница оснащается разнообразным инженерным оборудованием. Поддержание его в рабочем состоянии обеспечивается соответствующими технологиями. Должны соблюдаться требования техники безопасности и охраны труда. Различные шумы, вибрации, недостаточное или избыточное освещение, тепло, влагоотделение, присутствие в здании вредных веществ наносят ущерб здоровью персонала и проживающих.

Водопроводная сеть обеспечивает здание гостиницы водой для питьевых и хозяйственно-бытовых нужд. Загрязненная вода попадает в систему канализации и удаляется из гостиницы. Наряду с обеспечением гостиниц холодной водой действуют системы горячего и пожарного водоснабжения.

Качество и температура воды, поступающей в гостиницы, должны соответствовать требованиям стандарта страны.

Расход воды учитывается отдельно для систем холодного и горячего водоснабжения. На одного проживающего может приходиться до 300 л воды в сутки. Фактическое потребление воды также характеризуется расходом воды по местам водозабора (в номерном фонде, по отдельным помещениям — прачечная, сауна, бассейн и др., на кондиционирование и т.д.). Рассчитывается удельный расход воды в расчете на единицу пропускной способности гостиницы.

Для отопления гостиниц применяются различные системы водяного, парового или воздушного отопления. Для жилой части гостиницы обычно имеются отдельные системы отопления. Расход теплоты на отопление зависит от объема и конфигурации здания, величины потерь тепла в отапливаемых помещениях (через внешние ограждения, двери и т.п.), температуры наружного воздуха, особенностей конструкции здания.

Общее потребление теплоты включает потребление на отопление, вентиляцию и горячее водоснабжение. На единицу пропускной способности гостиницы рассчитывается удельный расход теплоты.

Посредством естественной и механической вентиляции происходит удаление загрязненного воздуха из помещений гостиницы и приток свежего воздуха. Системы вентиляции различаются по способам организации воздухообмена и перемещения воздуха, по назначению (приточные, вытяжные).

В гостиницах предусматриваются технологии очистки воздуха от аллергенов и загрязнений, кондиционирования (регулирование внутреннего климата).

Для обслуживания силовых нужд, на освещение, на нагревательные цели потребляется электрическая энергия. В состав силового оборудования гостиницы входят: электродвигатели, машины для уборки помещений, лифты, холодильники, насосы, компрессоры, станки и проч. Использование оборудования характеризуется временем работы; мощностью, обслуживающей производственные процессы; общей и удельной выработкой электроэнергии.

В системе электроснабжения предусмотрены две изолированные схемы — от основного источника (схема имеет основную и дежурную разводку) и резервную (аварийную).

Поддержание инженерного оборудования в рабочем состоянии достигается осуществлением контроля над использованием оборудования; соблюдением нормативных условий эксплуатации; своевременным проведением осмотров, эксплуатационного и капитального ремонтов оборудования. В настоящее время ЭВМ может обеспечить регулирование, управление и ведение функций измерения, сигнализации, переключения, учета процессов жизнедеятельности в гостинице.

Сложным представляется слаботочное хозяйство гостиницы, включающее средства связи, пожарной и охранной сигнализации, радиофикации, телевидения, часофикации, автоматизации инженерного оборудования и проч. В последние годы слаботочное хозяйство гостиниц подверглось коренной модернизации.

Затраты на систему пожарной сигнализации составляют около 1% стоимости ночевки. Причины возникновения пожаров в гостинице разнообразны: курильщики (22,5%), неисправность электрооборудования (19,7%) и техники (18%), пожары на кухне (16,3% случаев пожара).

Зарубежные исследования показали, что лишь в 26% крупных гостиниц выполняется полная противопожарная защита помещений и в 25% — частичная. Для гостиниц средней вместимости оценки соответственно составляли 11 и 12%. Для крупных и средних гостиниц автоматизированная система пожарной сигнализации является единственно надежным извещателем о пожаре.

Система пожарной сигнализации представляет собой модульную адресно-аналоговую пожарную станцию. Разнообразные пожарные извещатели позволяют выбрать для каждого помещения гостиницы наиболее подходящий физический принцип обнаружения возгорания: оптический, ионизационный, тепловой. На путях эвакуации устанавливаются адресные ручные извещатели. Система призвана с высокой степенью вероятности обнаруживать пожар на ранней стадии возгорания, обеспечивать локализацию очага возгорания, резко реагировать на появления «черного» дыма. Система интегрируется с ЭВМ и существующими цифровыми сетями передачи данных.

Систему охранной сигнализации гостиницы рекомендуется создавать как полуавтономную. На пульт централизованной охраны поступает информация о подсистеме сигнализации, установленной в помещениях временного хранения наличных денег, в кассах, в обменных пунктах. Для всех остальных помещений действует автономная система сигнализации.

Система оповещения гостиницы представляет собой аудиосистему многоцелевого назначения. В функции системы входит: оповещение персонала о возникновении чрезвычайной ситуации; передача информации с микрофонов или заранее записанной; трансляцию сообщений и радиопрограмм; фоновое музыкальное сопровождение.

Система контроля доступа призвана предотвратить проникновение нежелательных лиц в здание или в отдельные помещения гостиницы. Применяются автономные системы, состоящие из дверных замков со считывателем, терминалов для изучения информации с замков, программаторов карт, управляющего компьютера. Используются системы с однонаправленной передачей информации, а также системы с управляющими воздействиями.

Телевизионные системы гостиниц в зависимости от назначения классифицируются на систему наблюдения, охранную, информационную, гостевую, предприятий питания, конференц-залов. Телевизионная система наблюдения обеспечивает контроль

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

производственных процессов, служб гостиницы. Телевизионные камеры, установленные у стоек регистрации клиентов, на эскалаторах, помогают наблюдать за техническим обеспечением гостиницы, оперативно реагировать на изменения потока клиентов, проводить анализ и экспертизу чрезвычайных ситуаций, облегчают работу персонала.

Локальная вычислительная сеть гостиницы состоит из вычислительной сети поддержки бизнес-центра и отдельных служб (особенно службы размещения). Вычислительная сеть гостиницы должна иметь возможности выхода на сети гостиниц для резервирования номеров и бронирования билетов. Она представляет собой современную форму телекоммуникаций для внутренней работы гостиницы и взаимодействия с внешней средой.

Постоянный контроль над инженерно-технической обстановкой в отеле возлагается на Центральный диспетчерский центр (ЦДП), по каналам связи, телевидению и на компьютер которого поступает оперативная информация о функционировании всех инженерных и охранных систем. Диспетчер ЦДП делает соответствующие записи в журнале и информирует соответствующие подразделения об отклонениях или поломках оборудования для немедленного исправления и ремонта. Информация о произведенных действиях также стекается в ЦДП и в случае завершения работ снимается с контроля. Как правило, ЦДП и мониторинг телевизионного наблюдения службы безопасности размещаются и функционируют вместе.

Служба АСУ

Служба АСУ (автоматизированная система управления) обеспечивает жизнедеятельность компьютерных систем, поддерживающих работу всех подразделений гостиницы, включая службу приема и размещения, предприятий общественного питания, продовольственных и материальных складов, бизнес-центра, магазинов бутика, бухгалтерии, секретариата, телефонной подстанции, отдела маркетинга и т.д.

Служба АСУ, как правило, курирует работу компьютерной системы, обеспечивающей работу инженерно-технологического оборудования отеля. Необходимо отметить, что современные компьютерные системы охватывают все точки продажи и позволяют мгновенно произвести расчеты с клиентом в случае его выезда из отеля.

2.6. Организация работы гостиницы

Вычислительная сеть гостиницы должна иметь возможность выхода на другие компьютерные системы, в том числе и международные, для резервирования гостиниц, транспорта, экскурсий, театральных билетов и т.п. Компьютерная система сегодня представляет собой оперативную форму телекоммуникаций для внутренней работы гостиницы и взаимодействия с внешней средой.

Состав службы: руководитель службы — специалист по компьютерным системам, заместитель руководителя — программист, три менеджера систем, включая специалиста по компьютерной графике.

Служба управляющего по качеству

Управляющий по качеству осуществляет ежедневный контроль над качеством предоставляемого обслуживания и его соответствия технологическим и санитарным нормам. В своей работе он подотчетен генеральному директору. Замечания управляющего по качеству к руководителям подразделений и сотрудникам обязательны к исполнению. Управляющий по качеству с отделом кадров организует обучение и переподготовку персонала, а совместно со службой маркетинга отслеживает и рекомендует для внедрения новые гостиничные и ресторанные технологии.

Секретариат

Секретариат занимается вопросами документационного и информационного обеспечения деятельности гостиничного комплекса.

Состав службы: руководитель секретариата — секретарь генерального директора, секретари-переводчики.

Служба безопасности

Служба безопасности выполняет функции поддержания порядка и безопасности в гостиничном комплексе, поскольку гостиница несет ответственность за обеспечение разумной безопасности своих клиентов. При этом предприятие может поручить выполнение этих обязанностей как собственной службе, так и привлечь стороннюю организацию.

Состав службы: руководитель службы, заместитель, старшие инспектора, инспектора по охране, совмещающие должности швейцаров, гардеробщиков, подносчиков багажа, контролеров.

Требования к обслуживающему персоналу в гостинице

Требования к обслуживающему персоналу гостиниц можно условно разделить на 4 группы:

1. Квалификация (для всех категорий гостиниц).

1.1. Весь обслуживающий персонал должен пройти профессиональную подготовку.

Степень подготовки должна соответствовать предоставляемым им услугам. Один сотрудник должен пройти подготовку, связанную с обеспечением безопасности проживающих в гостинице.

Один сотрудник должен быть подготовлен по вопросам безопасности в сфере общественного питания.

1.2. Знание иностранного языка.

Для гостиниц категории 1 звезда достаточно знание работника службы приема и размещения одного иностранного языка (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами гостиничного комплекса в этом регионе). Для гостиниц категории 2 звезды требования аналогичны предыдущим.

Для гостиниц категории 3 звезды всему персоналу, имеющему контакты с проживающими, необходимо знание в достаточном объеме минимум двух языков международного общения или других языков, наиболее употребляемых клиентами гостиницы в этом регионе.

Для гостиниц категории 4 звезды требования аналогичны предыдущим, но знание языков должно быть на более высоком уровне.

Для гостиниц категории 5 звезд всему персоналу, работающему с проживающими, необходимо свободное владение минимум тремя иностранными языками.

2. Поведение.

Персонал всех категорий гостиниц должен уметь создавать на предприятии атмосферу гостеприимства, должен быть готовым доброжелательно выполнить просьбу проживающего и в отношении проживающих должен проявлять терпение и сдержанность.

3. Медицинские требования.

Персонал всех категорий гостиниц согласен проходить периодическое медицинское освидетельствование для получения соответствующего сертификата.

4. Униформа.

Персонал всех категорий гостиниц, вступающий в контакт с проживающими, должен носить форменную одежду, в ряде случаев включающую личный значок с указанием имени и фамилии. Форма должна быть всегда чистой и в хорошем состоянии.

В гостиничных комплексах любой категории должны быть созданы отдельные условия для отдыха и питания персонала. Объем таких условий должен соответствовать численности персонала.

Определение численности работников гостиничного предприятия

Численность персонала в службах зависит от размеров гостиничного комплекса и объемов обслуживания.

При формировании служб гостиничного предприятия для расчета численности персонала административных служб можно использовать следующую методику.

А. Рассчитать число руководителей всех уровней управления в гостинице.

Рассчитать численность работников управленческого звена гостиницы по следующей формуле:

$$Ч_y = \frac{K \cdot Ч}{П_y},$$

где $Ч_y$ — численность управленческих работников; K — коэффициент, характеризующий удельный вес управленческих работников (учитывает, что не все работники служб — управленцы), обычно $K = 70\% = 0,7$; $П_y$ — количество служб.

Б. Определить возможное число служб на предприятии (в гостинице, ресторане и т.д.):

$$П_o = Ч_y - \left(\frac{1 + ДУ}{Ч_o} \right),$$

где $П_o$ — возможное число служб гостиничного комплекса; $ДУ$ — численность заместителей руководителей среднего звена управления в гостинице и технических исполнителей (секретарей) при руководителях (обычно 1–3); $Ч_o$ — рекомендуемое число работников в службе.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

В. Выявить количество заместителей руководителя высшего звена управления в гостинице:

$$Z_y = \frac{P_o}{M_y},$$

где Z_y — заместители руководителя; P_o — возможное число заместителей руководителя высшего звена управления; M_y — возможное число отделов, приходящихся на одного заместителя руководителя.

Г. Рассчитать число заместителей руководителей служб:

$$Z_o = \frac{Ч_o}{M_o} - 1,$$

где Z_o — число заместителей руководителей служб гостиницы; $Ч_o$ — рекомендуемое число работников в службе; M_o — норма управляемости (составляет 4–10 человек на одного руководителя, при этом с повышением уровня управления норма управляемости уменьшается).

Д. Определить необходимую численность служащих ($Ч_c$):

$$Ч_c = \frac{T}{\Phi_n \cdot K_{BH} \cdot K_3},$$

где T — суммарная трудоемкость нормируемых работ (нормо/час); Φ_n — полезный фонд времени одного работника (час); K_{BH} — нормируемый коэффициент выполнения норм; K_3 — оптимальный коэффициент загрузки служащих работой.

1. Для расчета суммарной трудоемкости нормируемых работ (T) применима следующая формула:

$$T = T_{оп} + T_{обс} + T_{от.л.},$$

где $T_{оп}$ — время оперативной работы (которое складывается из времени основной и вспомогательной работы); $T_{обс}$ — время обслуживания рабочего места (которое складывается из времени технического и организационного обслуживания); $T_{от.л.}$ — время перерыва на отдых и личные потребности.

Если рассматривать рабочее время сотрудника гостиничного предприятия (служащего) ($T_{общ}$), то оно складывается из следующих показателей:

2.6. Организация работы гостиницы

$$T_{общ} = T_{раб} + T_{пер},$$

где время работы ($T_{раб}$) = (время основной работы + время вспомогательной работы) + время подготовительно-заключительное + (время технического обслуживания + время организационного обслуживания) + время маршрутов (в том числе командировок) + время выполнения несвойственных для данной должности работ; время перерывов ($T_{пер}$) = время необходимого отдыха и личных надобностей (в том числе обед) + время простоев (в том числе по вине служащего: разговоры, перекуры; независящее от служащего: ожидание приема у руководителя, ожидание информации и т.д.).

Определим полезный фонд времени:

$$\Phi_n = \Phi_n \cdot (1 - K),$$

где Φ_n — номинальный фонд рабочего времени; K — планируемый процент потерь рабочего времени, связанный с целодневными потерями (очередной и учебный отпуска, отпуск по болезни, дополнительные обязанности и др.).

При условии равномерной загрузки работающих и их достаточной квалификации, что обеспечит полностью средний уровень выполнения норм (т.е. $K_{в.н.} = 1$ и $K_3 = 1$), численность служащих гостиницы можно будет определить по формуле

$$Ч_c = \frac{T}{\Phi_n}.$$

Е. Численность технического персонала в управленческих структурах можно будет определить исходя из следующего соотношения:

$$100\% = \text{Руководители (\%)} + \text{Служащие (\%)} + \text{Технический персонал (\%)}$$

Тогда:

$$\text{Технический персонал (\%)} = 100\% - (\text{Руководители (\%)} + \text{Служащие (\%)})$$

Численность персонала должна обеспечивать эффективное и непрерывное обслуживание клиентов.

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

Вопросы для самопроверки

1. Дайте краткую характеристику основных показателей мировой гостиничной отрасли.
2. Охарактеризуйте деятельность ведущих корпораций в гостиничном бизнесе.
3. Охарактеризуйте деятельность ведущих глобальных гостиничных сетей.
4. Поясните особенности корпоративной структуры управления в компании Carlson.
5. Поясните особенности корпоративной структуры управления в компании Ассог.
6. Охарактеризуйте деятельность гостиничных предприятий в Российской Федерации.
7. Сформулируйте основные принципы классификации гостиничных предприятий.
8. Перечислите и объясните формы управления гостиничными предприятиями.
9. Охарактеризуйте особенности франшиз в гостиничном бизнесе.
10. Поясните организационную схему управления отелем.
11. Перечислите основные службы гостиницы. Каковы их функции и особенности?
12. Приведите формулу расчета числа руководителей и их заместителей в гостинице.
13. Приведите формулу расчета числа служб в гостиничном предприятии.
14. Приведите формулу расчета необходимой численности служащих в гостинице.
15. Приведите формулу расчета необходимой численности технического персонала в гостинице.

ГЛАВА

3

Организация и управление общественным питанием

3.1. Общественное питание как объект управления / 3.2. Организация общественного питания в Российской Федерации / 3.3. Особенности организации общественного питания / 3.4. Франчайзинг как современная форма управления в ресторанном бизнесе / 3.5. Принципы функционирования предприятий общественного питания / 3.6. Организация приготовления пищи

3.1. Общественное питание как объект управления

Общественное питание играет важную роль в жизни человеческого общества. Посещение ресторана выполняет важную социальную функцию. Люди нуждаются не только в насыщении, но и общении друг с другом. Рестораны — это одно из немногих мест на земле, где работают все наши органы чувств, генерируя общее ощущение удовольствия. Вкусовые, зрительные, слуховые и обонятельные ощущения объединяются, чтобы оценить пищу, обслуживание и саму атмосферу ресторана.

Согласно данным Международной ассоциации гостиниц и ресторанов в мире насчитывается 8,1 млн предприятий общественного питания. В этой сфере деятельности занято 48 млн человек. Доходы мировой отрасли общественного питания превышают 700 млрд долл. США в год, причем на предприятия, расположенные в Северной Америке, приходится 51% всех поступлений. Ресторанной деятельностью в странах Северной Америки занимается 3% населения этих стран.

По проведенному анализу в 103 странах одно предприятие общественного питания в среднем приходится на 477 жителей. В странах, относящихся к группе с низкими доходами населения этот показатель увеличивается до 618 человек, а в странах, относящихся к группе средних и высоких доходов, сокращается до 268 человек.

В последнее десятилетие происходит значительное увеличение количества и размеров ресторанных цепей в мире. Несомненным

лидером здесь являются США, чьи ресторанные цепи проводят активную маркетинговую политику за пределами своей страны. Их успех связан с большим количеством американских туристов и американцев, проживающих за рубежом, а также огромным количеством иностранцев, в различное время работающих или обучающихся в США. Особенно быстро растут цепи ресторанов, основной продукцией которых являются гамбургеры и пицца.

Из всех продаж ресторанных цепей более 40% составляют сэндвичи. Согласно классификации, составленной NRN Research, в категорию сэндвичей включаются: гамбургеры, подаваемые в ресторанах «Макдональдс», французские сэндвичи, подаваемые в «Сабвэй», и т.д. (рис. 3.1).

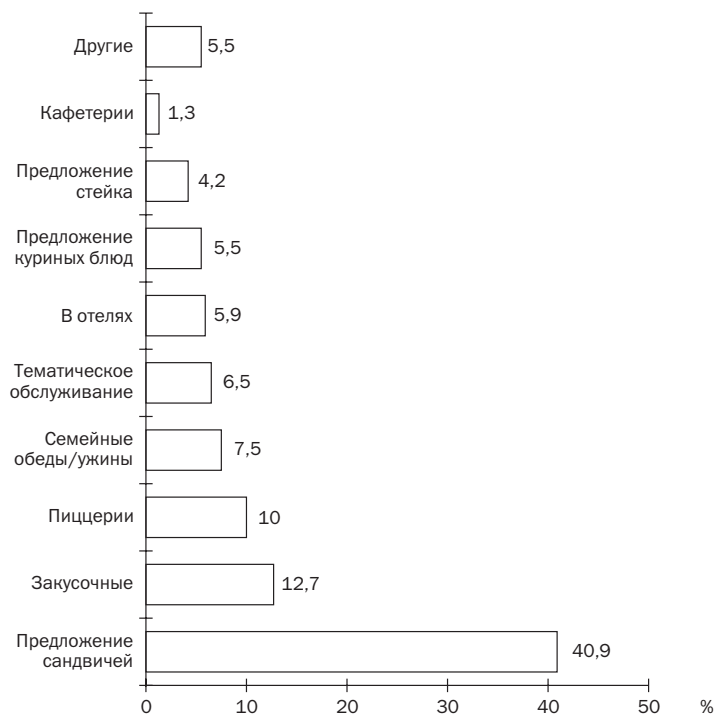


Рис. 3.1. Доля рынка 100 первых ресторанов по типу предлагаемого обслуживания

Источник: NRN Research.

По оценке Национальной ассоциации ресторанов (NRA) США, продажи в ресторанах быстрого обслуживания в 2006 г. со-

ставили 142,4 млрд долл. США и увеличились по сравнению с 2005 г. на 5%. Число посетителей этих ресторанов выросло на 2% при увеличении рабочих мест на 3,3%.

Рестораны быстрого обслуживания активно инвестируют в недвижимость. В конце 2005 г. Wendy's в 688 собственных ресторанах владела зданиями и землей, в рамках сети владельцы 599 ресторанов имели в собственности только здания и 234 владели зданиями и землей. McDonald's владеет землей в 37% ресторанов и зданиями в 59% от общего числа своих предприятий. Такая тенденция развития повышает ликвидность ресторанов быстрого обслуживания.

Ведущие американские ресторанные сети представлены в табл. 3.1.

В ресторанном бизнесе США некоторые холдинговые группы владеют несколькими торговыми марками, например: PepsiCo Ink., Taco bell, Kentucky Fried Chicken; TV Holding Inc. включает Denis, Hardies, Queens, El Pollo Loko и Cantin Corp.

Франчайзинг признан одной из наиболее эффективных форм развития и расширения бизнеса. Так, в США около 75 тыс. франшизных точек, а на одного франчайзера приходится в среднем 230 франшизных точек (по данным Opportunity Bulletin — каталога предложений по франчайзингу). Каждые восемь часов в США создается новая франшизная точка. По данным Ассоциации малых предпринимателей США, если за пять лет 85% вновь открытых малых предприятий прекращают свое существование, то из малых предприятий, ведущих бизнес по франчайзингу, — только 16%.

В США франчайзинг в сфере быстрого питания и ресторанов суммарно занимает 26% от рынка франчайзинга. Крупнейшая франчайзинговая сеть быстрого питания — Subway насчитывает около 20 тыс. франшизных точек, McDonald's — около 10 тыс.

В настоящее время в мире бурно развивается концепция ресторанов в крупных торговых центрах. Благодаря такому обслуживанию увеличивается как количество посетителей центра, так и время пребывания их в центре, что увеличивает объем продаж по разным оценкам на 10–30%. Например, в Великобритании насчитывается около 1000 таких ресторанов.

Разновидностью этой концепции является концепция «двориков» в торговых центрах, где объединяется несколько кафе или ресторанов быстрого обслуживания. В ресторане «Мевеникс Марше»

Таблица 3.1. Ресторанные сети США, классифицированные по торговому обороту и числу предприятий в 2006 г.

Ранг в 2006 г.	Ранг в 2005 г.	Наименование сети	Концепция	Объем продаж в 2005 г., млн долл. США	Соотношение 2005 г. к 2004 г., %	Объем продаж в 2004 г., млн долл. США	Число ресторанов во франшизе	Число собственных ресторанов	Общее число ресторанов
1	1	McDonald's	Гамбургер	25,643.00	5,10	24,391.00	10 924	2803	13 727
<p>McDonald's добился в 2005 г. увеличения объема продаж в результате реализации ранее спланированных инициатив: введение дополнительных блюд в меню, увеличение продолжительности работы ресторанов и внедрение безналичных расчетов по картам.</p>									
2	3	Burger	Гамбургеры	7,900.00	2,60	7,700.00	6658	721	7379
<p>King Burger King поднялся с 3-го на 2-е место благодаря двум событиям в 2005 г.: назначение нового руководителя сети и введение в меню цены за блюдо в 1 долл. Это позволило улучшить положение компании на рынке.</p>									
3	2	Wendy's	Гамбургеры	7,715.00	0,00	7,712.00	4673	1345	6018
<p>Низкие продажи сопровождали Wendy's в 2005 г., что вызвало неожиданную отставку президента этой ресторанной сети. Будет ли назначение Тима Хортонс руководителем компании и новое предложение завтраков в меню достаточным, чтобы поддержать этот бренд в 2006 г.?</p>									
4	4	Subway	Бургерброды	7,170.00	14,40	6,270.00	19 620	0	19 620
<p>Subway назван журналом Entrepreneur лучшей франшизной сетью в 14-й раз за последние 18 лет. Только в апреле 2005 г. Subway открыл 175 новых торговых точек.</p>									
5	5	Taco Bell	Мексиканская кухня	6,129.00	7,50	5,700.00	3803	1252	5055
<p>Taco Bell put в 2005 г. преодолела продолжавшийся 4-летний бойкот после того, как согласилась восстановить сотрудничество с профсоюзом Coalition of Immokalee Workers, что окажет влияние на заработную плату и условия труда сельскохозяйственных рабочих томатных ферм во Флориде.</p>									

6	6	Pizza Hut	Пицца / макаронны	5,325.00	2,40	5,200.00	4599	1655	6254
<p>Благодаря поддержке компании The Murrets, Pizza Hut предложила новое блюдо Dippin' Strips Pizza on Super Bowl, которое включено в воскресное меню. Другой инновацией явилось блюдо Cheesy Twisted Crust Pizza. Оба эти предложения позволили увеличить стабильный рост продаж этого бренда.</p>									
7	8	Starbucks	Закуски	5,300.00	17,80	4,500.00	2435	4867	7302
<p>Starbucks заметно улучшила свои позиции в 2005 г. Под руководством нового директора Джима Дональда, Starbucks продолжила экспансию на международный рынок. 2005 г. также отмечен тем, что это первый год, когда половина новых ресторанов предлагает услугу drive-thru для автомобилистов.</p>									
8	7	KFC	Курица	5,237.00	4,70	5,000.00	4209	1155	5364
<p>Успешное внедрение нового меню, включая KFC® Snacker Sandwich за 99 центов, позволило добиться рекордных продаж в 2005 г. Вместе с тем предпринятые усилия не позволили добиться преимущества над Starbucks.</p>									
9	9	Dunkin'	Закуски	3,853.60	13,90	3,384.00	4815	0	4815
<p>Изменения в сети Dunkin's в прошлом году касались слияния бренда Dunkin с Allied Domesq, а также назначение Стэна Франкенталера руководителем компании. Dunkin также начала развитие новых рынков в США, что увеличило продажи.</p>									
10	10	Domino's Pizza	Пицца / макаронны	3,316.20	4,50	3,173.20	4511	581	5092
<p>Domino's показала 12-й год подряд отсутствие отрицательных тенденций в развитии сети.</p>									
11	11	Arby's	Бургерброды	3,086.80	8,80	2,836.00	2467	1039	3506
<p>Франчайзер Arby's фирмы Triarc Companies, Inc. слилась с ресторанной компанией RTM Restaurant Group, крупнейшей франчайз-сетью в 2005 г., в то время как продажи продолжали расти.</p>									
12	12	Sonic	Гамбургеры	3,000.10	12,40	2,669.00	2465	574	3039
<p>В сети Sonic было продолжено успешное развитие концепции Drive-In Another, что позволило увеличить продажи в 2005.</p>									
13	13	Jack in the Box	Гамбургеры	2,630.00	3,50	2,541.60	515	1534	2049

14	14	Dairy Queen	Гамбургеры	2,500.00	4,20	2,400.00	4683	69	4752
Jack in the Box (JBX) Grill в 2005 г. стремилась достичь статуса национальной ресторанной сети. Увеличение торгового оборота было достигнуто за счет включения в меню новых блюд и сильной рекламной поддержки.									
Dairy Queen показала положительные тенденции в продажах 2005 г. Этому способствовали новые концепции (walk-up and treat works concepts), реализованные на внутреннем и международном рынках.									
15	16	Chick-fil-A	Курица	1,975.30	13,10	1,746.40	198	1039	1237
Успех сети связывают с внедрением нового меню завтраков, включающего широкий ассортимент кофе и цыплят для гурманов.									
16	17	Papa John's Pizza	Пицца / макароны	1,817.40	6,00	1,714.90	2097	502	2599
Увеличение продаж Papa John's Pizza связывают с назначением нового президента сети Найджила Трависа. Под его руководством Papa John's Pizza заняла первое место в рейтинге и близка к открытию 3-тысячного ресторана.									
17	15	Hardee's	Гамбургеры	1,760.00	2,20	1,800.00	1184	663	1847
Hardee's ввела новые добавки в меню, прежде всего за счет молочных коктейлей.									
18	21	Panera Bread	Бутерброды	1,600.00	28,00	1,250.00	566	311	877
До 2006 г. в Panera наблюдался уверенный рост продаж (почти на 30%).									
19	18	Poreyes	Курица	1,416.00	3,40	1,370.00	1451	32	1483
Расширение меню, креативный маркетинг, направленный на развитие, не позволили сети удержать позицию прошлого года.									
20	19	Quiznos Classic Subs	Бутерброды	1,380.00	23,00	1,121.50	3292	2	3294
Несмотря на проблемы с франшизополучателями, Quiznos продолжила впечатляющий рост числа ресторанов на основе франшизы, и в 2005 г. в рейтинге журнала Entrepreneur's заняла 3-е место из 500 претендентов.									

Источник: QSR Magazine, The QSR 50: The Game in '05, January 2007.

3.2. Организация общественного питания в Российской Федерации

в центре Лондона, например, с одной стойки обслуживают одновременно семь небольших ресторанов.

3.2. Организация общественного питания в Российской Федерации

Оборот общественного питания в Российской Федерации в 2003 г. составил 185,7 млрд руб. и возрос по сравнению с 2000 г. на 22% (табл. 3.2).

Таблица 3.2. **Оборот общественного питания в Российской Федерации**

Год	Млн руб. (1995 г. — млрд руб.)	В %			
		к предыдущему году	к 1990 г.	к 1995 г.	к 2000 г.
1995	19 005	78,7	35,0	100,0	—
2000	81 144	109,0	32,0	91,6	100,0
2001	113 200	108,4	34,7	99,3	108,4
2002	147 659	106,3	36,9	105,5	115,2
2003	185 727	105,9	39,1	111,7	122,0

Источники: Туризм и туристические ресурсы России. 2004 : стат. сб. / Росстат. М., 2004.

По данным Федеральной службы государственной статистики, в Российской Федерации по состоянию на 2004 г. действовало 1655 заготовочных предприятий общественного питания, 4975 ресторанов, кафе, баров, 3160 закусочных и 15 730 столовых и прочих объектов общественного питания.

Большее половины всех предприятий общественного питания сосредоточено в Приволжском и Центральном федеральных округах — соответственно 26,01 и 26,03%. На долю Москвы приходится 6,3% предприятий общественного питания, Санкт-Петербурга — 3,8%.

Финансово-хозяйственная деятельность предприятий общественного питания характеризуется следующими данными.

Таблица 3.3. Число организаций общественного питания по регионам Российской Федерации на 1 января 2004 г.

Федеральный округ	Рестораны и кафе		Бары		Закусочные		Столовые		Прочие		Всего	
	Число	Места	Число	Места	Число	Места	Число	Места	Число	Места	Число	Места
Российская Федерация	4015	222 105	960	32 309	3160	71 314	1129	113 928	4521	192 441	23 885	165 737
Центральный	1143	73 889	312	10 859	823	21 056	2605	325 105	1336	89 383	6219	520 292
в том числе Москва	382	32 096	74	2268	40	564	640	128 351	377	56 789	1513	220 068
Северо-Западный	527	27 712	114	4696	329	7142	1722	206 375	606	25 914	3298	271 839
в том числе Санкт-Петербург	137	8481	25	1529	11	278	588	91 523	145	7896	906	109 707
Южный	616	29 098	88	3254	423	11 487	733	62 710	507	17 670	2367	124 219
Приволжский	853	47 743	247	6736	898	17 688	3018	286 511	1209	33 094	6225	391 772
Уральский	247	12 675	62	2352	263	3922	1666	139 502	287	6140	2525	164 591
Сибирский	404	19 714	108	3752	280	6053	1068	92 583	444	17 994	2304	140 096
Дальневосточный	225	11 274	29	660	144	3966	417	26 432	132	2246	947	44 578

Источник: Туризм и туристические ресурсы России. 2004 : стат. сб. / Росстат. М., 2004.

3.2. Организация общественного питания в Российской Федерации

Таблица 3.4. Основные показатели деятельности организаций общественного питания в 2002 г. (по данным выборочного обследования деятельности организаций общественного питания как объектов туристической индустрии, проведенного в 2003 г.)

Показатели	Все организации	В том числе субъекты малого предпринимательства
Число обследованных организаций	6314	4383
Число мест всего, тыс. в расчете на одну организацию	1114 177	281 64
Площадь зала для обслуживания посетителей, м ² всего, тыс. в расчете на одну организацию	1793,8 284,1	611,8 139,6
Средняя численность работников, человек всего, тыс. в расчете на одну организацию	197,2 31	68,7 16
Оборот общественного питания в фактических продажных ценах (включая наценку общепита) с учетом НДС и налога с продаж: всего, млрд руб. в расчете на одного работника, тыс. руб.	38,9 197,1	15,8 229,9
Расходы на приобретение сырья, полуфабрикатов для изготовления продукции собственного производства, млрд руб.	13,1	3,6
Расходы на приобретение товаров для дальнейшей реализации без кулинарной обработки, млрд руб.	7,6	4,4
Расходы на оплату труда, млрд руб.	6,3	2,2
Арендная плата, млрд руб.	1,7	1,1
Другие расходы, связанные с производством и реализацией продукции, млрд руб.	6,7	3,1

Источник: Туризм и туристические ресурсы России. 2004 : стат. сб. / Росстат. М., 2004.

По данным журнала «Экономика России: XXI век» № 3(8) за июль 2002 г., период динамичного развития ресторанного бизнеса в Москве наступил, и за последние 5 лет число ресторанов удвоилось. Быстро растут заведения для среднего класса, предприятия быстрого питания (фаст-фуд), крупные рестораны и рестораны меньшего масштаба. В столице насчитывается более 2 тыс. заведений, не считая кафе и баров. По данным исследовательского агент-

ства «КОМКОН», их регулярно посещают, включая бары и кафе, 32% населения.

Начал развиваться ресторанный рынок и в регионах. Однако процесс пока идет гораздо медленнее, чем в столице, поскольку сдерживается ограниченной емкостью регионального рынка, а также более низкими доходами населения. Поэтому окупаемость инвестиций ниже, а срок ожидания прибыли растягивается. К тому же, инвесторы доверяют тем ресторанным системам, которые участвуют в прибыльных проектах.

Наиболее узнаваемы и широко представлены на ресторанном рынке сети быстрого питания. Это связано с формирующейся индустрией развлечений, строительством новых торговых комплексов, вместе с которыми развиваются предприятия быстрого питания. Темпы роста рынка фаст-фуд очень высоки. Так, в 2001 г. его объемы оценивались примерно в 300 млн долл., а уже к 2005 г., по прогнозам экспертов, ожидается рост до 1,5 млрд долл. в год. По данным департамента потребительского рынка и услуг г. Москвы, только в столице сегодня функционирует 9 тыс. предприятий быстрого питания более чем на 500 тыс. посадочных мест. Вместе с тем, по оценкам специалистов, спрос на рестораны быстрого питания в России сегодня гораздо выше, чем предложение.

Фаст-фуд, как и некоторые ресторанные сети, развиваются преимущественно по схеме франчайзинга (от англ. franchising — привилегия). Так, по данным Российской ассоциации франчайзинга, на рынке нашей страны в настоящее время присутствуют 24 международных франчайзинговые компании, в том числе такие корпорации, как Coca Cola, McDonald's, Baskin Robbins. Однако Россия пока отстает по показателям развития данного вида сотрудничества и даже не догнала Данию, где 98 франчайзеров объединяют 2 тыс. франчайзи.

В России по схеме франчайзинга работают сети точек питания и ресторанов «РосИнтер», Baskin Robbins, «Русское бистро». На основе франчайзинга созданы и сети ресторанов и кафе «Русские блины», «Золотой цыпленок», «Крошка-Картошка». Быстро развивается ЗАО «Ланч» (сеть закусочных «Елки-палки»), включая несколько ресторанов с другими названиями, всего «Ланч» управляет 40 ресторанами. Другой компании — «ЮНТД» — принадлежат 9 ресторанов Sbarro в Москве. До конца 2002 г. планируется довести их число до 20. ООО «Теремок — Русские блины» начало продавать франшизу спустя 8 месяцев после открытия первой собст-

венной точки. За счет франчайзи сеть расширилась до 15 точек и открыла 6 «Теремков» в Санкт-Петербурге и 2 — в Уфе.

Лидер ресторанного бизнеса в России, компания «РосИнтер», с 1998 г. успешно развивает систему франчайзинга. В первую очередь компания предлагает франчайзинг для сети ресторанов «Рости'кс», поскольку эти рестораны легче тиражировать и они с минимальными потерями выходят из кризисных ситуаций. Сейчас в холдинг «Рости'кс Интернешнл» входит 67 ресторанов различных направлений, расположенных в России, странах СНГ и Европе. Что касается продвижения в регионы, то в Омске у холдинга 2 ресторана, еще 3 откроются в ближайшее время. В апреле этого года открылась в Москве первая кофейня. Чтобы стать пользователем (франчайзи) компании, необходимо иметь в собственности или на условиях аренды помещение для ресторана площадью от 150 кв. м. Предприниматель, желающий приобрести франшизу, также должен иметь возможность вкладывать в проект будущего ресторана не менее 180 тыс. долл. Стандартный ресторан «Рости'кс» требует затрат в среднем 250–350 тыс. долл., для открытия ресторана в торговом центре необходимы инвестиции в размере 175–200 тыс. долл. По средним показателям ресторан «Ростик'с» окупается через 1,5–2,5 года.

После открытия ресторана пользователь ежемесячно выплачивает лицензионное вознаграждение в размере 7% от выручки (за вычетом налога с продаж) в течение всего срока действия договора. Партнер «РосИнтера» может получить кредит по соглашению с Банком кредитования малого бизнеса (Москва). Для минимизации затрат часть продуктов и полуфабрикатов поступает централизованно во все рестораны с фабрики-кухни компании. Кроме поддержки в выборе места ресторана, его строительстве, оборудовании, партнер получает описание стандартов приготовления блюд и обслуживания покупателей, которые необходимо соблюдать. Ценовая политика компании едина для всех ресторанов «Ростик'с».

На сегодняшний день в сеть холдинга «РосИнтер» входит более 60 ресторанов разных концепций в России, странах СНГ и Европе. Это такие рестораны, как «Ростик'с», «Патио Пицца», T.G.I. Friday's American Bar & Grill, «Планета Суши», «Санта Фе» и др. С 1990 г. «РосИнтер» вложил в развитие ресторанного бизнеса более 40 млн долл. В 2001 г. оборот компании превысил 55 млн долл. В 2005 г. холдинг планирует создать сеть по Европе из 60 заведений разных концепций, одновременно открывая новые рестораны в странах СНГ.

В настоящее время пять крупнейших игроков российского рынка фаст-фуда — McDonald's, «РосИнтер» (сети «Ростик'с» и «Патио Пицца»), «Ланч» (сеть «Елки-палки»), «ЮНТД» (рестораны Sbarro) и «Меленка» — объявили об образовании стратегического альянса для сотрудничества с владельцами торговых и торгово-развлекательных комплексов, на территории которых планируется создание фуд-кортов (ресторанных дворики). Одной из целей объединения московских сетей фаст-фуда является снижение острой конкуренции. Кроме того, совместными усилиями они предполагают добиться улучшения условий аренды. Возможно, участие в пуле примут еще несколько сетей.

Ряд компаний с мировым именем заявили о своем присутствии в России и намерении на основе франчайзинга развивать здесь свои проекты. Так, американская сеть закусочных Subway, лидер мирового рынка фаст-фуда, развивающаяся в России с 1993 г., сегодня имеет 10 ресторанов в России и планирует до конца 2002 г. открыть еще не менее 10 новых ресторанов. В прошлом году в Москве появились сети фаст-фуда Pizza Hut и KFC, которыми владеет американская Tricon Restaurants Int. На основе франчайзинга рестораны Tricon в Москве открыла сингапурская Асма, которой принадлежат кафе DeliFrance и Coffee Club.

Компания Baskin Robbins реализовала концепцию франчайзинга в 54 странах, организовав около 4400 кафе. В России первое кафе Baskin Robbins заработало в 1988 г. После ряда пилотных проектов было принято решение развивать здесь франчайзинговую сеть. На сегодня в России и странах СНГ действует и строится около 90 кафе-мороженого, работающих под этой маркой. В регионах отношения между франчайзером и франчайзи строятся на основе заключения 5-летних договоров о предоставлении эксклюзивных прав на освоение определенной территории с четким указанием числа кафе, которые необходимо здесь открыть, а в Москве и Санкт-Петербурге — в форме предоставления неэксклюзивных прав на открытие кафе на определенной территории. Франчайзи Baskin Robbins получают традиционный набор услуг: корпоративные скидки на закупки оборудования и товаров, возможность обучения, право использования торговой марки и фирменного стиля. Основной товар — мороженое — поставляется исключительно Baskin Robbins. Инвестиции для открытия первого кафе Baskin Robbins могут составить 70–150 тыс. долл. в зависимости от площа-

ди помещения, необходимых работ по реконструкции, строительству, оборудованию.

Вместе с тем многие компании не развивают франчайзинг в России. Например, McDonald's — мировой лидер рынка фаст-фуда. Во всем мире 85% из 29 тыс. ресторанов этой сети работают по системе франчайзинга. В 2001 г. объем продаж компании составил 40,63 млрд долл. В то же время в России, как и на Украине, все заведения McDonald's принадлежат совместным с американской компанией предприятиям. У компании уже более 70 ресторанов в России, затраты на открытие одного ресторана составляют 1–2 млн долл. По некоторым сведениям, в долгосрочные планы McDonald's входит начало продаж франшиз в России.

С повышением уровня жизни в регионах ресторанный рынок также начинает активно развиваться, хотя в него еще не делаются столь ощутимые инвестиции, как в столичные сети общественного питания. В регионах ощущается большая потребность в предприятиях общественного питания, но сказывается и нехватка персонала, инфраструктуры, специальных продуктов, знаний об организации общественного питания, систем обучения. Пока заведения, заботящиеся о своей репутации, вынуждены посылать поваров на стажировку в Москву и оттуда же завозить отсутствующие на местном рынке продукты. Поэтому сегодня франчайзинг — это наиболее оптимальный путь создания межрегиональных сетей предприятий общественного питания. К тому же ценовая политика в условиях договора не диктуется, обязательно учитывается локальная специфика бизнеса, например покупательская способность данного региона.

Один из тормозов продажи франшизы в регионах — ложность в обеспечении контроля. Кроме того, стоимость франшизы в регионах возрастает в результате налаживания инфраструктуры. И чтобы окупить производство, становится необходимым открыть не одну, а несколько точек. Другой проблемой при открытии ресторанов в регионах является стабильность поставок продуктов и посуды.

Несмотря на эти трудности, предприятия быстрого питания уже развивают свои франчайзинговые сети в регионах. Выбор регионов для развития сетей определяется, прежде всего, платежеспособностью населения. Например, для строительства «Ростиков» компания предпочитает промышленные города с населением 1 млн жителей. Рестораны «Ростик'с» уже работают в Омске и Новосибирске. Сейчас сеть «РосИнтер» рассматривает с точки зрения

расширения бизнеса такие города, как Кемерово, Новокузнецк, Екатеринбург, Тольятти, Самара.

Другой ресторан «РосИнтера» — «Патио Пицца» — уже открыт в Алматы (Казахстан), «Планета Суши» — в Санкт-Петербурге и Алматы. До конца 2002 г. компания планирует открыть в Москве 5 кофеен, инвестиции в создание каждой кофейни составят 120–150 тыс. долл. Если работа кофеен будет успешной, компания выйдет с ними на региональные рынки, в том числе предлагая работу по франшизе.

Для многих ресторанных сетей привлекателен рынок Санкт-Петербурга. В 2002 г. здесь планируют открытие своих заведений сразу несколько компаний — «ЮНТД» (Sbarro), «Ланч» («Елки-палки»), «РосИнтер» собирается открыть в Санкт-Петербурге еще 4 заведения под маркой «Патио Пицца». Инвестиции в один ресторан составят порядка 800 тыс. долл. McDonald's планирует в течение двух лет расширить сеть предприятий быстрого питания, в частности, в Санкт-Петербурге с 8 до 20 ресторанов.

Сетевые компании, которые планируют выход в регионы, составляют реальную конкуренцию местным фаст-фудам. Масштаб бизнеса позволяет им снижать цену, повышать узнаваемость марки и таким образом привлекать клиентов. К тому же, для многих компаний, открывающих свои рестораны на региональных рынках, не важно, насколько быстро окупится ресторан. Для них сегодня главное — вовремя занять нишу.

Франчайзинг для развивающегося ресторанного рынка имеет определенные преимущества на этапе создания новых предприятий, особенно малого и среднего бизнеса. Но отсутствие благоприятной законодательной базы сдерживает не столько развитие отечественных сетей, сколько приход на российский рынок международных операторов. В настоящее время Российская ассоциация развития франчайзинга разрабатывает предложения по упрощению процедуры регистрации договоров коммерческой концессии, подготавливает проект федерального закона о специальной системе налогообложения для малого предпринимательства.

3.3. Особенности организации общественного питания

Успешная работа ресторана зависит от многих факторов. Как и всякая другая сложная система, ресторан начинается с замысла его создателя и заканчивается контролем над его функционированием.

Замысел и контроль — не единственные факторы, от которых зависит успешное функционирование системы общественного питания.

В сердце всякого предприятия — практическая философия его владельца или директора, под которой мы понимаем общий подход к ведению бизнеса, характерный для данной компании. Через этот подход выражаются этические и моральные ценности, в которые это предприятие верит.

У каждого преуспевающего ресторана должно быть свое официальное кредо — миссия, т.е. формальное изложение главных идей, которые руководство пытается претворить в жизнь. Это то, ради чего предприятие было создано и что делает его отличным от других.

Ресторан и его рыночная среда

Единую, принятую всеми классификацию предприятий общественного питания, наверное, трудно установить, потому что общественное питание — это постоянно меняющийся и развивающийся бизнес. Однако все эксперты сходятся на том, что рестораны можно разделить на две большие категории: *полносервисные* и *специализированные*. Среди других категорий можно указать на рестораны *быстрого обслуживания*, рестораны, *специализирующиеся на банкетах*, рестораны *для особых случаев*, *повседневные*, *национальные* и т.д. При таком делении некоторые рестораны придется отнести сразу к двум категориям.

Полносервисные рестораны

Полносервисными ресторанами называются такие, где очень широкий выбор блюд, особенно порционных (по крайней мере 15). Полносервисные рестораны могут быть формальными или неформальными, их можно классифицировать по ценам, атмосфере и предлагаемому меню. Большинство полносервисных ресторанов попадают также в другие категории, если классифицировать по другим признакам.

Блюда, которые готовятся в большинстве этих ресторанов, попадают в разряд (*haute cuisine*), или высокой кухни. Чаще всего там процветают традиции французской и итальянской кулинарии, которые, по мнению западных гурманов, являются лучшими в мире. Большинство полносервисных ресторанов находятся в частном

владении, и руководство ими осуществляет управляющий. За последнее время появилось достаточно много ресторанов этого типа. В наши дни, когда «избалованные» посетители хотят все большего за свои «кровные», становится все труднее работать с прибылью в этом сегменте ресторанного бизнеса из-за жесткой конкуренции.

Уровень обслуживания в полносервисных ресторанах обычно очень высок: метрдотель встречает и усаживает гостя за стол, старший официант дает советы по поводу блюд и объясняет, в чем специфические качества заказываемых блюд, он же подскажет, какое вино лучше подходит к заказываемым блюдам. В некоторых фешенебельных полносервисных ресторанах используются приставной столик для закусок или тележка на колесиках — обязательный атрибут так называемого французского обслуживания.

Оформление полносервисных ресторанов обычно под стать общей атмосфере, которую ресторан пытается создать. Роскошная еда, обслуживание и атмосфера — все это в комплексе оставляет незабываемое впечатление.

Управления фешенебельными полносервисными ресторанами характеризуются следующими особенностями:

1. Фешенебельные рестораны требуют не только высокоинтенсивного труда, но и высококвалифицированного. Приготовление сложных блюд и качественное обслуживание значительно удорожают труд.

2. Только небольшой процент населения может позволить себе такие траты, которые предусматривает меню. Цены блюд очень высоки по ряду причин: рестораны сами платят высокую арендную плату, поскольку размещаются в престижных районах и помещениях. Кроме того, высококвалифицированный труд поваров и обслуживающего персонала тоже стоит недешево. Только мебель, ремонт и оформление ресторана могут стоить миллионы рублей. Такие расходы небольшой наценкой на обеды не возместить.

3. Материально-техническое обеспечение работы ресторанов — дорогое и сложное дело. Накладные административные и рекламные расходы также составляют большой удельный вес в издержках предприятия.

4. Экономия трудно достижима, когда имеешь дело с таким сложным технологическим процессом, как приготовление пищи из высококачественных продуктов.

5. Поддерживать постоянство качества еще сложнее, учитывая тонкость вкусов клиентуры.

6. У полносервисных ресторанов очень ограниченный рынок. Они могут выжить только в крупных городах, как Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород и др.

Специализированные и тематические рестораны

Специализированные рестораны могут быть самыми разнообразными. Одни могут специализироваться на обслуживании бизнесменов, банкетов, в приготовлении блюд национальной кухни и т.д. Такая классификация пересекается с другими, и один и тот же ресторан может быть одновременно и специализированным, и полносервисным.

Рестораны быстрого обслуживания «Фаст-фуд»

Рестораны быстрого обслуживания предлагают меню, ограниченное гамбургерами, жареной картошкой, хот-догами, цыплятами (во всех видах), различными рыбными и национальными блюдами и т.д. Эти ограничения и стандартизация меню позволяют значительно ускорить обслуживание, что очень приветствуется занятыми людьми. Посетители заказывают блюда у прилавка под ярким освещением меню, на котором заказываемые продукты изображены во всей их красе. Во многих ресторанах посетители даже убирают за собой посуду, что позволяет снизить себестоимость блюд.

Обычно рестораны быстрого обслуживания специализируются в приготовлении одного главного блюда:

- гамбургеры;
- пицца;
- дары моря;
- цыпленок;
- блинчики;
- китайская кухня.

Эволюция предприятий общественного питания сегодня характеризуется их поляризацией от сверх дорогих до сверх дешевых. В одних посещение становится событием, которое запоминается надолго, в других оно является выполнением физиологической потребности в еде и отдыхе. Процессы, проходящие в нашем обществе, приводят к все большей популяризации системы самообслуживания в организации общественного питания.

Рынок ресторана составляют люди, производящие и пользующиеся его услугами. Прежде чем открывать ресторан, его будущий

владелец должен провести анализ рынка, чтобы узнать, есть ли в данной рыночной нише достаточный спрос на тот или иной продукт, например на итальянскую кухню. *Ниша* — это маркетинговый термин, означающий специфическую долю определенного рынка. Физические размеры рынка ресторана можно определить, мысленно описав окружность радиусом от 1 до 3 км, центром которой служит данный ресторан. В Москве это будет один или несколько кварталов, а за город — несколько километров вокруг. Площадь, попадающая в эту окружность, называется *микрорайоном*. Демографическая характеристика населения микрорайона описывается такими показателями: количество людей в каждой из возрастных категорий, пол, национальность, религия, уровень доходов и т.д. Эти данные необходимо определить заранее.

Один из способов узнать *потенциальную жизнеспособность ресторана* — разделить количество мест в ресторанах в данном микрорайоне на количество населения. Конечно, микрорайон от микрорайона отличается: в одном, например, может быть несколько закусочных, но ни одного ресторана. Очевидно, ресторан в этом районе при толковом позиционировании имеет преимущества перед конкурентами. Любители русской кухни в этом микрорайоне имеют выбор между несколькими закусочными быстрого обслуживания.

В терминах маркетинга эта ситуация может быть выражена так: количество потенциальных посетителей русского ресторана, деленное на количество мест всех этих предприятий, определяет честную долю рынка, на которую может претендовать этот ресторан.

Честная доля рынка, таким образом, есть среднее количество посетителей, которое будет обедать, при прочих равных условиях, в любом из этих предприятий общественного питания.

Если бы жители гипотетического микрорайона с тысячами жителей, в котором есть десять ресторанов с русской кухней, решили действовать по этому сценарию, каждый из ресторанов получил бы по сотне посетителей. Но в реальности так никогда не бывает, по тем или иным причинам популярность у ресторанов разная.

Количество посетителей, которое тот или иной ресторан получает, называется его реальной долей рынка.

Концепция и профиль предприятия общественного питания

Профиль предприятия общественного питания должен разрабатываться с мыслью о его потенциальных посетителях, потребителях услуг. Слишком часто бывает с точностью наоборот: кому-то приходит мысль открыть ресторан такого-то профиля, и скоро оказывается, что у него слишком мало посетителей, чтобы обеспечить жизнеспособность нового ресторана.

Для более удачливых предпринимателей создание ресторана и работа в нем приносят много радости — множество людей, новые лица, старые друзья... Ресторан — это место интенсивного социального общения, стимулирующее движение адреналина в жилах посетителей, обслуживающего персонала и администрации. Ресторанный бизнес увлекателен и перспективен: правильный выбор места и кухни, атмосферы и толково организованное обслуживание создают возможности для привлечения рынка и дают хорошую прибыль на инвестиции.

За последние время в Москве разработано несколько концепций, определяющих профиль предприятий общественного питания, которые оказались очень удачными. Они созданы российскими предпринимателями: «Кафе Пушкин», ресторан «Царская охота», закусочные «Русское бистро», «Елки-палки», «Ростик's» и др. Естественно, есть и еще много удачных концепций, разработанных ресторанами в других субъектах Федерации.

Если есть формула успеха в ресторанном бизнесе, то она должна звучать примерно так: придумать новую концепцию и воплотить ее в жизнь, — такую концепцию, которая если и не идеально подходит к определенному рынку, то, во всяком случае, лучше, чем те, на которых основаны рестораны-конкуренты. Профиль каждого ресторана определяется его *концепцией*, и эта концепция определяет его имидж, апеллирующий к определенному рынку: *будничной, официальный, детский, только для взрослых, этнический* и т.д. Концепция должна подходить для местных условий и ориентироваться на данный рынок. Особенности внешнего оформления и меню опираются на концепцию, а концепция ориентирована на рынок. Так переплетаются между собой рынок, меню и оформление.

Для успешного функционирования ресторана необходимо обращать внимание на следующие факторы:

- миссия;
- цели;

3. Организация и управление общественным питанием

- задачи;
- рынок;
- концепция, или профиль;
- местоположение;
- меню;
- атмосфера;
- сумма аренды;
- другие расходы.

Шансов на удачу в ресторанном бизнесе, к сожалению, немного. Каждый год открываются сотни и тысячи новых ресторанов и многие из них закрываются. В ресторанный бизнес сравнительно легко войти, но трудно преуспеть.

Удачная концепция, без сомнения, — один из главных компонентов успеха. Иногда рестораны ищут свою концепцию, а иногда концепция ищет свой ресторан.

Выбор места для ресторана

Концепция ресторана должна соответствовать месту, где он находится, а местонахождение — его концепции (рис. 3.2). Место должно нравиться тем, кто будет его посещать, т.е. предполагаемому рынку. Конечно, и другие факторы (качество пищи, меню, обслуживание, цена, атмосфера, менеджмент) тоже важны, но хорошее местоположение обходится дороже всего, поэтому администрация вынуждена завышать цены и форсировать сбыт, чтобы цены за аренду и содержание не превышали допустимого процента от реализации приготовленных блюд.

Среди главных критериев, по которым выбирается место для ресторана, можно указать следующие:

- демография — сколько людей проживает в микрорайоне;
- средний уровень доходов у этих людей;
- является ли этот район растущим или, наоборот, приходит в упадок, в какой зоне находится ресторан, как обстоят дела с канализацией, дренажом, туалетами;
- удобство — трудно ли людям добираться до ресторана;
- заметность — легко ли прохожим увидеть ресторан;
- доступность — насколько доступен ресторан;
- парковка для автомашин — есть ли возможность иметь собственную стоянку. Если стоянка нужна, то, на сколько мест и сколько это будет стоить;

3.3. Особенности организации общественного питания

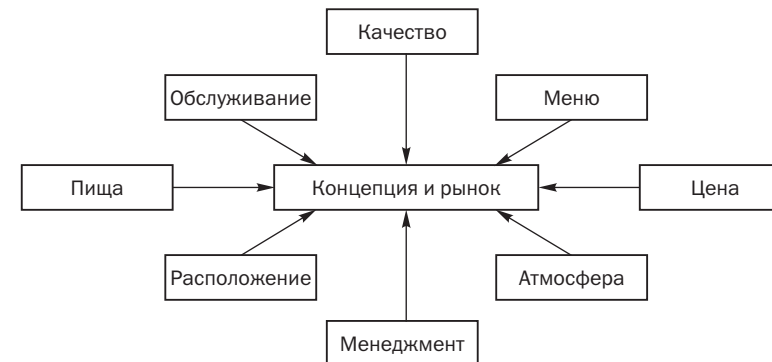


Рис. 3.2. Концепция и рынок

- привлекательность — насколько гостеприимным кажется ресторан для проезжающих мимо людей;
- местонахождение — насколько приятными кажутся соседние дома.

С точки зрения рестораторов наиболее перспективны следующие места:

- ресторан стоит в «гордом одиночестве»;
- скопление ресторанов или ресторанный ряд;
- торговый центр;
- центр города;
- богатый пригородный район.

Атмосфера ресторана

Атмосфера, создаваемая рестораном, оказывает немедленное воздействие на посетителя — и на сознательном, и на подсознательном уровнях. Осознаваемый эффект влияет на сам процесс выбора ресторана. Слишком шумно? Столы стоят слишком близко друг к другу? Зал слишком велик? Или слишком тесен? Подсознательный эффект создается более тонкими средствами: освещением, типом мебели и цветом скатертей, музыкой.

Посетители ресторана обращают большое внимание на дизайн интерьера, и чем более он помогает создать определенное настроение, тем лучше. Специалисты по интерьеру даже термин придумали для этого — атмосфера. Еще в 1970-е годы оформление ресторанов было подчеркнуто простым. Теперь, без атмосферы не

обходится ни одна концепция. Она оказывает немедленное воздействие на сенсорнику (чувствительность) посетителя.

Пожалуй, больше всего эта пресловутая атмосфера заметна в интерьере так называемых тематических ресторанов. Они в полной мере используют цветовые, звуковые, осветительные, декоративные и визуальные эффекты, чтобы вызвать в посетителе особое настроение.

Меню

Меню, пожалуй, — самый важный ингредиент успеха в ресторанном деле. Оно должно согласовываться с общей концепцией ресторана, а поскольку концепция базируется на ожиданиях посетителя, то и выходит, что именно меню должно удовлетворить эти ожидания или даже превзойти их. *Тип меню зависит от профиля ресторана.* Существует шесть главных типов меню:

1) Меню *a la carte* (*а ля карт*) указывает порционные блюда с индивидуальной ценой на каждое.

2) Меню *table d'hote* (*табль д'от*) предлагает выбор одного или более вариантов каждого блюда по фиксированным ценам. Этот тип меню используется чаще всего в гостиничных ресторанах и в Европе. Преимущества его в том, что гости считают его экономичным.

3) Меню *du jour* (*дю жур*) перечисляет дежурные блюда на день.

4) *Туристическое* меню строится так, чтобы привлечь внимание туристов, акцентируя дешевизну и питательные качества, — существенная информация для туриста.

5) *Местное* меню, названное так потому, что в некоторых ресторанах можно заказать блюдо местной кухни.

6) *Циклическое* меню повторяется через какой-то период.

Обычно меню включает:

— от шести до восьми холодных закусок;

— от двух до четырех типов супа;

— несколько салатов, закусок, также и в качестве гарнира к жаркому;

— от восьми до шестнадцати видов жаркого;

— от четырех до шести видов десерта.

Составление меню считается очень сложным делом, поскольку в ресторанном бизнесе необходимо учитывать многие факторы:

— вкусы и желания посетителей;

— квалификацию поваров;

— имеющееся оборудование и мощности;

— цены и ценовую стратегию (себестоимость и доходность);

— питательную ценность;

— валовую прибыль;

— точность формулировок;

— качественный анализ меню;

— внешнее оформление меню.

Являясь важным документом предприятия общественного питания, меню выполняет оценочную, аналитическую и стимулирующую функции.

Оценочная функция меню состоит в том, что в нем отражается основная деятельность предприятия. Конкретному меню предприятия должны соответствовать объем и качество поставляемого сырья, полуфабрикатов.

Для маркетинга в общественном питании особо важна аналитическая функция меню. В качестве связывающего звена между предприятием в лице официанта и посетителем меню позволяет изучить спрос, а затем — разработать наиболее рациональные направления преобразования меню, зала, кухни, технологии.

Стимулирующая функция отражает влияние меню на результаты деятельности предприятия.

Меню разрабатывается исходя из ассортиментного минимума — минимального количества блюд, которые должны быть в реализации. Чрезмерно обширное меню усложняет обслуживание посетителей, требует большего количества сырья, полуфабрикатов, больших площадей и различного оборудования для приготовления пищи. Но, с другой стороны, выбор блюд должен быть достаточно разнообразным.

Вот почему расчет меню является ответственным моментом деятельности предприятия.

Расчет меню может выполняться в автоматизированном режиме и вручную. При расчете меню ориентируются на вместимость зала и количество посетителей. Вместимость зала измеряется в посадочных местах. Количество посетителей зала за день работы может быть рассчитано или по графику загрузки зала, или по обрачиваемости одного места в зале. Исходя из количества посетителей зала за день работы, определяется общее количество блюд, предназначенных к реализации в течение дня, выполняется распределение блюд по группам (супы, вторые блюда и т.д.) и по продуктам (мясные продукты, рыбные и т.д.).

Коэффициент стабильности ассортимента измеряется отношением числа блюд, обычно имеющих в продаже за изучаемый период времени, к их числу, насчитываемому в течение года.

Один из старейших способов анализа меню был предложен американцем Джеком Миллером. Самые ходкие блюда он назвал *победителями*. Они хоть и имели низкий процент рентабельности, но зато расходились в большом количестве.

Позднее была придумана система анализа, в которой лучшие блюда именовались *звездами*, которые пользовались наивысшим успехом у посетителей и приносили наивысшую долю прибыли.

И, в конце концов, была предложена система, в которой можно было руководствоваться всеми тремя показателями: *процентом рентабельности, долей в прибыли и объеме продаж*.

Другая переменная величина в качественном анализе меню — затраты труда, использованного для приготовления того или иного блюда. Некоторые блюда готовятся по несколько часов, и зачастую эту цифру вывести довольно трудно. Эта цифра и стоимость продуктов, использованных для приготовления блюда, определяют его *себестоимость*, и эта себестоимость не должна превышать 60–65%. Остальные 35–40% — *производственные накладные расходы и прибыль*.

Меню — это лицо ресторана. По нему посетитель судит о кухне и культуре ресторана. Оформление меню превращает его в целую сферу рекламной деятельности в общественном питании.

Основные пункты меню оглашает официант, подходя к столу, чтобы принять заказ. Иногда меню пишется мелом на доске. Меню быстрого обслуживания высвечивается над прилавком, где принимаются заказы. Официальное меню представляет собой одинарный сложенный пополам лист бумаги или несколько таких листов, вложенных в корочку (обложку). Иногда на первом листе указывается профиль ресторана и тип блюд, подаваемых в нем, а затем перечисляются блюда и напитки. В фешенебельных ресторанах подается два меню: на одном указаны блюда, на другом — вина и напитки.

Иногда в меню дается описание блюд даже с картинками. Исследования показали, что точка, на которой фокусируется внимание, прежде всего, — середина страницы, которая находится справа, и поэтому именно там следует помещать фирменные блюда («победителей» и «звезд», если употреблять термины, принятые в ресторанном бизнесе на Западе).

Вкусы и желания посетителей

При составлении меню необходимо учитывать вкусы и желания посетителей, а не владельца ресторана, шеф-повара или нанятого менеджера. Ресторан открывается после нахождения ниши в рынке именно для ресторана такого профиля, и это значит, что меню должно соответствовать профилю и концепции ресторана.

Рестораны «Елки-палки» — прекрасный пример сети национального масштаба, стремительно развивающейся за последние несколько лет. Концепция была обращена «к широкому массам посетителей среднего достатка». Для разработки концепции выяснялись мнения перспективных посетителей относительно всего, начиная от блюд и кончая обстановкой, проводились *сфокусированные групповые интервью*. Результаты этого исследования были учтены в проекте. Успех предприятия налицо.

Квалификация поваров

Квалификация поваров тоже должна соответствовать концепции и профилю ресторана. Два фактора являются главными при ее определении:

- могут ли они справиться с потоком заказов в часы пик;
- отвечает ли их кулинарное мастерство ожиданиям клиентов.

То есть определяющими показателями квалификации является соответствие поваров условиям конкретного ресторана, имеющего меню с определенным числом блюд определенной сложности и определенное число посетителей.

Конечно, на возможность поваров проявить свою квалификацию оказывает влияние имеющееся кухонное оборудование. Часто поварам приходится подстраиваться под имеющиеся мощности. Например, многие рестораны имеют в списке закусок только холодные блюда, потому что их плиты едва справляются с приготовлением вторых блюд, т.е. жаркого. Сходная ситуация и с десертами: большинство их готовится заранее, чтобы не занимать плит на их приготовление, когда необходимо готовить вторые блюда.

Прекрасный пример эффективного построения меню и использования кухонных мощностей показывают китайские рестораны. Основу меню многих из них составляют комплексные обеды, т.е. несколько блюд с фиксированной ценой за весь комплекс. Администрация объясняет, что это удобно и гостям (от 60 до 70%

3. Организация и управление общественным питанием

их посетителей заказывают комплексы), и поварам, которые могут заранее подготавливать комплексы и выполнять заказы очень быстро. Заказы (*a la carte*) вносят хаос в работу ресторана, потому что кухонные мощности и повара с большим количеством индивидуальных заказов просто не справятся.

Руководит производством шеф-повар. У шеф-повара есть один или несколько *заместителей* или, используя французский термин, — *souse chefs*. Поскольку шеф-повар тратит так много времени на административную работу, повседневное руководство рабочими сменами приходится осуществлять его заместителям. Чем крупнее отель, тем больше заместителей: один или два отвечают за дневную смену, один — за вечернюю, еще один — за банкеты.

Заместителям помогает *сменный шеф-повар* — *chef de partie*, который по очереди обслуживает различные секции, помогая их руководителям. Секции организованы в соответствии с производственными задачами, и в основе их лежит классическая кухонная бригада, состав которой продумал еще великий Эскофье:

— *Специалист по соусам (saucier)* — готовит соусы, соте, горячие закуски.

— *Специалист по жаркому (rotisseur)* — ответствен за приготовление жареных, тушеных блюд, гриля, шашлыков.

— *Специалист по рыбным блюдам (poissonier)*.

— *Специалист по супам*.

— *Специалист по холодным мясным закускам (garde manger)* — готовит салаты, холодные закуски, приправы.

— *Банкетный повар*.

— *Кондитер*, который готовит холодные и горячие сладкие блюда (*patissier*).

— *Специалист по приготовлению овощных блюд (entremetier)*.

Кухонное оборудование: мощности и их компоновка

При составлении меню следует учитывать мощности кухни и их размещение. Всякий, кому доводилось сбиваться с ног, работая на кухне в субботний вечер, скажет, что во многом эта проблема возникла из-за слишком амбициозного меню: слишком много блюд, приготовление которых требует сложной технологии и сложного оборудования.

Когда ресторан функционирует, перестройка кухонного оборудования обходится слишком дорого. Гораздо проще изменить

3.4. Франчайзинг как современная форма управления в ресторанном бизнесе

меню, приспособив его к имеющемуся оборудованию и производственному календарному плану. Меню можно строить так, чтобы не задействовать мощностей на приготовление закусок. Именно поэтому среди закусок обычно преобладает холодная нарезка, салаты и выпечка. Таким образом, плита остается в распоряжении поваров, готовящих главные блюда. Да и десерты, если даже их не привозят в ресторан в упакованном виде, готовятся заранее и подаются в холодном виде или подогретыми в микроволновой печи.

Среди других важных соображений следует иметь в виду:

— предполагаемый объем продаж на каждый из пунктов меню;

— постоянное или сезонное меню;

— количество пунктов в меню — чем их больше, тем сложнее с оборудованием;

— желаемая скорость обслуживания — быстрое обслуживание требует больших мощностей;

— требования питательности.

Большинство поваров способны адаптироваться к имеющемуся оборудованию и готовить на нем вполне качественные блюда. Некоторые разрабатывают подробную методику, что и в каком количестве должно быть заготовлено, прежде чем начинать сам процесс приготовления разных блюд. Эту методику называют *mise en place (мезанплас)* — «все на своем месте».

3.4. Франчайзинг как современная форма управления в ресторанном бизнесе

Растущий потребительский спрос в России делает российский рынок все более привлекательным для иностранцев. По данным представительства Министерства торговли США в Российской Федерации, мировые гиганты вроде Yum! Brands, Inc. (владелец марок KFC и Pizza Hut), Papa JOHN'S, Starbucks и ряд других компаний ищут партнеров в России. Как и в большинстве стран мира, они пытаются построить схему работы на основе технологии франчайзинга.

Мировая практика доказала, что франчайзинг — один из эффективнейших способов развития бизнеса для фирм, уже добившихся успеха и желающих развиваться дальше. С другой стороны, франчайзинг — это наилучшая возможность организовать очень надежное собственное дело для мелкого предпринимателя, начи-

нающего бизнесмена или даже для человека, никогда не занимавшегося бизнесом.

Суть франчайзинга можно кратко сформулировать следующим образом: в обмен на преимущества уже на деле проверенной концепции и методики ведения бизнеса с относительно известной и уважаемой торговой маркой франчайзи делится с франчайзером частью своей прибыли и частью своей независимости.

Термин «франчайзинг» имеет французское происхождение (франшиза от фр. *franchise* — привилегия, льгота). Однако, несмотря на неанглийское происхождение термина, сами отношения франчайзинга обязаны своему возникновению и популярности не континентальной Европе, а США, в законодательстве которой термин «франшиза» используется для описания различного вида отношений.

Для нашей экономики франчайзинг сегодня является относительно новым явлением, в то время как в развитых странах он столетиями практиковался как средство обеспечения потребностей общества в различных услугах.

Первым примером франчайзинга в США можно считать законодательное предоставление прав частному бизнесу в таких сферах, как железные дороги и банки. Полученное от правительства исключительное право давало стимул частному бизнесу вкладывать значительные капиталы в развитие этих предприятий, хотя в данном случае и сохранялся определенный государственный контроль над работой железных дорог и банков. При этом предоставлялись определенные привилегии тем, кто мог обеспечить требуемые услуги. Например, передача права на землепользование лицу, которое обеспечит снабжение армии, или передача полномочий определенному лицу на сбор налога от имени правительства. Это позволило частному бизнесу относительно быстро и качественно развивать предприятия различных сфер услуг без привлечения государственных средств.

В мировой практике в большинстве случаев франчайзинг — это способ открыть свое дело для того, кто имеет стартовый капитал, опыт предпринимательской деятельности и управления предприятием небольшого масштаба, но не стремится найти свой собственный стиль работы на рынке, разрабатывать маркетинговые стратегии и раскручивать торговую марку.

Важное преимущество для вновь входящего в бизнес — не надо бороться с могучими конкурентами, изначально можно превратиться из их противника в союзника. Для франчайзера — это возмож-

ность захвата нового рынка и расширения деятельности без объемных инвестиций. Наиболее распространен подобный тип организации бизнеса в ресторанном деле, сетях отелей, аптек, супермаркетов, автозаправочных станциях и других предприятиях сферы обслуживания. При этом, желая избежать затрат на создание собственного производства или сети магазинов, гостиниц, ресторанов на другой территории, франчайзер предпочитает продать право на ведение бизнеса от его имени другим независимым предпринимателям, обучая их практическим навыкам ведения такого бизнеса и обеспечивая соответствующим оборудованием и технологиями.

Наиболее интересные примеры использования франчайзинга частным бизнесом относятся к 50-м годам XIX столетия, когда в США были предоставлены исключительные права изготовителям. В это время ряд крупных предприятий, например, компания Зингер, франчайзируют право на продажу своих изделий (швейных машин) по всей территории США. В то время покупка такого оборудования в магазине была необычной, и домохозяйки скептически отнеслись к механическому «чуду». К тому же, их мужья должны были выложить большую сумму за бесполезную в их понимании вещь, имеющую только одно достоинство: облегчение труда их жен. Единственный способ продажи такого товара — это агрессивный продавец, способный принести товар прямо к покупателю и показать чудеса, которые эта машина может творить. Поскольку денег у компании для найма продавцов не было, молодой Зингер придумал систему, когда независимые продавцы (дилеры) могли купить право на продажу швейных машин на определенной территории. Дилеры платили 60 долл. за машину, а продавали за 125 долл. В течение нескольких лет сотни дилеров стали богатыми людьми.

Во многих странах особенно быстро начала развиваться франчайзинговая система создания отелей и ресторанов. Этому способствовало появление в США закона о товарном знаке. Предприятие — производитель продукции, работ или услуг, имевшее среди конкурентов свои индивидуальные особенности, достаточно высокую репутацию качества обслуживания, на определенных условиях приобретало товарный знак (торговую марку). Владельцем товарного знака могли быть выданы лицензии другим фирмам на определенный отрезок времени, в течение которого владелец контролирует качество товаров или услуг, продаваемых под его товарным знаком.

Одна из первых успешных франчайзинговых систем была применена компанией General Motors. В 1898 г. молодая компания, не

имеющая достаточного наличного капитала для открытия магазинов, начала продажу паровых двигателей через систему дилеров. Эта система и по сей день остается основным способом продажи автомобилей.

Большое значение в ведении и успехе дел имеет реклама. При обычных условиях организация широкой рекламы в прессе и на телевидении по каждой отдельной франшизе является делом довольно дорогостоящим. Однако в системе франчайзинга вполне возможно объединение предпринимателей. При внесении каждым из них доли в соответствии с объемом деятельности такая организация в целом в состоянии проводить широкую рекламу в прессе для упрочнения репутации фирмы. Вместе с тем каждый франчайзи может впоследствии направить усилия на продвижение товаров на своей территории в пределах, очерченных соглашением о франшизе.

Франчайзер имеет право осуществлять контроль над качеством ведения бизнеса франчайзи и обязан предоставлять ему посильную помощь (например, в организации и управлении предприятием, обучении персонала и т.п.).

Франчайзи, как правило, обязан регулярно выплачивать франчайзеру определенные денежные суммы (роялти), кроме первоначального взноса за франшизу.

Чтобы оценить свои шансы на успех, будущий франчайзи имеет право потребовать от франчайзера следующую информацию:

- данные о финансовом состоянии и бизнес-опыте франчайзера;
- оценку перспектив окупаемости затрат франчайзи на становление этого бизнеса;
- характеристику эксклюзивных условий или ограничений в деятельности франчайзи;
- сведения о других франчайзи и развитии франчайзинговой сети;
- возможные последствия досрочного прерывания договора франчайзинга.

Только после тщательного анализа предложенной франчайзером франшизы и оценки ее соответствия собственным интересам потенциальный франчайзи может соглашаться на условия франчайзингового договора или начинать обсуждение его отдельных положений.

Специалисты различают четыре вида франчайзинга:

- товарный;

- производственный;
- сервисный;
- деловой (бизнес-формат).

В товарном франчайзинге франчайзером обычно выступает крупный товаропроизводитель, который предоставляет франчайзи право на продажу и сервисное обслуживание товаров, маркированных товарным знаком франчайзера. Он может применяться и в отношении товаров, изготовителем которых является сам франчайзер, и к товарам, изготовленным другими фирмами и продаваемым под торговой маркой франчайзера. Главное, что отличает товарный франчайзинг от обычной оптовой торговли — привязанность франчайзи к товарному знаку и торговой марке франчайзера. Франчайзер, как правило, поставяет франчайзи обусловленный соглашением товар для продажи, но главное — это не сам по себе товар, а использование определенного ассортимента и определенной технологии торговли. Характерными примерами таких товаров являются бензин, автомобили, велосипеды, алкогольные и безалкогольные напитки, мелкая розница.

Соглашение о торговом франчайзинге отличается от дилерских договоров подробным изложением требований к технологии торговли и условий использования товарного знака. Большое значение имеют условия предоставления франчайзером деловых услуг: рекламы, обучения, консультаций. Основным передаваемым правом в этом случае будет право на использование товарного знака франчайзера.

В варианте 3 предполагается, что оптовое предприятие получает возможность уступки прав франчайзера на определенных условиях (субфранчайзинг).

Такого рода отношения обычно более выгодны франчайзеру, так как они обеспечивают ему продвижение товарного знака, расширение сети сбыта и непрерывную связь через нее с потребителем. Франчайзи при этом становится частью контролируемой франчайзером системы сбыта. Товарный франчайзинг имеет смысл для франчайзи в случае, если это предприятие специализируется на отдельной группе товаров, организует продажу товаров конкретной фирмы, имеет возможность привести свой имидж в соответствие с имиджем товаропроизводителя и быть узнаваемым на рынке аналогичных товаров. По такой схеме работают дилерские сети по торговле автомобилями, например General Motors, а также системы фирменных бензоколонок.

Товарный франчайзинг может быть использован в торговле косметикой и фирменной одеждой. Примером этого в России может служить компания «Ле Монти».

Производственный франчайзинг предполагает передачу франчайзером (правообладателем) франчайзи запатентованных технологий и сырья для производства определенного продукта.

Этот вид франчайзинга наиболее широко представлен в производстве безалкогольных напитков. Каждый из местных или региональных разливающих и упаковочных заводов является франчайзи от основной компании. Coca Cola, Persico и другие продают концентраты и прочие продукты, необходимые для производства, местным компаниям, которые затем смешивают концентраты с другими составляющими и разливают в бутылки или банки для распределения по местным дилерам. Само собой разумеется, что товар в Нью-Йорке не должен отличаться от товара в Москве или где бы то ни было еще.

В варианте 1 франчайзером выступает фирма — производитель сырья. Однако на практике чаще всего правообладателем является предприятие, не являющееся производителем сырья или готовой продукции, и схема отношений соответствует двум другим вариантам.

Производственный франчайзинг основывается на общих для сторон целях:

- разделение труда и специализация производства;
- повышение объема производства и расширение производственной программы;
- обеспечение экономичности производства;
- повышение гибкости производства и сбыта в соответствии с требованиями рынка;
- освоение производства новых изделий в зависимости от изменений на рынке.

Схема производственного франчайзинга работоспособна практически во всех отраслях производства при наличии прав на объекты интеллектуальной собственности, подтвержденных охранными документами, в том числе на товарный знак.

Производственный франчайзинг имеет много общего с лицензионным договором, но не ограничивается им. В данном случае франчайзи во взаимоотношениях с потребителями, работая под фирменным наименованием или товарным знаком франчайзера, ассоциируется с последним и выступает представителем его товаров или услуг.

Сервисный франчайзинг представляет собой нечто среднее из двух описанных ранее видов франчайзинга и распространен в сфере услуг. Сущность его заключается в том, что франчайзи предоставляется право заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзера, имеющего ряд запатентованных прав.

Основная направленность сервисного франчайзинга — высокий уровень обслуживания потребителей. Потребитель идентифицирует правообладателя и пользователя товарной марки, что дает дополнительный импульс развитию франчайзинговой системы. Франчайзинг применим практически во всех направлениях сферы услуг.

В бизнесе широко распространена практика так называемого предпринимательского, или делового, франчайзинга (business format franchising), под которым понимаются длительные деловые отношения между франчайзером и франчайзи, в силу которых франчайзер предоставляет франчайзи фирменное наименование, торговую марку, маркетинговые стратегии продвижения на рынок, подключение к обширной сети продаж франчайзера. Иными словами, франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и становится частью общей корпоративной системы.

Во многих случаях, как это, например, происходит в сетях закусовых «Макдоналдс» и «Баскин Роббинс» (или российских «Ростик'с» и «Русское бистро»), франчайзи (отдельная закусовая) с точностью копирует весь технологический процесс франчайзера, ассортимент, схему и стиль работы. Все франчайзи обслуживаются централизованными поставками продуктов.

По данным Российской ассоциации франчайзинга, развитие этого типа бизнеса в России создало более 20 тыс. рабочих мест и привлекло порядка 500 млн долл. США иностранных инвестиций. Для сравнения, в Европейском союзе сейчас действует 3838 франчайзинговых систем, в которых трудится почти 1,5 млн человек, а их годовой оборот превышает 115 млрд долл. США.

Тем не менее при всей новизне такого способа ведения бизнеса для нашей страны примеры успешного внедрения делового франчайзинга есть. Взаимоотношения с франчайзером строятся на основе принципов делового, а не товарного франчайзинга. Условия договора предусматривают комплексное участие франчайзера в организации и ведении бизнеса франчайзи, включая, например, согласование цен на товары, оплату половины расходов на рекламу, налаживание системы учета, тренинги для персонала за рубежом,

ежемесячный контроль над соблюдением всех требований к фирменному стилю и множество других факторов, вплоть до выбора помещения для ресторана, его дизайна и оформления. В свою очередь, необходимым требованием при выборе компании-франчайзи была высокая репутация и успешный опыт деятельности на рынке в течение продолжительного времени.

Франчайзинг в России делает первые шаги. С его развитием предпринимательство в целом и особенно малый бизнес получают мощный положительный импульс (табл. 3.5), что послужит фундаментом для создания так называемого среднего класса — основы стабильности и процветания общества. А деловая активность, направленная на усиление национального потенциала, в конечном счете оказывается востребованной любым обществом.

Современные достижения российской экономики трудно опровергнуть — доходы наших граждан год от года растут и, соответственно, растет и интерес иностранных компаний к российскому рынку. Поэтому многие аналитики предсказывают возможный бум франчайзинга в России. По мнению торгового представительства посольства США в Российской Федерации, сегодня такие гиганты международного франчайзингового бизнеса, как Papa JOHN'S, Burger King, Starbucks, Kendy buket, активно ищут партнеров в России. О своих планах открытия трех ресторанов в Москве заявили представители Hard Rock Cafe. Недавно открылись два ресторана Ruby Tuesday (сеть входит в тройку крупнейших в США).

Крупнейшая в мире сетей ресторанов быстрого питания Yum! Brands (владелец марок KFC и Pizza Hut) начала отбор московских компаний для предоставления франшизы. Brands планирует открыть в Москве не менее 120 ресторанов.

За последнее десятилетие многие компании заявляли о своих планах войти на перспективный российский рынок. Некоторые даже это сделали. Сейчас в России работают порядка 30 иностранных брендов, которыми управляют компании Buskin Robbins, Herox, Kodac, Benetton, Pizza Hut, Sbarro, Subway, «РосИнтер», Alfagraphics и др. Подавляющее большинство иностранных франшиз приходится на предприятия быстрого питания.

Обычная схема работы иностранных франчайзеров в России такова. Иностранная компания ищет в России надежного партнера по бизнесу. Американцы, например, делают это через представительство Министерства торговли США в России. Проверенная российская фирма (обязательно юридическое лицо) покупает у иностранцев

мастер-франшизу (т.е. генеральную) и право развития франчайзинга на определенной территории (территориальную франшизу). Например, «РосИнтер» является владельцем мастер-франшиз «Т.Ж.И. Фрайдис и Бенихана» на всей территории России.

Как правило, иностранная сторона предоставляет четкое описание стандартов по оборудованию и качеству исходных продуктов, а также список рекомендуемых поставщиков. Любое отклонение от этого списка должно быть в обязательном порядке согласовано с франчайзером. Вместе с тем использовать именно этот список не обязательно, если оборудование и продукты соответствующего качества можно купить в России.

Другая категория франчайзи (например, партнеры «Баскин Роббинс») обязаны все оборудование покупать у франчайзера за рубежом. Здесь же могут возникнуть сложности с таможенным оформлением. Несложно представить, во сколько обойдется растаможивание комплексного контейнера с оборудованием. Что касается логистики, то почти все франчайзи используют систему централизованной поставки. Это значит, что все оборудование или продукты завозятся на централизованный склад в России (как правило, склад владельца мастер-франшизы) и оттуда либо распределяются по франшизным точкам, либо продаются субфранчайзи. Чаще всего владелец мастер-франшизы открывает первое предприятие и оттачивает на нем все технологии.

Таблица 3.5. Преимущества и недостатки франчайзинга

	Для франчайзера	Для франчайзи
Преимущества	<p>Значительное расширение рынка сбыта товаров и услуг и увеличение степени контроля на рынке.</p> <p>Возможность сбыта товаров и услуг на удаленных территориях и проведение территориального раздела рынка с целью ограничения конкуренции между франчайзи без нарушения антимонопольного законодательства.</p> <p>Регулирование и контроль качества ведения бизнеса.</p> <p>Проведение единой ценовой политики без опасения нарушения антимонопольного законодательства.</p>	<p>Возможность быть самостоятельным юридическим лицом и не терять своей независимости при принятии решений.</p> <p>Вступление в готовый бизнес под товарным знаком хорошо зарекомендовавшей себя компании, что в значительной степени гарантирует успех и снижается риск банкротства.</p> <p>Изучение опыта и использование знаний франчайзера, возможность постоянной поддержки и защиты с его стороны.</p> <p>Возможность гарантированного получения товаров и других</p>

Окончание табл. 3.5

	Для франчайзера	Для франчайзи
	<p>Возможность расширения опыта ведения бизнеса на основе использования информации от франчайзи.</p> <p>Получение дополнительного дохода при низких рисках потери собственного капитала, поскольку франчайзи имеет свои источники финансирования.</p> <p>Экономия административно-хозяйственных и управленческих расходов.</p> <p>Заинтересованность франчайзи как самостоятельного юридического лица в успехе и процветании, что определенным образом гарантирует франчайзеру стабильность получения дополнительного дохода</p>	<p>необходимых элементов для работы без сбоев.</p> <p>Возможность профессионального ведения переговоров с крупными фирмами и финансовыми структурами при поддержке франчайзера.</p> <p>Облегчение доступа к кредитным ресурсам, поскольку франчайзер может выступать гарантом по кредитам.</p> <p>Благодаря известности франчайзера, проводимым маркетинговым исследованиям и рекламным кампаниям круг постоянных потребителей франчайзи увеличивается</p>
Недостатки	<p>Необходимость кропотливой продуманной работы с франчайзи, от которых фактически зависит успех бизнеса в целом.</p> <p>Невозможность быстро завершить отношения с франчайзи, который не следует правилам.</p> <p>Влияние плохо работающих франчайзинговых предприятий на репутацию франчайзера.</p> <p>Трудности сохранения конфиденциальности коммерческой тайны. Возможный уход из франчайзинговой системы успешно работающих франчайзи</p>	<p>Ограничение экономической свободы и инициативы.</p> <p>Невозможность быстрого выхода из бизнеса из-за относительно большого срока договора о франчайзинге.</p> <p>Установление необходимого сотрудничества среди всех франчайзи системы. Зависимость от финансовой стабильности франчайзера</p>
Обязанности	<p>Передача деловой и технической информации.</p> <p>Разработка единой документации. Контроль качества.</p> <p>Обеспечение постоянной поддержки франчайзи.</p> <p>Заключение и поддержка эксклюзивных договоров о поставках. Предоставление защищенной территории</p>	<p>Регулярные выплаты роялти.</p> <p>Следование производственным стандартам и программе франчайзера</p>

Яркий пример — стремительный выход на московский рынок компании Zara, которую представляет компания Stockmann. После этого совместно с франчайзером создается франшизный пакет (па-

кет документов для франчайзи и субфранчайзи), включающий договоры, типовой бизнес-план, набор руководств, стратегический бизнес-план развития франчайзинговой сети на конкретной территории. Затем уже предприятие начинает работать по франчайзингу в России — открывать новые точки самостоятельно или продавать субфраншизу (для этого тоже необходимо получить разрешение у франчайзера). По субфраншизе работают «Ксерокс», «Кодак», «Сабвей», «Альфаграфикс» и т.д.

Платежи, которые платит франчайзи франчайзеру, бывают трех видов. Первый вид — первоначальный, или паушальный, платеж — «входной билет». Этот платеж и называют покупкой франшизы. Второй вид — это роялти, ежемесячные выплаты. Третий вид платежей — взносы в рекламный и маркетинговый бюджет франчайзера. Суммы эти зачастую индивидуальны и зависят от направления франчайзинга. Приведем лишь усредненные данные. Первоначальная плата составляет около 10% общего объема инвестиций (строительство, аренда помещения, закупка оборудования и т.д.). За эти деньги франчайзи получает право пользоваться именем (брендом, товарным знаком) франчайзера. Сотрудники компании-франчайзи обучаются франчайзером по специальной программе в течение 2–3 недель. Часто обучение идет на реальных объектах. Иногда специалисты франчайзера выезжают в Россию. Франчайзер оказывает всестороннюю помощь в запуске бизнеса (проектирование, строительство, дизайн, кредитование, автоматизация и т.д.). Он же предоставляет технологическое описание ресторана и работы (руководство), суммарный объем которого составляет тысячи страниц. В таких руководствах расписаны все детали ведения бизнеса ресторана франчайзи. Ежемесячный платеж (роялти) обычно устанавливается в процентах от объема продаж, а не от дохода, как это принято во всем мире. Возможно и установление минимальной или просто фиксированной суммы ежемесячного платежа. В среднем по Москве иностранные и российские держатели брендов берут с франчайзи 25 000–30 000 долл. за открытие одной точки плюс 6–10% с оборота. ООО «Бразерс» и компания планирует продавать субфраншизу дешевле. Примерные ежемесячные платежи франчайзи составляют около 7–12% с оборота (или 40–60% прибыли). Взнос в маркетинговый и рекламный бюджет обычно составляет 1,2–3% объема продаж. Например, в «Баскин Роббинс» должны ежемесячно расходовать на рекламу не менее 5% валового объема. При этом сумма платежей всегда может быть предметом торга. Мастер-франшиза

«Сбарро» для России стоила значительно дешевле, чем для других стран. Руководство «Сбарро» пошло на уступки только после того, как узнало, какие средства намеревался инвестировать в развитие сети российский партнер. Поэтому немаловажная деталь заключается в том, что иностранцы, продающие мастер-франшизу в Россию, готовы предоставить специальные условия и снизить цену продажи (например, в обмен на гарантии количества открываемых заведений и усиленного контроля франчайзи). Часто для российских франчайзи сумму роялти включают в закупочную цену сырья, продукции или оборудования. Приведем некоторые расценки на субфраншизы работающих на российском рынке компаний (стоимость указана за точку): «Ростик'с» — 25 000–30 000 долл., «Баскин Роббинс» — 80 000 долл., «Сабвей» — 10 000 долл., «Инглиш Ферст» — 40 000 долл., «Кодак» — 20 000 долл. и «Альфаграфикс» — 125 000 долл. Стоимость мастер-франшиз, решивших выйти на российский рынок крупных американских компаний (данные представительства Министерства торговли США в России): Papa John's International Inc. — 200 000–225 000 долл., СKE Restaurants — 35 000–50 000 долл., Office 1 Superstore — от 75 000 долл. Субфраншизы, естественно, будут стоить дешевле. По оценкам экспертов, срок окупаемости иностранного проекта составляет около 3 лет. Многие же российские предприниматели считают, что при сроке окупаемости больше года начинать дело вообще не стоит. Окупаемость ресторана может составить и 6 месяцев, и 3 года, но не стоит торопиться закрывать такую точку — это не та причина, по которой бизнес в целом может считаться нерентабельным. Кроме того, начинающий предприниматель должен доказать свою способность привлечь кредит от 220 000 до 375 000 долл. за аренду, оборудование и проч. Все это требует некоторых навыков в области продаж и маркетинга. Кроме того, где российские предприниматели могут взять несколько десятков, а то и сотен тысяч долларов на 2–3 года, вообще непонятно.

По мнению консалтингового агентства ВГК, у иностранных франчайзеров есть два варианта: либо дожидаться, пока заработает российская банковская система выдачи кредитов, либо формировать и открывать собственные кредитные подразделения. Например, как «Ростик'с», который подписал соглашение с КМБ-банком о предоставлении льготных кредитов своим франчайзи. Иностранные партнеры будут стремиться развивать франчайзинг в следующих сферах: быстрое питание; услуги, не требующие квалификации, которые можно обеспечить поставками оборудования/сырья;

мелкий ритейл (например, бутики, которые во всем мире расположены не только в центре города, как это принято в Москве); автосалоны. Однако не все согласны с этим мнением.

Во многом проблемы возникают из-за отсутствия в России законов о франчайзинге. Неидентичность российского законодательства пугает иностранных франчайзеров, поскольку им приходится адаптировать свой «устоявшийся» франшизный договор к российским реалиям. Но, например, отдельного закона нет и в Польше. Там франчайзинговые сделки осуществляются также на основе общего коммерческого законодательства, а сам бизнес очень развит. Однако и это не главная проблема для иностранцев. Суть франчайзинга — соблюдение корпоративных стандартов. Нередки случаи, когда в России открывается магазин известного бренда, не имеющий к нему никакого отношения. Узнав об этом, фирма с мировым именем, скорее, постарается «принять» такой магазин в свою сеть без скандала, чем позволит продолжать торговать своей маркой без соблюдения фирменного стиля и т.д. Нередки случаи, когда франчайзи, получив технологию, отказываются от выплат роялти и буквально «присваивают» себе вывеску/бренд или же отказываются от общения с франчайзером и продолжают работать, но под своим именем. В связи с этим контроль за российскими франчайзи со стороны франчизодателя должен быть жестче. В контрактах с российскими франчайзи и с франчайзи в других европейских странах есть серьезные различия, касающиеся более жесткого контроля со стороны владельца бренда. Да и не любая торговая марка идет в России. Например, типичная для «Т.Ж.И. Фрайдис» кухня — острые блюда и большие порции — оказалась в России не всем по вкусу. ООО «Бразерс и компания» оспорили с франчайзером нормативы площади открываемых ресторанов. В кафе «Баскин Роббинс», например, ежеквартально из любой партии отбирают образец и отправляют на тестирование в Глендэйл (США).

Работать иностранным франчайзерам в России действительно нелегко. Даже без учета экономических причин многие компании, приходившие на российский рынок, были вынуждены в конце концов разрывать франшизные договоры. Возможно, поэтому, учитывая опыт других игроков рынка, компании British Petroleum и MacDonald's так и не решились работать в России по технологии полного франчайзинга, как они это делают во всем мире.

У классического франчайзинга есть три основных признака: передача лицензии на вывеску, обучение франчайзи ведению биз-

неса и организация системы платежей, самое главное — обеспечение независимости франчайзера от франчайзи. Если хотя бы один из этих элементов отсутствует, то это уже не франчайзинг в чистом виде, а лицензионный договор на право использования бренда или просто отношения с элементами франчайзинга. Получается, что почти все фирмы, торгующие в России иностранными брендами, работают не по классическому франчайзингу, а с его элементами.

3.5. Принципы функционирования предприятий общественного питания

Как и в других видах деятельности, в сфере общественного питания существует большое видовое разнообразие, обусловленное широким ассортиментом предлагаемых услуг, специализацией заведений и различиями в организации производственной деятельности.

В зависимости от формы участия в деятельности предприятия выделяются основные подразделения (цехи), результат деятельности которых выражается в производстве и реализации кулинарной продукции, и прочие подразделения (отделы, службы), выполняющие функции организации, управления и обслуживания производства (например, дирекция, склад, бухгалтерия и т.п.).



Рис. 3.3. Состав подразделений предприятия питания

В основных подразделениях (цехах) готовятся и реализуются блюда (пища). В подсобных цехах производится мойка сырья, тары, хранение отходов и т.п. Вспомогательные службы необходимы для функционирования основных цехов и предприятия в целом. Таковы, в частности, транспортные, энергетические, ремонтные службы.

Продукция предприятия питания — блюда — является прямым результатом его основной деятельности. Для получения этого результата сырье (продукты, предназначенные для приготовления блюд), поступающее на предприятие, подвергается обработке. Труд персонала направлен на достижение прямого результата. Косвенные результаты работы — отходы (остатки) не включаются в состав продукции предприятия. Испорченное сырье относится к браку.

Продукция предприятия питания может выражаться в двух формах: готовый продукт (блюдо) и требующие дополнительной обработки кулинарные изделия. К продуктам относят блюда, булочные, мучные кондитерские изделия, напитки.

Блюдо представляет собой единство пищевых продуктов (порцию пищи), обладающее кулинарной готовностью, полностью пригодное для употребления, и отпущенное потребителю. В отличие от блюда кулинарное изделие, хотя и обладает качеством кулинарной готовности, но требует дополнительной обработки в форме подогрева, разделения на порции, оформления перед подачей потребителю.

Для организации различных технологических процессов в структуре предприятия питания предусматриваются помещения:

- для приема и хранения сырья;
- производственные;
- для обслуживания посетителей;
- служебные и бытовые;
- технические.

Производственные помещения (кухня) обычно включают заготовочные цехи (мясной, рыбный, птицегольевой, овощной), доготовочные цехи (горячий, холодный, кондитерский), сервизную, моечную кухонной и столовой посуды, буфет и раздаточную (если посетители обслуживаются официантами), а также помещения заведующего производством, включая и продовольственный склад с суточным запасом.

Помещения для обслуживания потребителей включают аванзал, залы для потребителей, помещение официантов, вестибюльную группу помещений, артистическую. При организации процесса продаж по принципу самообслуживания в группу помещений для потребителей включают также буфет и раздаточную.

В служебные и бытовые помещения входят кабинеты дирекции, управленческого персонала, бухгалтерия, гардеробные, туалетные и душевые комнаты для персонала, бельевые, служебные столовые и (или) буфеты.

Различного рода мастерские, службы жизнеобеспечения предприятия относятся к техническим помещениям.

Конкретный перечень помещений предприятия питания формируется в соответствии с санитарными требованиями, нормами, особенностями применяющихся технологий. Здание оснащается инженерным оборудованием различной степени сложности. Во всех помещениях устанавливается система автоматического обнаружения пожара, чувствительная к дымам и повышенной температуре.

Примерная структура должностей предприятия общественного питания включает:

- директора ресторана;
- главного бухгалтера;
- расчетчика-калькулятора;
- заведующего производством (шеф-повар);
- заведующих цехами;
- поваров;
- метрдотеля;
- бармена;
- старшего официанта;
- помощника старшего официанта;
- официантов;
- менеджера по обслуживанию в номерах гостиницы;
- менеджера банкетов;
- менеджера по напиткам (по винам);
- официанта, нарезающего мясо на порции в период приготовления блюда в присутствии клиента;
- инженера;
- швейцара;
- уборщика зала.

Возглавляет предприятие директор. Процесс производства полуфабрикатов, кулинарных изделий и блюд организует заведующий производством. Он контролирует технологию приготовления блюд и санитарно-гигиеническую обстановку на кухне. В его функции входит ежедневное составление меню, а также заявок на сырье. Администратор (метрдотель) организует работу в зале для посетителей. В производстве продукции непосредственно заняты повар разной квалификации, кондитеры, буфетчики, официанты, уборщики зала и другой персонал.

Производство продукции предприятий общественного питания может рассматриваться в виде цикла, состоящего из стадий за-

купки продуктов (сырья), их получения, хранения, приготовления продукции и последующей продажи ее клиенту.

Эти стадии представляют строгую последовательность, которая показывает, какие изменения претерпевают продукты по мере их движения от поставщиков к клиентам.

Закупка — первая стадия указанного цикла. Обычно за закупку товаров отвечает один человек, называемый по-разному в зависимости от действия дополнительных факторов, ответственный за закупку в большом отеле, менеджер блюд и напитков или его ассистент в отеле среднего размера, в маленьких отелях закупки могут производиться владельцами или шеф-поваром, один из них отвечает за скоропортящиеся продукты, другой — за продукты длительного хранения.

Процесс закупки продуктов включает следующие стадии:

- 1) определение лучших поставщиков;
- 2) заключение с ними договоров;
- 3) получение продуктов;
- 4) предоставление услуг (продажа).

При организации снабжения поддерживаются тесные связи кухни с другими отделами, отвечающими за соблюдение требований к продуктам, их качеству, а также бухгалтерией. Если речь идет о больших оптовых закупках, соблюдаются стандартные требования, касающиеся качества, размера и т.д.

Получение продуктов предусматривает приобретение продуктов определенного количества и качества по договорной цене, а также перемещение продуктов на склад или прямо к потребителю. При получении продуктов ответственным лицу необходимо сверить накладные заказа с фактом доставки, а также произвести инспекцию качества продуктов. В больших ресторанах для этого назначается специальный человек, в маленьких отелях эту функцию выполняет шеф-повар.

Складирование заключается в хранении запаса продуктов с целью удовлетворения ежедневных потребностей предприятия, а также в передаче продуктов в производство. Складирование осуществляется таким образом, чтобы позволить избежать возможных потерь (порча, кража), для чего эти помещения (кладовые, склады) соответствующим образом оборудуются.

В зависимости от размера ресторана и его потребностей, в нем может быть несколько помещений для хранения, каждое из которых управляется собственным кладовщиком, отвечающим за со-

хранность продуктов на складе. Склады разделяют по типу продуктов и напитков.

Передача продуктов на кухню осуществляется в строго установленном времени. Периодически проводится инвентаризация с целью определения объема складированных продуктов и их учета.

Для рационального использования продуктов, идущих на приготовление блюд, делается предварительный прогноз требуемых объемов:

- выход готовой продукции определяет количество готовых к подаче порций;
- по готовым порциям можно судить о весе продукции, поступающей непосредственно потребителю;
- следование рецептуре и способам приготовления блюд, которые определяют удельные количество и качество ингредиентов, обеспечивает данные о необходимых объемах первичных продуктов.

Благодаря предварительным расчетам и прогнозам количества гостей, которых предполагается обслужить за предстоящий период, планируются объемы закупаемых продуктов с учетом необходимых запасов и технологических нормативов по хранению. Соблюдение стандартных рецептов, норм выхода готовой продукции и правильное определение количества порций повышает эффективность материальных затрат, идущих на приобретение продуктов.

Продажа — последняя стадия этого производственного цикла. Она заключается в передаче клиентам персоналом ресторана заказанных блюд и напитков за установленную плату.

Главные составляющие стадии продажи:

- разработка меню;
- существующие форма и уровень обслуживания;
- внешняя атмосфера и окружение.

На практике планирование производства продукции отдела питания и напитков начинается на стадии продажи, так как запросы потребителей определяют состав меню, уровень сервиса, влияют на формирование атмосферы ресторана и т.д. Все это, в свою очередь, определяет наиболее оптимальный вид закупки и хранения продовольственного сырья, а также процесс производства продукции.

В полной кухне большого предприятия предусматриваются следующие позиции в штатном расписании:

- главный шеф-повар или заведующий производством;
- первый, второй шеф-повары;
- ночной шеф-повар;

- шеф-повар банкетного обслуживания;
- шеф-кондитер;
- шеф-повар по соусам;
- повара по специальностям — жареным мясным блюдам, по подготовке мясных блюд на вертеле, по блюдам из дичи (кур), рыбным блюдам и морепродуктам (в том числе устрицам), овощным блюдам;
- оформитель (декоратор) блюд;
- изготовитель мороженого;
- специалист по обработке мороженых туш (обвальщик);
- пекарь;
- мясник;
- вспомогательный персонал.

Меню является «полномочным представителем» ресторана и остается связующим звеном между предприятием и посетителем на долгие годы. Меню, в силу той важной роли, которую оно играет, должно быть грамотно составлено и красиво напечатано, причем этой работе нужно уделять серьезное внимание с самого первого дня работы ресторана.

Меню может оказаться наиболее важным рекламным средством, продвигающим услуги ресторана внутри самого заведения, стимулируя покупательный спрос посетителей. Оно непосредственно влияет на выбор посетителями блюд, а также на количество заказов. Правильно оформленное меню, психологически верно рассчитанная цена блюд и их позиционирование в карте и т.д. непосредственно оказывают влияние на объемы заказов и на уровень доходов предприятия.

Перед руководством постоянно возникает необходимость планировать объем торговых операций на несколько дней вперед, чтобы решить, сколько продуктов закупать, какие продукты складировать, а какие пускать в производство и сколько рабочих принять на работу на предстоящий период. Меню оказывает прямое воздействие на решение каждого из этих вопросов.

Тонко составленное меню привлекает внимание посетителя к определенным блюдам. Когда клиент выбирает в карте блюд именно то, что выгодно предприятию, дело процветает и доходы ресторана растут. Меню, в конечном счете, обеспечивает успех или провал той концепции, которая заложена в основе строительства и организации ресторана.

Поэтому прежде чем создавать концепцию ресторана, следует выбрать его специализацию и спланировать примерное меню, под которое затем подгоняется оборудование ресторана, объемы операций и количество работников. Если речь идет об уже готовом ресторане, список блюд должен быть продуман таким образом, чтобы отвечать требованиям именно данного конкретного места.

Задачи, которые решает меню, могут быть сформулированы в следующих пяти направлениях. Меню — это:

- эффективное средство для формирования взаимоотношений с клиентом, проведения маркетинга и контроля над ценами;
- индикатор желаний клиента и возможностей ресторана;
- контроль уровня доходов ресторана и средство решения финансовых задач;
- организатор трудового процесса;
- точный индикатор спроса и инструмент планирования будущего финансового оборота предприятия.

Меню является основным документом предприятия питания и выполняет оценочную, планирующую, аналитическую и стимулирующую функции.

Оценочная функция меню состоит в отражении основной деятельности предприятия и кулинарного искусства поваров. Планирующая функция меню заключается в том, что под конкретный набор блюд меню предприятие заказывает соответствующий объем сырья (продуктов и полуфабрикатов), имеющего требуемое качество. От этих объемов зависят характеристики складов, кухни, подсобных помещений, поскольку переработка конкретных объемов разнообразной продукции требует соответствующего оборудования и площадей. Разнообразие предметов сервировки увеличивает работу по их мойке и хранению.

Не менее важна и аналитическая функция меню. Являясь связующим звеном между предприятием (в лице официанта) и посетителем, оно позволяет изучить спрос, чтобы затем разработать наиболее рациональные направления преобразования зала, кухни, технологии, способные максимально полно удовлетворить этот спрос.

Стимулирующая функция отражает влияние меню на результаты деятельности предприятия.

Меню разрабатывается исходя из ассортиментного минимума — минимального количества блюд, которые должны быть в реализации. Чрезмерно обширное меню усложняет обслуживание посетителей, требует большего количества сырья, полуфабрикатов,

больших площадей и различного оборудования для приготовления пищи. Но с другой стороны, выбор блюд не должен быть однообразным.

Вот почему составление меню и расчет входящих в него блюд является ответственным моментом деятельности предприятия.

Расчет блюд меню может выполняться в автоматизированном режиме и вручную. При расчете ориентируются на вместимость зала и количество посетителей, а также на объем и стоимость сырья. Вместимость зала измеряется в посадочных местах. Количество посетителей зала за день работы может быть рассчитано или по графику загрузки зала, или по оборачиваемости одного места в зале. Исходя из количества посетителей зала за день работы, определяется общее количество блюд, предназначенных к реализации в течение дня, выполняется распределение блюд по группам (супы, вторые блюда и т.д.) и по продуктам (мясные продукты, рыбные и т.д.).

Коэффициент стабильности ассортимента измеряется отношением количества блюд, обычно имеющихся в продаже за изучаемый период времени, к их числу в течение года.

Расчетное меню включает наименование и количество блюд, выход готовых блюд, ссылку на «Сборник рецептов блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания», сроки изготовления блюд, фамилию ответственного за приготовление блюда (табл. 3.6).

Таблица 3.6. Расчетное меню ресторана

Номер блюда по сборнику рецептов	Наименование блюда	Выход, гр.	Количество блюд	Сроки приготовления блюда	Ответственный повар
1	2	3	4	5	6

Меню — это документ, по которому можно судить о кухне предприятия. Расчет меню превращается в действенный рычаг контроля.

Исходным моментом в организации закупки и хранения сырья на предприятии питания служит определение количества продуктов, полуфабрикатов, кулинарных изделий, необходимых для изготовления блюд.

3. Организация и управление общественным питанием

Если суточное меню составлено, то расчет необходимого количества сырья ведется по формуле:

$$K = A \cdot P \cdot 1000,$$

где K — количество сырья определенного вида, кг, л; A — расход сырья на одно блюдо по Сборнику рецептур, гр.; P — количество блюд, реализуемых предприятием за день.

Расчет выполняется для каждого наименования блюд в отдельности, а затем подсчитывается общее количество сырья определенного вида.

В сводной продуктовой ведомости (табл. 3.7) приводятся наименования продуктов, полуфабрикатов, кулинарных изделий, необходимых для суточной работы предприятия питания, количество необходимого сырья по блюдам и в целом.

Таблица 3.7. Сводная продуктовая ведомость

Наименование продукта, полуфабриката, кулинарного изделия	Количество сырья по блюдам				Итого (кг, порций)
	А	Б	В	...	
1	2	3	4	5	6

Основными факторами, влияющими на количество закупаемого сырья, являются ассортимент блюд, напитков, величина товарооборота предприятия, емкость и количество складских помещений.

При заданном объеме товарооборота предприятие должно иметь необходимые товарные запасы. Обеспеченность товарооборота товарными запасами рассчитывается по формуле

$$T = Z_{\text{кп}} : O,$$

где T — обеспеченность товарооборота товарными запасами, дни; $Z_{\text{кп}}$ — величина товарных запасов на конец изучаемого периода, руб.; O — товарооборот за день, руб.

Полученный показатель характеризует срок, на который рассчитан товарный запас. Этот показатель необходим для изучения динамик и структуры товарных запасов.

3.6. Организация приготовления пищи

При решении вопроса об эффективном обеспечении оборота предприятия товарными запасами, в первую очередь, следует исходить из задачи бесперебойного обслуживания клиентов. С другой стороны, необходимо также учитывать допустимые сроки хранения продуктов, процессы изменения качества продуктов при хранении (вымораживание, высушивание, увеличение отходов и проч.).

Помещение для приема поступающего сырья должно быть специально оборудовано для выполнения ряда процедур осмотра продуктов, изучения их качества, взвешивания, переукладывания в другую тару и т.д. Если при приеме сырья обнаружено, что фактические данные отличаются от сведений, приведенных в сопроводительных документах, составляется соответствующий акт, подтверждаемый результатами экспертных анализов и проб. Разгрузка товара происходит, как правило, с использованием средств механизации.

Хранение продуктов производится в охлаждаемых (для скоропортящихся продуктов) камерах и неохлаждаемых кладовых.

Размер площади складских помещений зависит от режима хранения отдельных продуктов, величины необходимого товарного запаса, габаритных размеров тары. Существуют специальные нормативы, определяющие необходимые технологические параметры и нормы нагрузки на 1 м² площади пола складского помещения, температуру хранения и др.

3.6. Организация приготовления пищи

При организации процесса приготовления пищи менеджер стремится в максимальной степени использовать оборудование и площади помещений, эффективно управлять трудом персонала кухни, стимулируя его на применение прогрессивных способов обработки продуктов.

Кулинарная продукция изготавливается в соответствии с Технологической картой. В ней приводится наименование блюда, номер рецептуры, нормы вложения сырья, содержится описание технологии приготовления блюда. Указывается выход основного продукта, гарнира, соуса, характеризуется трудоемкость изготовления, требования к качеству блюда.

Приготовление пищи требует больших вложений труда и денежных средств. Любые, даже небольшие просчеты в организации приготовления пищи, ведут к росту расходов предприятия. Вот почему организация технологии приготовления пищи прорабатывается уже на начальной стадии проектирования предприятия питания.

В соответствии с типом и величиной предприятия питания его подразделения (цехи) делятся на функциональные зоны (или технологические линии). Так, в доготовочном цехе предприятия выделяют зоны доработки мясных, овощных и рыбных полуфабрикатов. В горячем цехе выделяют зоны приготовления первых, вторых блюд, зону приготовления соусов и гарниров. Зоны приготовления холодных блюд и закусок, а также сладких блюд и напитков предусматриваются в холодном цехе.

Количество и содержание операций механической кулинарной обработки сырья будут различаться в зависимости от его видов. Так, например, обработка овощей включает их сортировку и калибровку, мойку, очистку, нарезку. При обработке мороженой рыбы производится оттаивание, вымачивание, разделка, приготовление полуфабрикатов. При обработке мороженого мяса должны быть предусмотрены операции оттаивания, обмывания, обсушивания, разделки и обвалки, зачистки и сортировки мяса, приготовления полуфабрикатов. Обработка предварительно замороженной сельскохозяйственной птицы сводится к операциям оттаивания, опаливания, разделки (удаления головы, шеи, ножек), потрошения, промывания, приготовления полуфабрикатов. Для кондитерского цеха важнейшими операциями являются подготовка продуктов, замес теста, его разделка и выпечка изделий, отделка, укладка и хранение готовых изделий.

Зоны (или технологические линии) должны быть оснащены современным оборудованием. С помощью механического технологического оборудования производится механическая обработка и межоперационное транспортирование продуктов. Примерами механического оборудования служат машины для мойки, очистки, нарезки овощей, мясорубки, рыбочистки, фаршемешалки и проч. Механическое технологическое оборудование классифицируется в зависимости от вида обрабатываемых продуктов, от возможностей совмещения технологических операций, по принципу работы. К основным операциям, выполняемым механизированным способом, относятся измельчение, перемешивание, взбивание, формование, отделка поверхности.

Показатель уровня механизации труда за изучаемый период по конкретной работе ($K_{\text{мех}}$) можно вычислить следующим образом:

$$K_{\text{мех}} = T_{\text{м}} : (T_{\text{м}} + T_{\text{р}}),$$

где $T_{\text{р}}$ — затраты труда на обработку продукта вручную (чел/час); $T_{\text{м}}$ — затраты на выполнение той же работы с помощью оборудования (чел/час).

Чтобы определить часы работы механического оборудования за сутки (B), следует располагать сведениями о производительности оборудования и количестве перерабатываемых продуктов.

В целях контроля использования оборудования рассчитывается коэффициент использования механического оборудования ($K_{\text{исп}}$):

$$K_{\text{исп}} = B \cdot B_{\text{с}},$$

где $B_{\text{с}}$ — время работы цеха в течение суток, час. При расчете времени работы оборудования учитывают только чистое время, потраченное на изготовление качественной продукции. Следовательно, здесь не учитывается время, необходимое на подготовку оборудования к работе и на завершение ее, а также время, потраченное на приготовление бракованного блюда, кулинарного изделия, полуфабриката.

На крупных предприятиях питания (кроме специальных заготовочных) величина коэффициента использования механического оборудования не превышает 0,8.

Способы тепловой обработки продуктов разнообразны по температурному режиму, по виду и наличию теплоносителя, по пропорции «продукт/среда». Наряду с основными способами тепловой обработки (варкой и жаркой) все чаще используются интенсивные способы (например, варка изделия с последующим нагревом). С целью придания блюдам лучших вкусовых качеств применяются комбинированные и вспомогательные (например, пассерование, бланкирование) способы кулинарной обработки.

Варка продуктов происходит в котлах, автоклавах, вакуум-аппаратах, пароварочных шкафах, СВЧ-аппаратах и проч. Жарка выполняется на электросковородах, в жарочных шкафах, во фритюрницах, электрогрилях и на другом оборудовании.

Тепловое технологическое оборудование классифицируется по ряду признаков.

В зависимости от источника энергии выделяют электрическое, газовое, паровое, твердоогневое оборудование.

В зависимости от принципа работы оборудование делится на приборы периодического и непрерывного действия.

В зависимости от технологического назначения различают универсальное оборудование (плиты) и специализированное оборудование (автоклавы, сковороды, котлы, шкафы, стойки и проч.).

Тепловое технологическое оборудование классифицируется также по степени автоматизации, по способу обогрева и ряду других признаков. Выигрышными качествами современного кухонного оборудования являются модульность и секционность.

Промышленность предлагает различные марки и модели оборудования. К основным характеристикам, по которым сравнивается однотипное оборудование, относятся источники и расход энергии, габариты и производительность оборудования, удобство его эксплуатации и обслуживания, безопасность эксплуатации, соблюдение экологических требований, степень универсальности оборудования.

Эксплуатационные и технические характеристики оборудования должны постоянно контролироваться.

Для характеристики эксплуатационного состояния наличного оборудования его обычно подразделяют на следующие типы: установленное оборудование (действующее и недействующее), оборудование, подлежащее установке, лишнее оборудование. Степень использования наличного и установленного оборудования вычисляется на основании специальных расчетных коэффициентов.

Для характеристики технического состояния оборудования выделяют новое оборудование, исправное оборудование, оборудование, требующее капитального ремонта, оборудование, подлежащее списанию.

В границах зоны (или технологической линии) процесс приготовления пищи разбивается на отдельные операции. Это помогает рационально организовать рабочие места, оснастить их соответствующим оборудованием и инвентарем, а также помогает персоналу с наименьшими затратами труда выполнить конкретную операцию. В результате функционального разделения труда уменьшаются производительные затраты рабочего времени.

Необходимую протяженность столов для приготовления пищи рассчитывают исходя из нормативных параметров каждого рабочего места (1,2–1,5 м).

Контроль качества приготовления блюд. Качество блюд — самое важное для достижения успеха предприятия питания. Оно создает и поддерживает имидж ресторана, повышает число продаж, побуждая посетителей посещать ресторан снова и снова.

Главная задача системы контроля качества — это обеспечить поддержание постоянного уровня свойств предлагаемой продукции. Для этого необходимо наличие и использование стандартных рецеп-

тов. В стандартный рецепт входит не только перечень всех необходимых ингредиентов, но также их пропорции и способы приготовления блюд. Но даже этого недостаточно для обеспечения нужного качества. Обязательно необходим квалифицированный персонал.

Контроль качества продукции осуществляется как в процессе, так и по окончании приготовления блюда. При традиционном органолептическом контроле выполняется оценка внешнего вида, аппетитности, цвета, запаха, вкуса и температуры готовой продукции. Развивается также и автоматизированный контроль процесса приготовления блюда.

В производственных помещениях предприятия питания следует строго соблюдать правила гигиены и санитарии (особое внимание следует обращать на состояние пола). Персоналу необходимо также знать правила работы с кухонным инвентарем и оборудованием и соблюдать технику безопасности.

Под количественным контролем подразумевается определение требуемого числа порций каждого из предлагаемых блюд, контроль их размеров и веса. Для этого используется простая таблица, отражающая объем продаж ежедневно потребляемой продукции (количество проданных блюд и сравнение этого количества с запланированным объемом). Необходимыми здесь данными являются:

- количество порций того или иного блюда;
- количество нереализованных порций на конец рабочего дня;
- прогнозирование необходимого количества блюд на день;
- необходимость обновления меню каждые две-три недели.

Определение и контроль себестоимости продуктов, из которых готовятся блюда, — крайне трудная задача, так как работу кухни нельзя сравнивать с производством промышленных товаров.

Трудности связаны:

- с необходимостью приготовления блюд в большом и малом количествах;
- со стремлением не делать запасов;
- с трудностью расчета факторов, влияющих на себестоимость каждой порции.

Проще всего высчитать себестоимость, используя следующий стандартный подход. Цену каждой единицы материала умножают на требуемое количество материала. Затем полученную в результате этой операции общую стоимость всего материала делят на общее количество порций. Получается себестоимость одной порции.

Контроль продаж осуществляется на трех уровнях:

3. Организация и управление общественным питанием

- сравниваются количество порций, проданных в зале, с порциями, записанными в блокноте официанта;
- контролируется вес порций;
- контролируется поток пищи из кухни к персоналу или из кухни за пределы ресторана.

Таблица 3.8. Ежедневное количество порций и объем продаж пищевых порций

Блюда	Прогнозируемое количество	Приготовленное количество	Проданное количество	Разность (п. 3 — п. 4)
1	2	3	4	5
1-е блюдо				
2-е блюдо				

Вопросы для самопроверки

1. Дайте краткую характеристику основных показателей мировой отрасли общественного питания.
2. Охарактеризуйте деятельность ведущих мировых ресторанных сетей.
3. Охарактеризуйте основные тенденции в развитии предприятий общественного питания.
4. Охарактеризуйте деятельность предприятий общественного питания в Российской Федерации.
5. Сформулируйте основные принципы классификации предприятий общественного питания.
6. Объясните понятия «концепция», «профиль» и «критерии» для выбора места ресторана.
7. Объясните особенности франшизы в ресторанном бизнесе в Российской Федерации.
8. Охарактеризуйте особенности различных видов меню.
9. Каковы роль и функции меню в работе ресторана?
10. Охарактеризуйте специализацию поваров согласно французской классификации.
11. Перечислите основные подразделения предприятия общественного питания.
12. Каковы структура и состав должностей предприятия общественного питания?
13. Каковы особенности организации приготовления пищи в ресторане?

ГЛАВА

4

Организация авиационных перевозок туристов

4.1. Организация международного авиационного бизнеса / 4.2. Авиационный транспорт Российской Федерации / 4.3. Обслуживание авиапассажиров / 4.4. Административные формальности в аэропорту / 4.5. Авиабилет, тарифы, скидки и льготы, аэропортовые сборы / 4.6. Обязанности перевозчика и пассажира

4.1. Организация международного авиационного бизнеса

Авиационные перевозки пассажиров в международном сообщении регулируются Варшавской конвенцией «Соглашение для унификации основных правил международных воздушных перевозок» от 12 октября 1929 г. с изменениями и дополнениями 1955 и 1975 гг. Условия данной Конвенции применяются по всем перевозкам пассажиров и багажа по воздуху, предоставляемым перевозчиком как за полное вознаграждение, так и с учетом различных льгот (включая бесплатные перевозки), если перевозчик не предусматривает иное в своих Правилах.

Кроме того, такие Правила регулируются национальными законами, правительственными постановлениями, кодексами: в России — Воздушным кодексом РФ, вступившим в силу 1 апреля 1997 г.

Если перевозки осуществляются в чартерном режиме, то они регулируются чартерным соглашением, не вступающим в противоречие с Конвенцией и национальным законодательством.

Исходя из вышеприведенных документов, приняты следующие определения.

Внутренняя воздушная перевозка — воздушная перевозка, при которой пункт отправления, пункт назначения и все пункты посадок расположены на территории Российской Федерации.

Международная воздушная перевозка — воздушная перевозка, при которой пункт отправления и пункт назначения расположены:

соответственно на территориях двух государств; на территории одного государства, если предусмотрен пункт (пункты) посадки на территории другого государства.

Стыковочный, смежный, согласованный — это рейсы, взаимовязанные по времени прибытия и отправки. Они рассчитываются в целях рационального планирования времени перевозки и удобства пассажиров при пересадке с одного маршрута на другой. Особо планируются челночные рейсы, которые специально ждут международный рейс для оперативной доставки пассажиров по местам назначения в стране.

Согласованные авиамаршруты (стыковочные рейсы) — это элемент тура (путешествия), предусматривающий пересадку туристов с одного самолета на другой, например, другой авиалинии, с местной на международную. Компании заинтересованы в максимальном сокращении потерь времени пассажиров на пересадки, поэтому при организации стыковочных рейсов вводятся специальные (фирменные) скоростные автобусные рейсы и даже скоростные поезда для трансфера на другой аэродром. Если временной разрыв достаточно большой (более суток), то авиакомпании предоставляют пассажиру на этот период ожидания стыковочного рейса отличный туристический сервис (трансфер, размещение, питание, экскурсии), часто входящий в стоимость перелета.

Транзитный рейс и транзитное обслуживание предоставляются на основе Конвенции и Статуса о свободе транзита и приняты под эгидой Лиги Наций в Барселоне (Испания) 20 апреля 1921 г. Участники Конвенции обязывались способствовать друг другу в осуществлении транзитных перевозок по железным дорогам и воздушным путям сообщения.

Транзитными признаются пассажиры и их багаж, грузы, пассажирские и грузовые вагоны и суда, другие транспортные средства, если их перемещение через территорию, находящуюся под суверенитетом или властью одного из участников конвенции (с перегрузкой, перевалкой, пересадкой, с переменной вида транспорта или без таковых), являлось лишь частью пути следования, начинающегося и заканчивающегося за пределами государства, по территории которого осуществляется транзитная перевозка. Транзитные права и условия предоставляются без каких-либо различий, основанных на национальности лиц, флаге судов, пунктах отправления и назначения, производства, ввоза и вывоза, принадлежности судов или иных транспортных средств.

Транзитные пассажиры стыковочных рейсов находятся на территории аэропорта в ожидании посадки и специальная транзитная виза не требуется. Если время ожидания превосходит разумное, то оформляется транзитная виза, которая предусматривает пассажиру разрешение находиться на территории государства. Особо решается вопрос транзита для круизных пассажиров — они могут находиться в порту транзита и выходить на берег на срок до 72 часов (в России до 36 часов) без оформления транзитной визы. В Санкт-Петербурге, например, для круизных пассажиров организован экскурсионный однодневный авиарейс в Москву.

Чартерный рейс. Под чартером понимается фрахт воздушного судна с экипажем для выполнения единичного рейса или определенной программы полетов вне твердого расписания. Чартерные рейсы организуются авиакомпаниями, выполняющими регулярные перевозки, но есть и авиакомпании, специализирующиеся исключительно на чартерах. Чартер осуществляется обычно на условиях заказа и оплаты самолета в целом. Риск недобора пассажиров до расчетного количества несет заказчик (фрагтователь). Обычно при недоборе пассажиров и веса багажа, а также на холостых прогонах авиакомпания имеет право перевозить других пассажиров, почту или груз без какой-либо компенсации заказчику чартера.

Авиакомпания производит всю предполетную подготовку маршрута, согласование формальностей и разрешений, относящихся к полету, оформление виз для экипажа и др. Чартерная перевозка пассажиров и их багажа осуществляется строго в соответствии с Правилами воздушных перевозок.

Авиакомпания может переносить или отменять рейс по метеоусловиям или условиям обеспечения безопасности полетов, уменьшать коммерческую загрузку в случае неблагоприятных метеоусловий. Если того требует обстановка и требования обеспечения безопасности полетов, могут быть сделаны промежуточная посадка, остановка, изменение маршрута или прекращение полета. Тем не менее авиакомпания несет ответственность за опоздание вылета и прибытия рейса в место назначения. При задержке рейса по вине чартерной авиакомпании таковая производит обслуживание пассажиров в соответствии с Правилами воздушной международной перевозки. При задержке вылета более чем на один час по вине авиакомпании заказчику выплачивается неустойка в размере до 20% стоимости одного летного часа. Однако, если задержка рейса происходит по вине заказчика — то последний несет штрафные санк-

ции и расходы по обеспечению пассажиров, экипажа, за простой судна и аэродромные издержки.

Чартерные авиарейсы обычно организуются в случаях, когда плановые рейсы авиалиний не справляются с нагрузкой (в сезон) или когда в данный пункт нет прямых рейсов или на конференции, съезды, визиты делегаций, доставки зрителей на популярные соревнования, для туристических программ. Например, Сицилия является весьма заманчивым для туристов курортным местом, однако из России нет прямых рейсов ни в Палермо, ни в Катани, где расположены два крупных сицилийских аэропорта. Пересадка туристов на местные линии очень невыгодна экономически, раздражает туристов и связана с потерей драгоценного времени отдыха. Аэрофлот организует по заказу туристических фирм чартерные рейсы и доставляет российских туристов в Палермо и Катани, а обратными рейсами — итальянских туристов в Москву и Санкт-Петербург.

Заказчиком чартера обычно выступает туристическая фирма или группа фирм. Совместная аренда (фрахт) чартерного рейса самолета осуществляется несколькими туроператорами. Однако перевозчики предпочитают иметь дело с одним заказчиком. Он должен закупить самолет целиком и несет риск продажи билетов, т.е. загрузки самолета.

Перевозчику чартер выгоден, поскольку он получает плату предварительно за весь чартер независимо от загрузки. Туроператор, выступающий от нескольких заказчиков, называется «консолидатор». Именно этот оператор осуществляет деятельность по организации совместного использования несколькими туристическими фирмами одного чартерного рейса, например в Испанию; организация продажи различных туров, совпадающих по дате отправления, через агентов и оптовиков в конкретной местности. В частности, это касается организации туров на крупные соревнования, например, на Олимпийские игры, в период массовых отпусков, в общие праздники (Новый год, Рождество, Пасху). Авиапредприятие совместно с консолидатором разрабатывает сезонную чартерную программу и оперативно следит за ее реализацией. Оно не заинтересовано в разорении партнера. Если по объективным причинам спрос падает, то на чартерный рейс ставят самолет меньшей пассажироместимости или чартер снимают совсем, если спрос повышенный, то используют аэробус. Консолидатор

осуществляет все финансовые расчеты с партнерами и от их лица с авиакомпанией.

Программа чартера между двумя или более портами, в которой запланирована минимальная по времени стоянка самолета в аэропорту прибытия в целях ожидания пассажиров для обратного полета по тому же маршруту. Такая программа в России называется «цепочка» и используется в сезон для осуществления крупных туристических программ. Первый чартер летит:

- туда полный и обратно пустой;

- все последующие с частотой, адекватной времени пребывания туристических групп, например, неделя, с полной загрузкой туда и обратно;

- последний — туда пустой, обратно полный.

Таким образом, получается один пролет туда и обратно без загрузки. Это чистый убыток, который избежать невозможно, и он распределяется между всеми чартерными рейсами программы. Чем больше полетов по программе, тем она выгоднее. Основная трудность в организации чартера состоит в том, что самолет, доставив туристов в порт назначения, обычно не может долго стоять в аэропорту — посадка, стоянка и обеспечение взлета оплачиваются отдельно, и если обратной загрузки нет, то рейс обходится очень дорого. Перегонка самолетов, технический маршрут. Это может быть технический рейс самолета на профилактику и текущий ремонт на базу или «пустой» рейс при выполнении первого и последнего рейса чартерной программы по принципу «цепочки».

Туроператоры всегда стремятся использовать чартерные рейсы на цепочке групп, чтобы исключить «холостые» пролеты. Кроме того, сама организация чартерного рейса всегда связана с большой подготовительной работой:

- обучение летного состава особенностям нового маршрута и условиям обслуживания наземными службами зарубежных аэропортов;

- заказ и получение всех разрешений на воздушный коридор над третьими странами;

- оплата обслуживания в порту и т.д.

Иногда используются чартерные программы с отстоем самолета в порту назначения на время пребывания туристической группы или делегации. Это допускается авиакомпаниями в несезон, когда загрузка самолетов не является максимальной. Но тогда следует

оплатить стоянку самолета в порту и расходы по пребыванию экипажа (трансфер, размещение, трехразовое питание).

Когда недостаточно туристов, чтобы арендовать самолет полностью, туристическая фирма может забронировать часть мест на сезон на рейсовом маршруте. Такая организация перевозок называется блок-чартером. При этом туристическая фирма обязана заранее оплатить все эти места на заказанное количество рейсов независимо от их заполнения.

Составление расписаний. Каждая авиакомпания твердо ориентируется на наиболее преимущественные группы клиентов и выгодное использование времени путешествия. Если внимательно посмотреть на расписание полетов различных авиакомпаний, то увидим, что отечественные компании, осуществляющие перевозку туристов на курорты Средиземноморья в пределах 3–5 часов полета, планируют вылет ранним утром, чтобы прибытие и размещение в отеле состоялось после 13:00, а туристы активно использовали вторую половину дня для отдыха. Именно в это время обычно происходит освобождение номерного фонда в гостиницах и у персонала остается два-три часа на подготовку номеров.

Воздушная перевозка пассажира включает в себя период с момента прохождения пассажиром воздушного судна предполетного досмотра для посадки на воздушное судно и до момента, когда пассажир воздушного судна под наблюдением уполномоченных лиц перевозчика покинул аэродром.

Полеты воздушных судов и перевозки пассажиров и их багажа регулируются национальными и международными нормами.

В целях применения международных норм, регулирующих воздушные перевозки, выделяются категории воздушных судов: **воздушное гражданское судно** и **воздушное иностранное судно**. Воздушное гражданское судно вносится в национальный реестр судов, несет надлежащие опознавательные знаки на борту. Воздушное иностранное судно — судно, занесенное в реестр воздушных судов иностранного государства. Следует отметить, что согласно международным нормам воздушное иностранное судно не является «летающей территорией» государства. Оно может приравниваться условно к такой территории лишь для определенных целей, например применения отдельных норм международного права. Согласно положениям Римской конвенции 1952 г., при пролете над открытым морем (т.е. вне территории действия норм национальной юрисдикции) воздушное судно считается территорией государства

по принадлежности. При полете над территорией или нахождении на территории иностранного государства на воздушное судно распространяется действие всех законов этого государства.

Воздушная территория государства входит в состав общей территории этого государства. Это воздушное пространство, расположенное над сухопутной, водной и морской территорией государства. Высотный предел воздушных границ не установлен, но ряд государств придерживается концепции ограничения воздушного пространства на высоте 100–110 км над уровнем Мирового океана. Все аппараты, летающие выше этой зоны, относятся к категории космических аппаратов, которые могут пролетать над территориями других государств (например, искусственные спутники).

Воздушное пространство. С позиций пространственной теории границ воздушные границы «следуют» в горизонтальной плоскости за горизонтальными границами государств на поверхности земли (воды).

Для пролета воздушных судов в целях установления порядка полетов и предупреждения аварий устанавливаются воздушные трассы — условный коридор в воздушном пространстве, ограниченный по высоте и ширине, обеспеченный запасными аэродромами, оборудованный средствами навигации и управления воздушным движением. Установление воздушных коридоров регулируется национальным и международным законодательством. В России действует Положение об использовании воздушного пространства.

Воздушный эшелон. Для регулирования полетов используется порядок эшелонирования трасс полетов для рассредоточения воздушных судов в вертикальной и горизонтальной плоскостях. Особенно это важно на оживленных трассах и в районах аэропортов для предотвращения опасного сближения и столкновения судов. Имеет место вертикальное, боковое и продольное эшелонирование. В эшелоне от нижнего до 8100 м интервал следования судов по вертикали составляет 300 м, в эшелоне 8100 м до 12 000 м — 500 м, в эшелоне выше 12 000 м — 1000 м соответственно. В пространстве ниже нижнего эшелона интервал следования судов по вертикали составляет 150 м при скорости до 300 км в ч и менее и 300 м, если скорость движения выше 300 км в ч. При полете на одной высоте продольное рассредоточение составляет не менее 2 км при скоростях движения менее 300 км в ч, при больших скоростях это расстояние увеличивается до 5 км, 20 и 30 км в зависимости от района полета. Взлет и посадка воздушных судов, полет в районе аэропор-

та, в районе оживленных воздушных трасс обеспечиваются диспетчерской службой аэродромов, регулирующих движение судов.

Наиболее значимыми международными организациями гражданской авиации, определяющими большинство правил, процедур, рекомендаций и методических материалов по стратегическим направлениям развития международной гражданской авиации, являются ICAO и IATA. Каждая из них имеет многолетний опыт деятельности.

ICAO (International Civil Aviation Organization) образовалась 7 декабря 1944 г. в Чикаго подписанием 52 странами Конвенции по международной гражданской авиации. ICAO занимается воздушной навигацией, безопасностью воздушного транспорта и координацией летных служб.

В октябре 1947 г. ICAO стала специализированным агентством Организации Объединенных Наций в рамках Комитета по экономике и социальным вопросам (ECOSOC). В настоящее время членами ICAO являются 187 стран мира.

В сентябре — октябре 2001 г. в Монреале (штаб-квартире ICAO) состоялась очередная, 33-я Ассамблея ICAO, призвавшая разработать глобальную стратегию повышения безопасности полетов и авиационной безопасности в международной гражданской авиации в связи с трагическими событиями 11 сентября в США. На Ассамблее было решено с 2004 г.:

- расширить универсальную программу проверок организации контроля за обеспечением безопасности полетов;
- создать международный механизм финансирования в целях безопасности полетов;
- укрепить программу технического сотрудничества ICAO;
- разработать принципы международного механизма в области авиационного страхования от военных рисков.

Помимо этого, Ассамблея приняла резолюцию, обусловленную тем, что в последнее время увеличилось количество серьезных инцидентов, совершаемых недисциплинированными пассажирами на борту гражданских воздушных судов. Согласно этой резолюции, всем государствам предлагается принять соответствующие законы и положения, позволяющие преследовать нарушителей в судебном порядке, где бы ни было совершено правонарушение.

В области экологической безопасности Ассамблея одобрила решение Совета ICAO принять новый, более жесткий стандарт для

снижения шума. Этот стандарт введен в действие 1 января 2006 г. в отношении вновь конструируемых воздушных судов.

Российское ведомство гражданской авиации является членом ICAO.

Международная организация IATA (The International Air Transport Association) была образована в Гаване (Куба) в апреле 1945 г. Цель организации заключалась в объединении авиакомпаний для совместной работы по повышению безопасности полетов, надежности авиатехники и экономической эффективности на благо всех пользователей авиатранспортом. Сегодня IATA насчитывает 230 членов из более чем 130 стран мира.

IATA проводит активную политику, направленную на снижение всевозможных аэронавигационных и аэропортовых сборов, взимаемых с участников воздушного движения (так, благодаря лоббистским усилиям IATA удалось на 7,5% снизить сборы за посадку и стоянку воздушных судов в новом афинском аэропорту Спарта); содействует тому, чтобы взимаемые в виде сборов средства использовались для развития авиационной инфраструктуры.

В центре внимания IATA находятся вопросы, связанные со снабжением подвижного состава топливом, так как доля затрат на топливо составляет в среднем 15% эксплуатационных расходов авиакомпаний.

В области реализации услуг IATA является законодательным органом по всем вопросам, связанным с разработкой тарифов на международные пассажирские перевозки; устанавливает правила регистрации пассажиров, порядок бронирования мест, обработки, оформления и выдачи багажа; устанавливает стандарты обслуживания пассажиров в полете, включая требования к организации работы бортпроводников и их подготовке, требования к обеспечению питанием в полете, к оборудованию и к организации медицинской помощи на борту.

IATA разрабатывает процедуры аэропортового обслуживания пассажиров и багажа; проводит конференции по координации расписания авиакомпаний и проблемам загруженности аэропортов; предоставляет возможность коллективного обсуждения авиакомпаниями соответствующих правил и процедур.

IATA предоставляет консультационные услуги по вопросам воздушных перевозок; занимается информационной деятельностью — публикует тарифы на международные рейсы, издает руководство TIM (Travel Informational Manual), в котором содержатся

4. Организация авиационных перевозок туристов

требования к документации, сопровождающей воздушные перевозки, санитарные и таможенные правила и другую необходимую документацию (всего свыше 360 специфических для отрасли воздушного транспорта изданий).

Данные организации совместно с ООН и ВТО (Всемирной туристической организацией) решают вопросы совершенствования туристических перевозок авиационным транспортом. Прогнозирование развития воздушного транспорта в мире базируется на данных ИКАО, IATA, на статистических данных ООН и других международных организаций.

Две российские авиакомпании — «Аэрофлот—Российские международные авиалинии» и «Трансаэро» являются членами IATA.

В соответствии с последними данными гражданская авиация ежегодно создает прибавочного продукта на 1 трлн долл. США и обеспечивает занятость 22 млн человек.

В рамках Европейского экономического сообщества (ЕЭС) вопросами совершенствования перевозок занимается постоянно действующие Конференция министров транспорта и Комиссия по вопросам транспорта.

Одним из этапов деятельности Европейского экономического сообщества стала либерализация воздушного пространства стран, входящих в ЕЭС. Провозглашенное объявление открытого неба фактически положило начало эры свободных полетов над Европой, т.е. полетам национальных перевозчиков, не привязанных к пунктам отправления и прибытия в своих странах. Например, Air France теперь формально может летать, минуя Францию, из Москвы во Франкфурт или Лондон.

Либерализация полетов привела к обострению конкуренции между авиакомпаниями, что вызвало некоторое снижение цен (особенно во Франции, Германии и Швеции), появление новых программ для часто летающих пассажиров (frequent flyer), улучшение полетного сервиса и т.д.

Общий объем регулярных перевозок авиакомпаний 188 договаривающихся государств ИКАО в 2004 г. составил почти 1890 млн пассажиров и около 38 млн т грузов. Общий показатель выполненных пассажирокилометров пассажирских, грузовых и почтовых перевозок увеличился примерно на 13% по сравнению с 2003 г., причем объем выполненных международных тонно-километров возрос на 14% (рис. 4.1).

4.1. Организация международного авиационного бизнеса

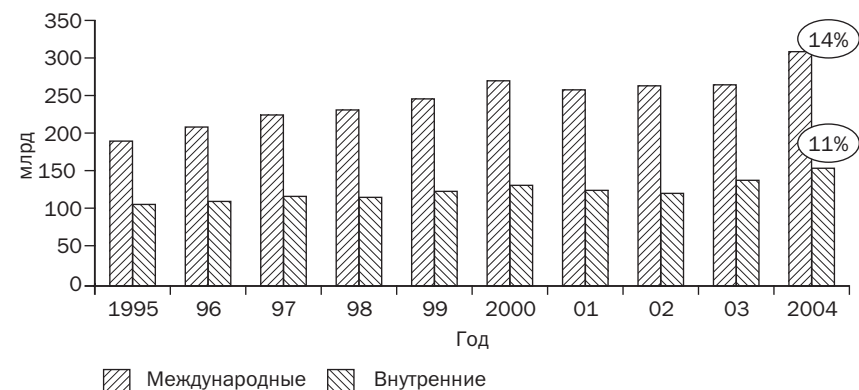


Рис. 4.1. Регулярные перевозки (выполненные тонно-километры) в 1995—2004 гг.

Сравнительно высокие темпы увеличения объема перевозок за 2004 г. отчасти объясняются восстановлением позиций авиакомпаний в Азиатско-Тихоокеанском регионе, которые в 2003 г. были серьезно подорваны вспышкой тяжелого острого респираторного синдрома (ТОРС) в этом регионе.

В 2004 г. увеличение общей провозной емкости было меньше, чем изменение объема перевозок. Средний коэффициент пассажирской загрузки на всех регулярных рейсах (внутренних и международных) возрос до 73%, а коэффициент грузовой загрузки возрос до 62% (рис. 4.2).

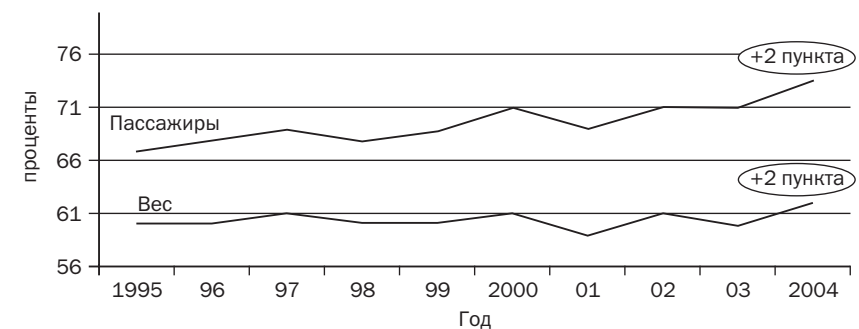


Рис. 4.2. Регулярные перевозки (коэффициенты загрузки) в 1995—2002 гг.

Что касается регионов, то около 32% общего объема перевозок (пассажирских, грузовых, почтовых) было выполнено авиакомпаниями.

4. Организация авиационных перевозок туристов

ниями Северной Америки. На долю авиакомпаний Азиатско-Тихоокеанского региона пришлось 29%, европейских авиакомпаний — 27%, авиакомпаний Ближнего Востока — 5%, авиакомпаний Латинской Америки и Карибского бассейна — 4% и африканских авиакомпаний — 2%.

Данные по отдельным странам свидетельствуют о том, что в 2004 г. примерно 42% общего объема регулярных пассажирских, грузовых и почтовых перевозок было выполнено авиакомпаниями Соединенных Штатов Америки, Германии и Китая (без перевозок из особых административных районов Гонконга и Макао), Японии (соответственно около 32, 5 и 5%).

Примерно 31% общего объема международных воздушных перевозок было выполнено авиакомпаниями Соединенных Штатов Америки, Германии и Соединенного Королевства (соответственно около 16, 8 и 7%).

Нерегулярные коммерческие перевозки. В 2004 г. общий объем международных нерегулярных пассажирских перевозок, выраженный в пассажирокилометрах, увеличился примерно на 9% по сравнению с 2003 г. и доля нерегулярных перевозок в общем объеме международных пассажирских перевозок сохранилась на уровне порядка 12% (рис. 4.3).

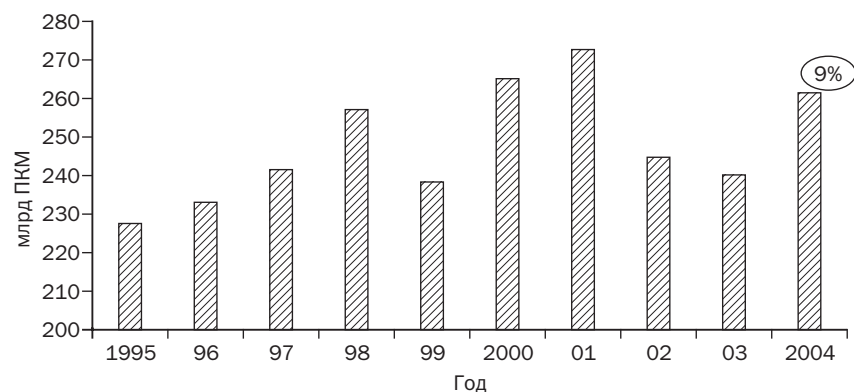


Рис. 4.3. Международные нерегулярные перевозки в 1995—2004 гг. (пассажирокилометры)

Доля внутренних нерегулярных пассажирских перевозок в общем объеме нерегулярных пассажирских перевозок составляет 7%,

4.1. Организация международного авиационного бизнеса

а в общем объеме внутренних пассажирских перевозок во всем мире — около 1%.

Аэропорты и аэронавигационные службы. Продолжалось укрепление автономной деятельности аэропортов и аэронавигационных служб. На смену спаду, наступившему после 2001 г., пришла активизация процессов приватизации и коммерциализации аэропортов, в частности в Азии, Европе и Латинской Америке, на фоне возобновившегося роста объема перевозок. Сегодня большинство международных аэропортов находится в частном владении и эксплуатации (полные или преобладающие владение и контроль) или функционирует с участием частного капитала (миноритарное владение, управленческие контракты, концессии/аренда и т.д.), или работает как государственные коммерческие предприятия. Тот факт, что частные инвесторы уже сделали выбор в пользу наиболее прибыльных аэропортов, может отразиться на потенциале дальнейшей приватизации аэропортов во всем мире.

Таблица 4.1. Крупнейшие аэропорты мира в 2005 г.

№ п/п	Название аэропорта	Город	Количество пассажиров в 2005 г., тыс. чел.	Изменение к 2004 г., %
1	Hartsfield Jackson Atlanta International Airport (ATL)	Атланта	85 907	2,8
2	Chicago O'Hare International Airport (ORD)	Чикаго	76 510	1,3
3	Heathrow (LHR)	Лондон	67 915	0,8
4	Haneda (HND)	Токио	63 282	1,6
5	Los Angeles International Airport (LAX)	Лос-Анджелес	61 489	1,3
6	Dallas Fort Worth International Airport (DFW)	Даллас	59 176	-0,4
7	Charles de Gaulle (CDG)	Париж	53 798	5,0
8	Rhein-Main (FRA)	Франкфурт	52 219	2,2
9	Mc Carran International Airport (LAS)	Лас-Вегас	44 163	3,8
10	Schiphol (AMS)	Амстердам	43 990	6,0

Окончание табл. 4.1

№ п/п	Название аэропорта	Город	Количество пассажиров в 2005 г., тыс. чел.	Изменение к 2004 г., %
11	Denver Internatoinal Airport (DEN)	Денвер	43 388	2,6
12	Barajas (MAD)	Мадрид	41 940	8,4
13	Phoenix Sky Harbor International Airport (PHX)	Финикс	41 885	8,9
14	Capital (PEK)	Пекин	41 214	4,3
15	John F.Kennedy International Airport (JFK)	Нью-Йорк	41 004	17,5
16	Hong Kong International Airport (HKG)	Гонконг	40 270	9,7
17	Bob Baker Memorial Airport (IAN)	Киана	39 685	8,7
18	Bangkok Airport (BKK)	Бангкок	38 985	2,7
19	Minneapolis — St. Paul (MSP)	Миннеаполис	37 604	2,4
20	Detroit Metropolitan Wayne Country Airport (DTW)	Детройт	36 389	3,2

Источник: РБК. Рейтинг. 2006. 4 сент.

Несмотря на значительный рост объема перевозок, некоторые аэропорты в 2005 г. испытывали финансовые трудности, одной из причин которых было введение более жестких мер обеспечения безопасности. Сегодня на аэропорты затрачиваются большие денежные средства, связанные с осуществлением расширенных мер безопасности. Многим аэропортам пришлось сократить площади, отведенные для коммерческой деятельности, из-за последствий принимаемых мер безопасности для конфигурации аэровокзала и пассажиропотоков. Некоторые аэропорты столкнулись со снижением кредитного рейтинга из-за осознания рынками того, что инвестирование аэропортов, как и других видов коммерческой деятельности, сопряжено с рисками убытков.

В связи с разработкой эксплуатационной концепции организации воздушного движения (ОрВД) и переходом к глобальной

аэронавигационной системе в последнее время в сфере предоставления аэронавигационного обслуживания больше внимания, как представляется, уделяется расширению международного сотрудничества, нежели приватизации на национальном уровне. В последние годы наметилась тенденция к укреплению сотрудничества между поставщиками на региональном уровне в целях реализации стандартов глобальной гармонизации, повышения экономической эффективности и удовлетворения клиентов. Вместе с тем имеются признаки возобновления процесса приватизации поставщиков аэронавигационного обслуживания, в частности в Европе.

Количество авиапассажиров в мире, совершивших путешествия в 2005 г., достигло, по данным Международной организации аэропортов (ACI), 4 млрд человек, что выше показателя 2004 г. лишь на 2,5%. Росту пассажиропотока на 6,7% на международных и на 4,4% на внутренних рейсах не помешали ни высокие цены на топливо, ни угроза террористических актов, ни нововведения авиационных властей и птичий грипп. С того момента, как в 1903 г. братья Райт совершили первый в истории пилотируемый полет, человечество продолжает совершенствоваться в освоении воздушного пространства. Ежегодные капиталовложения в развитие и модернизацию инфраструктур аэропортов растут в арифметической прогрессии: в 2004 г. — 31 млрд долл, а в 2005 г. — 36 млрд долл.

Неизменный лидер рейтинга — международный аэропорт в Атланта Hartsfield Jakson. Число воздушных путешественников в 2005 г., которые начинали или заканчивали свои поездки в этом аэропорту, достигло 85,9 млн человек. Аэропорт Hartsfield Jakson держит мировую марку лидера благодаря 10-летней программе развития с бюджетом 5,4 млрд долл., а также бурному экономическому росту юго-восточной части США.

Вторую строчку рейтинга занимает небезызвестный международный аэропорт О'Наре. Через двери лучшего аэропорта в северной Америке в 2004 г. прошли 76,5 млн пассажиров. Ежедневно около 209 тыс. человек пользуются его услугами по воздушному передвижению, что помогло аэропорту за последнюю пятилетку увеличить количество авиапассажиров на 6,1%.

Замыкает тройку лидеров минигород с населением 60 тыс. сотрудников — международный аэропорт Heathrow. В 1946 г. это был один из самых загруженных аэропортов с единственной палаткой, где вы получали посадочный талон и могли заказать напи-

ток перед вылетом, а в 2005 г. этот гигант принял около 68 млн авиапутешественников. Аэропорт Heathrow — это центр авиации приблизительно для 90 авиакомпаний. Аэропорт имеет четыре терминала и обслуживает более чем 180 пунктов назначения в более чем 90 странах.

Рейтинг top-100 лучших аэропортов мира (в табл. 4.1 представлен рейтинг top-20) состоит на 42% из аэропортов, расположенных в США, 29% — в Европе и 10% — в Азии. На 89- и 96-местах расположились два крупнейших российских аэропорта: «Домодедово» и «Шереметьево-2» соответственно. Стоит отметить, что осенью 2007 г. в «Шереметьево» планируется открытие третьего терминала стоимостью 430 млн долл. и пропускной способностью 9 млн человек год. Его ближайший соратник — «Домодедово» — не отстает: в ближайшее время планируется открыть 5–6 VIP- и бизнес-залов различных авиакомпаний, мини-отель для транзитных пассажиров и кинокомплексов, а в 2007–2008 гг. будет введен в строй второй терминал для международных рейсов пропускной способностью 18 млн человек в год, который станет продолжением существующего.

В 2004 г. тройку основных аэропортов с наибольшей частотой международных рейсов составляют парижский аэропорт имени Шарля де Голля, лондонский «Хитроу» и Франкфуртский международный аэропорт. Также в десятку наиболее загруженных площадок вошли аэропорты Амстердама, Мюнхена, Копенгагена, Цюриха, Гонконга, Торонто и Вены.

Быстрое развитие «дешевых» перевозчиков, главным образом в Европе и Азии, создает серьезное давление на аэропорты в направлении увеличения пропускной способности с одновременным снижением ставок сборов. Аэропорты начинают понимать, что для удовлетворения потребностей этой чрезвычайно чувствительной к затратам категории пользователей необходимы гибкие подходы. Несмотря на временное снижение объема перевозок в предыдущие годы, темпы введения в эксплуатацию новых производственных мощностей или расширения существующей базы не замедлились, а методы финансирования проектов стали более совершенными. Например, при наличии возможностей больше внимания уделяется развитию источников самостоятельных доходов от коммерческой деятельности.

Авиакомпании. На основе расписаний, опубликованных в справочниках регулярных авиакомпаний, подсчитано, что на конец 2004 г. в мире имелось примерно 812 авиаперевозчиков, занимаю-

щихся выполнением международных и (или) внутренних регулярных пассажирских перевозок (включая 92 перевозчика, выполняющих как регулярные пассажирские, так и чисто грузовые перевозки), и около 88 авиакомпаний, которые осуществляют только регулярные чисто грузовые перевозки. Общее количество авиаперевозчиков в 2004 г. по оценкам составило около 900 по сравнению с 890 в 2003 г.

Предварительные оценки за 2004 г. свидетельствуют о том, что регулярные авиакомпании мира в целом получили эксплуатационную прибыль на фоне трех последних убыточных лет (рис. 4.4).

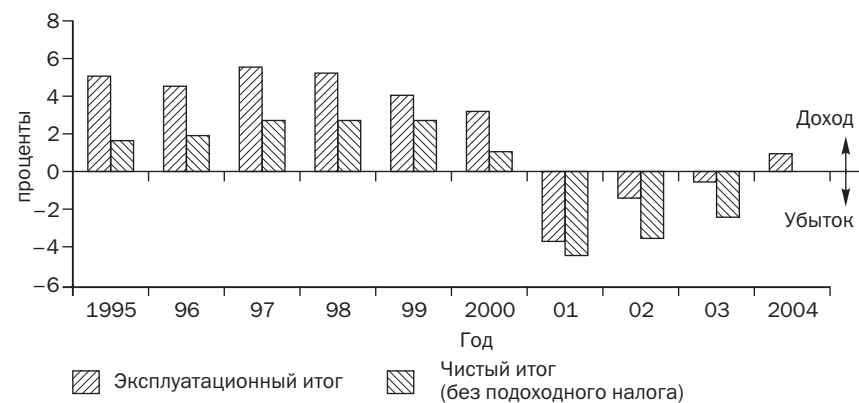


Рис. 4.4. Финансовые итоги (регулярные авиакомпании) в 1995–2004 гг.

Эксплуатационные доходы на тонно-километр увеличились с 73,7 цента в 2003 г. до примерно 76,1 цента в 2004 г., тогда как эксплуатационные расходы возросли с 74,1 цента до примерно 75,4 цента.

Деловой журнал *Airline Business* опубликовал ежегодный рейтинг 225 авиакомпаний мира за 2004 г. Первое место в мире заняла American Airlines — 209,2 млрд пассажирокилометров (пкм). Lufthansa на 8-й позиции — 104,1 млрд. Крупнейший «low cost» перевозчик Southwest Airlines — на 10-м месте (86,0 млрд). Из бывших стран социалистического лагеря, не считая Китая и республик бывшего СССР, можно отметить Vietnam Airlines — 85-е место (8,5 млрд), LOT — 99-е место (6,5 млрд), CSA — 103-е место (6,2 млрд), Malev — 145-е место (3,4 млрд). В список вошло 16 ки-

4. Организация авиационных перевозок туристов

тайских авиакомпаний, в том числе семь компаний заняли место в первой сотне.

В первую сотню перевозчиков по пассажирообороту вошло только две российских компании — «Аэрофлот» (20,6 млрд пкм, 42-е место) и «Сибирь» (9,9 млрд пкм, 80-е место). «КрасЭйр» на 108-м месте (5,8 млрд пкм), «Пулково» — на 114-м (5,4 млрд пкм), «Уральские авиалинии» — на 163-м месте (2,7 млрд пкм). Других российских авиакомпаний в списке ведущих перевозчиков не оказалось.

Технология торговли через электронную сеть продолжала оказывать значительное влияние на сбыт услуг и регулирование деятельности авиакомпаний и туристического бизнеса.

Хотя большая часть билетов авиакомпаний по-прежнему продается через турагентов, тем не менее оперативная продажа через Интернет становится все более популярной, особенно в тех странах, где широко используются Интернет и кредитные карточки. У дешевых перевозчиков продажа билетов осуществляется главным образом через их собственные web-сайты. Использование Интернета через поставщиков третьей стороны и непосредственно клиентами и другими предприятиями позволяет авиакомпаниям значительно сократить затраты на сбыт продукции, включая комиссионные агентов и сборы за бронирование через автоматизированную систему бронирования (АСБ). Канада и Европейская комиссия пересматривают существующие правила АСБ с учетом изменений в системе распространения продукции авиакомпаний. В январе DOT Соединенных Штатов Америки отменило большинство правил, касающихся АСБ, а оставшиеся правила утратили силу в июле 2004 г.

Воздушные суда. В 2004 г. показатель количества операций воздушных судов вернулся к прежнему уровню и финансовое положение поставщиков аэронавигационного обслуживания улучшилось, особенно там, где в рамках сотрудничества поставщиков принимаются меры по экономии расходов.

В период с 1995 по 2004 г. согласно полученным данным количество находящихся в эксплуатации коммерческих транспортных воздушных судов увеличилось с 16 586 до 21 943, т.е. приблизительно на 32% (исключая воздушные суда с максимальной взлетной массой менее 9000 кг). При этом количество турбореактивных воздушных судов увеличилось за тот же период с 13 434 до 17 895, т.е. примерно на 33% (рис. 4.5).

4.1. Организация международного авиационного бизнеса

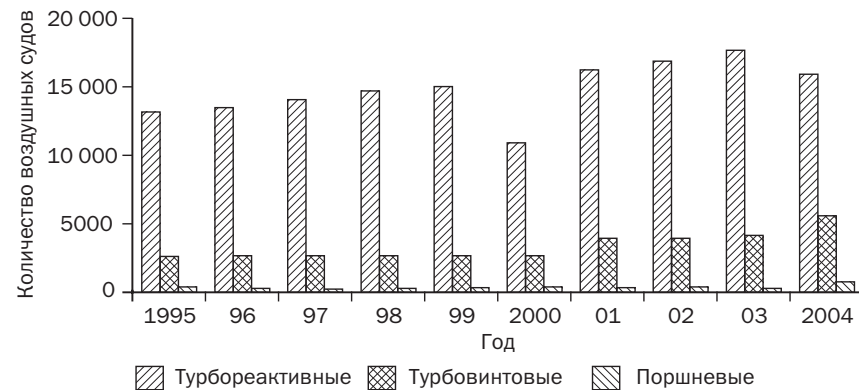


Рис. 4.5. Общий парк коммерческих транспортных воздушных судов в 1995–2004 гг.

В 2004 г. были размещены заказы на 908 реактивных воздушных судов (861 в 2003 г.) и поставлено 914 воздушных судов (917 в 2003 г.). На конец 2004 г. число невыполненных заказов составило 3258 воздушных судов по сравнению с 3272 в конце 2003 г.

Таблица 4.2. Наибольшее количество сделок по типам воздушных судов в 2004 г.

Воздушное судно	Заказы	Поставки	Невыполненные заказы
Аэробус-320	180	101	520
Боинг-737	147	202	774
Эмбраэр RJ	132	134	400
Канадэр RJ	130	175	229
Аэробус-319	67	86	376

Источник: Годовой доклад Совета (док. 9851). ИКАО. 2004.

Объем финансовых обязательств по заказам на реактивные воздушные суда, размещенным у крупнейших производителей воздушных судов в 2004 г., оценивается примерно в 65 млрд долл.

Количество заказанных и поставленных в 2004 г. турбовинтовых воздушных судов составило соответственно 51 и 54.

Политика в области воздушного транспорта. По имеющейся информации в течение 2004 г. 60 государств заключили или изменили 76 двухсторонних соглашений о воздушных сообщениях. Свыше 70% этих соглашений и поправок предусматривали в той или иной форме либерализацию нормативных механизмов в рамках сохраняющейся тенденции. Например, было заключено 11 соглашений об «открытом небе» с участием 13 государств; эти соглашения предусматривают полный доступ к рынку без ограничений по назначениям, правам на маршруты, провозной емкости, частоте, совместному использованию кодов и тарифам. К декабрю 2004 г. было заключено 100 соглашений об «открытом небе» (20 в последние три года) с участием 78 государств. Примерно в 65% соглашений участвуют развивающиеся страны.

Деятельность в области либерализации воздушного транспорта также продолжалась на региональном уровне в связи с ужесточением условий конкуренции и вызовами либерализации. Основная цель региональных и (или) плюрилатеральных соглашений по либерализации заключалась в предоставлении большего доступа к рынку и повышении качества услуг заинтересованных государств-членов. К декабрю 2004 г. было заключено по крайней мере 11 таких соглашений, а еще несколько возможных соглашений находится на этапе разработки. В течение года имело место несколько важных региональных инициатив.

В феврале и декабре 2004 г. Бруней, Сингапур и Таиланд подписали многосторонние соглашения о полной либерализации грузовых перевозок и о либерализации пассажирских перевозок, открытые для других государств — членов Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН); в ноябре 10 государств — членов АСЕАН согласились ускорить процесс интеграции авиaperезвозок, рассматривая этот сектор как один из 11 приоритетных и поставив цель — создание к 2020 г. экономического сообщества АСЕАН; в феврале 2004 г. было открыто для подписания соглашение о воздушном транспорте между государствами-членами и ассоциированными членами Ассоциации карибских государств, которое к настоящему времени подписали 7 государств-членов; в мае членский состав Европейского союза (ЕС) расширился с 15 до 25 государств за счет включения 10 государств Центральной, Восточной и Южной Европы.

В феврале 2004 г. Совет ЕС официально принял постановление о защите прав авиапассажиров в случае отказа в посадке на борт,

аннулирования рейса или длительной задержки, а также постановление о распространении компетенции Европейской комиссии в сфере законодательства о конкуренции на соглашения между авиакомпаниями ЕС и третьих стран.

В марте 2004 г. Совет принял постановление о защите авиакомпаний Сообщества от практики субсидирования и хищнического ценообразования, проводимой авиакомпаниями третьих стран.

Европейская комиссия проводила переговоры по соглашениям о воздушном сообщении с третьими странами в рамках полномочий, переданных ей Советом ЕС в июне 2003 г.

Мандат Комиссии предусматривает заключение соглашений о воздушном сообщении с Соединенными Штатами Америки от имени всех государств-членов с целью создания открытой авиационной зоны (ОАЗ), а также так называемые горизонтальные полномочия на проведение переговоров с третьими странами о замене ряда конкретных положений существующих соглашений, которые были признаны противоречащими законам Сообщества решением Суда Европейского сообщества в ноябре 2002 г. Переговоры о создании ОАЗ с Соединенными Штатами Америки продолжаются; Комиссия уже парафировала «горизонтальные» соглашения с Азербайджаном, Грузией, Ливаном и Чили. Кроме того, Комиссия в феврале 2004 г. предложила рамки для переговоров с такими соседними странами, как Болгария, Марокко, Румыния и Турция. В апреле Совет ЕС и Европейский парламент официально приняли постановление об осуществлении соглашений о воздушном сообщении между государствами-членами и третьими странами. В июле в Комиссии было начато разбирательство в связи с несоблюдением 8 государствами-членами решения Европейского суда от 2002 г., а также в связи с подписанием 4 государствами-членами соглашений об «открытом небе» с Соединенными Штатами Америки.

На национальном уровне в ряде государств был начат пересмотр политики в области воздушного транспорта в свете глобальной тенденции к расширению либерализации. В ряде случаев эта политика предусматривает полную или частичную либерализацию услуг воздушного транспорта на односторонней основе без получения от партнеров по соглашению сопоставимых прав. Другие соглашения направлены на либерализацию рынков внутренних авиаперевозок и привлечение большего числа перевозчиков к выполнению международных перевозок. Например, в марте Индия разрешила частным внутренним авиакомпаниям выполнять меж-

4. Организация авиационных перевозок туристов

дународные перевозки в государства, являющиеся членами Ассоциации регионального сотрудничества Южной Азии.

Многие государства продолжали предоставлять различные виды государственной помощи своим национальным авиакомпаниям, испытывающим финансовые трудности.

Например, правительство Намибии приняло решение о выделении авиакомпании Air Namibia дополнительной дотации на сумму 366 млн намибийских долл., так что общая сумма помощи с 1999 г. составит 1,8 млрд намибийских долл. В апреле 2004 г. правительство Тринидада и Тобаго предоставило экстренную помощь в размере 10 млн долл. США и кредит на сумму в 30 млн долл. на обмен ценных бумаг авиакомпании West Indies Airways, которой начиная с 2002 г. уже было выделено около 38 млн долл. и представлялись долговые гарантии.

В мае 2004 г. правительство Италии приняло решение о предоставлении промежуточного займа в размере 400 млн евро авиакомпании Alitalia, которой уже выделялись дотации в 2002 г. В июле 2004 г. Европейская комиссия одобрила предоставление промежуточного займа Alitalia при условии его реструктуризации. В дополнение к прямой помощи отягощенным долгами национальным авиакомпаниям широко оказывается косвенная помощь, например в форме уменьшения ставок посадочных сборов, со стороны местных аэропортов и региональных органов власти в целях привлечения дешевых перевозчиков.

Альянсы авиаперевозчиков. Альянсы авиакомпаний, особенно крупных перевозчиков, продолжали привлекать к себе внимание со стороны регулирующих органов в силу их потенциального воздействия на доступ к рынкам, конкуренцию и интересы потребителей (табл. 4.3).

Альянсы среди авиакомпаний основаны на одном или более совместных соглашений между двумя или более перевозчиками и могут быть разделены на две основные категории согласно характеру и степени вовлечения партнеров в дела каждого: альянс без объединения активов и альянс, объединяющий активы.

Альянс без объединения активов включает в основном два вида сотрудничества: совместное использование маршрутов и коммерческое сотрудничество. Этот альянс строится на подписании ряда соглашений о сотрудничестве между авиакомпаниями, включая соглашение об объединенном маркетинге, продвижении определенных маршрутов, объединенных программах мотивации полетов

4.1. Организация международного авиационного бизнеса

пассажирами на самолетах участников альянса, стандартизации услуг, координации расписаний рейсов и обработки багажа. Таким образом, такие альянсы позволяют быть более гибкими, по крайней мере сначала, поскольку этот тип сотрудничества не требует больших обязательств со стороны участников.

Таблица 4.3. Ведущие мировые альянсы авиаперевозчиков

Название альянса (дата образования)	Члены альянса	Число направлений в 2000 г.	Число пассажиров в 2000 г., млн	Объем продаж авиабилетов в 1999 г., млрд долл. США
Star Alliance (May 1997)	Air Canada, Air New Zealand, ANA, Ansett Australia, Austrian Airlines, British Midland, Lufthansa, Mexicana, SAS, Singapore Airlines, Thai Airways, Tyrolean Airways, United Airlines, Varig	894	317,6	82,2
Oneworld (February 1999)	Aer Lingus, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Lanchile, Qantas	565	209,0	51,0
Wings (1993)	KLM, Northwest, Continental	480	n/a	26,7
Qualiflyer (March 1998)	Air Europe, Air Lib, Air Littoral, TAP Air Portugal, Crossair, LOT Polish Airlines, PGA Portugal Airlines, Sabena, Swissair, Turkish Airlines, Volare Airlines	332	over 53	17,5
SkyTeam (June 2000)	Air France, Aeromexico, Delta Airlines, Korean Air, CSA Czech Airlines, Alitalia	472	177	30,4

Источник: Туризм в эпоху альянсов. WTO. 2002.

Альянс, объединяющий активы, обязательно подразумевает более высокий уровень вовлеченности в дела каждого. Это тип стратегического союза с более высоким уровнем интеграции, хотя степень интеграции варьирует от одного соглашения к другому. Когда имеет существенный интерес, то это ведет к увеличению числа совместных действий между партнерами, таких как установление цен, стандартизация оборудования, услуг и снабжения, развитие общего образа и идентичности торговых марок, дохода и распределения прибыли и в случае некоторых других международных альянсов гарантирует защиту от судебного преследования согласно антимонопольным законам.

Исторически независимые воздушные перевозчики вступали в соглашения, чтобы облегчить передачу пассажиров друг другу в аэропортах. По этим соглашениям заинтересованные авиаперевозчики продавали объединенный билет на два рейса за более низкую цену, чем два билета, купленные отдельно у каждого перевозчика, а также упрощали регистрацию и обработку багажа.

В течение 2004 г. все более активную роль играли альянсы авиакомпаний, включая три глобальных альянса: Star Alliance, One World и Sky Team. Четвертая группа, названная Wings, вошла в группу Sky Team в сентябре после официального вступления в эту группу авиакомпаний Continental Airlines, KLM и Northwest Airlines.

Расширение и активизация процессов консолидации в рамках альянсов продолжали привлекать к себе внимание регламентирующих органов. В Европе Европейская комиссия в феврале одобрила трансграничное слияние авиакомпаний Air France и KLM, а в апреле утвердила соглашение об альянсе между авиакомпаниями Air France и Alitalia. В апреле 2004 г. министерство транспорта (DOT) Соединенных Штатов Америки одобрило и предоставило иммунитет от действия антitrustовского законодательства участникам соглашения об альянсе между авиакомпаниями American Airlines и SN Brussels Airlines. В Тихоокеанском регионе верховный суд Новой Зеландии в сентябре отклонил по апелляции предложение о создании трансасманского альянса авиакомпаний Qantas Airways и Air New Zealand, а в октябре австралийский трибунал по делам о конкуренции отменил принятые в 2003 г. решения австралийской комиссии по конкуренции и защите потребителей, выступившей против предлагаемого альянса.

В России в мае 2004 г. авиакомпания «Аэрофлот — российские авиалинии» подписала с другими участниками альянса SkyTeam соглашение о вступлении в альянс в качестве предварительного шага до подписания Соглашения об участии в 2005 г. в случае выполнения всех требований альянса и основных принципов.

На сегодняшний день акциями ОАО «Аэрофлот» владеют: Правительство России — 51,17%, Национальная резервная корпорация — 27%, персонал и другие миноритарии — более 20%. Неизвестно, повлияет ли (а если да, то в какую сторону) на ход подготовки «Аэрофлота» к вступлению в альянс возможная приватизация авиакомпании в 2005–2006 гг.

С 2000 г. велись переговоры с Air France (и был подписан соответствующий меморандум) о возможном вступлении «Аэрофлота» в альянс в 2003 г. Основное требование со стороны альянса — создание своего центра на базе нового терминала «Шереметьево-3», рассчитанного на 9 млн пассажиров, владельцем которого являлся бы «Аэрофлот» (главная задача — выделение удобных слотов для членов альянса). В 2004 г. эти требования были смягчены, по всей видимости, из-за конкуренции со стороны Lufthansa, которая пыталась «перетянуть» «Аэрофлот» в альянс Star. Сдвинулась в начале 2005 г. с «мертвой точки» и проблема строительства нового терминала «Шереметьево-3» (Внешторгбанк и другие банки готовы выделить необходимые кредиты), однако до сих пор не ясно, кто будет управлять терминалом и когда его построят (планируется в 2007 г.).

«Аэрофлот» уже имеет код-шеринговые соглашения с двумя авиакомпаниями из альянса: Air France (2002 г.) и CSA (2001 г.), остальные соглашения подобного рода (всего — 9) заключены с другими авиакомпаниями, часть из которых входит в другие глобальные альянсы (что не запрещается). Всего же «Аэрофлотом» с учетом пультных соглашений (Pool Agreement), первое из которых было еще в советские времена с SAS (1967 г.), заключено 18 договоров. За оставшееся время до вступления в альянс «Аэрофлоту» предстоит значительная работа по заключению код-шеринговых соглашений с рядом других участников альянса, без которой полноценного участия в этом престижном «клубе» не представляется возможным (Aeromexico, Korean, Alitalia и др.), согласованию IT-платформ, реструктуризации парка воздушных судов и др.

В принципе, участие авиакомпании в альянсе должно приносить «дивиденды» обеим сторонам. «Аэрофлот» планирует полу-

4. Организация авиационных перевозок туристов

читать дополнительные доходы от участия в SkyTeam в размере 20 млн долл. в год (есть и менее «смелые» оценки экспертов в 10 млн долл.). Вступление «Аэрофлота» в альянс добавит альянсу, по прогнозам на 2005 г., около 8 млн пассажиров и свой центр для входа в Россию (и, возможно, для транзитного потока в страны Юго-Восточной Азии, который в настоящее время практически отсутствует).

Но для альянса важны не общие объемы, не столько международный потенциал авиакомпании, а главным образом сеть маршрутов авиакомпании внутри России из базового аэропорта, ее насыщенность.

Другие российские авиакомпании пока не претендуют на участие в глобальных альянсах. В список 200 международных авиакомпаний мира, имеющих соглашения типа код-шеринг, попало лишь госпредприятие «Пулково» (четыре соглашения, объем перевозок в 2004 г. — 2,7 млн пассажиров, из которых 1,3 млн — за рубеж).

Возможными претендентами на участие в каком-либо альянсе (скорее всего, в Star) в отдаленной перспективе могут быть авиакомпании «Сибирь» (объем перевозок в 2004 г. — 3,7 млн пассажиров, из которых на международных линиях (МВЛ) — 1,3 млн пассажиров) и (или) «КрасЭйр» (объем перевозок — 1,9 млн пассажиров, на МВЛ — 1,0 млн пассажиров), особенно с учетом недавно образованного регионального альянса, а также «Трансаэро» (объем перевозок — 1,3 млн пассажиров, на МВЛ — 1,0 млн пассажиров).

Деятельность ряда авиационных компаний, входящих в альянсы, представлена в табл. 4.4.

Среди крупнейших авиационных компаний мира следует выделить следующие:

1. American Airlines. Доходы авиакомпании в 2000 г. составили 17,73 млрд долл. США. Авиарейсы выполнялись в 239 направлений и было перевезено 95 млн пассажиров. Воздушный флот компании состоит из 1007 самолетов, в основном «Боинги». В авиакомпании работало 113 806 человек (рис. 4.6).

2. Northwest Airlines занимает 4-е место в мире по объему авиаперевозок. В 2000 г. продажи авиаперевозок составили 9,5 млрд долл. США. Авиарейсы выполнялись в 150 направлений, и было перевезено 56 млн пассажиров. Воздушный флот компании состоит из 400 самолетов, в основном «Боинг», «Дуглас» и «Аэробус». В авиакомпании было занято 53 000 работников (рис. 4.7).

Таблица 4.4. Характеристики авиационных компаний, входящих в альянсы

Показатели	Авиационные компании						United Airlines	Varig	Bmi British Midland	ANA	Air New Zealand, включая Ansett в Австралии	Austrian Airlines, включая Lauda и Tyrolean	Air Canada с региональными отделениями	Star Alliance (июнь 2001)			Singapore Airlines	SAS	Thai Airways	Total	—	—
	Общий доход, млрд долл. США	Пассажиры, млн	Рабочие места	Число направлений	Воздушный флот	Основные направления								Общий доход, млрд долл. США	Пассажиры, млн							
Общий доход, млрд долл. США	6,25	31	45 000	150	376	Торонто, Монреаль, Ванкувер	2,0	3,7	8,6	0,92	3,0	19,35	8,6	0,92	3,0	19,35	3,0	19,35	—	—		
Пассажиры, млн	31	31	45 000	150	376	Торонто, Монреаль, Ванкувер	8,4	21,8	43,2	6,0	11,0	87	43,2	6,0	11,0	87	11,0	87	—	—		
Рабочие места	45 000	45 000	45 000	150	376	Торонто, Монреаль, Ванкувер	8000	22 966	14 639	6309	17 740	100 819	14 639	6309	17 740	100 819	17 740	100 819	—	—		
Число направлений	150	150	45 000	150	376	Торонто, Монреаль, Ванкувер	123	190	60	31	120	307	60	31	120	307	120	307	—	—		
Воздушный флот	376	376	45 000	150	376	Торонто, Монреаль, Ванкувер	94	191	144	60	87	604	144	60	87	604	87	604	—	—		
Основные направления	376	376	45 000	150	376	Торонто, Монреаль, Ванкувер	Вена, Инсбрук	Окленд, Лос-Анджелес, Сидней	Токио, Осака	Лондон, Хитроу	Рио де Жанейро, Сан-Пауло	Чикаго, Денвер, Сан-Франциско, Лос-Анжелес, Вашингтон DC	Токио, Осака	Лондон, Хитроу	Рио де Жанейро, Сан-Пауло	Чикаго, Денвер, Сан-Франциско, Лос-Анжелес, Вашингтон DC	Рио де Жанейро, Сан-Пауло	Чикаго, Денвер, Сан-Франциско, Лос-Анжелес, Вашингтон DC	—	—		
Общий доход, млрд долл. США	11,3	47	45 000	150	376	Торонто, Монреаль, Ванкувер	1,0	4,66	4,6	3,0	68,38	—	4,6	3,0	68,38	—	3,0	68,38	—	—		
Пассажиры, млн	47	47	45 000	150	376	Торонто, Монреаль, Ванкувер	8,25	23,2	12,8	17,7	317,55	—	12,8	17,7	317,55	—	17,7	317,55	—	—		

Рабочие места	31 305	6900	27 767	14 600	25 782	322 857	—
Число направлений	349	49	92	119	73	894	—
Воздушный флот	324	58	190	91	80	2,299	—
Основные направления	Франкфурт, Мюнхен	Мехико Сити	Копенгаген, Осло, Стокгольм	Сингапур	Бангкок, Чанг Май, Фукет	—	—
	One World (июль 2001)						
	Air Lingus	American Airlines	British Airways	Cathy Pacific	Finn air	Iberia	Lan Chile
Общий доход, млн местной валюты	832,0 ирландских фунтов	17,730 долл. США	9,260 английских фунтов	34,520 долл. Гонг-Конг	9,469 финских марок	646,325 испанских песет	1,425 долл. США
Пассажиры, млн	6	95	41	10	8	26	4
Рабочие места	5635	113 806	63 000	13 159	9214	27 005	9207
Число направлений	31	239	230	44	61	97	44
Воздушный флот	36	1007	324	64	57	167	40
Основные направления	—	—	—	—	—	—	—
Sky Team (июль 2001)							

Окончание табл. 4.4

	Aeromexico	Air France	Delta	Korean Air	CSA
Общий доход, млн местной валюты	1,200 долл. США	10,300 евро	14,700 долл. США	4,700 долл. США	12,200 чешских крон
Пассажиры, млн	8,8	39	106	20,5	2,4
Рабочие места	7000	54 000	74 000	16 000	4135
Число направлений	50	206	241	69	61
Воздушный флот	68	226	584	107	28
Основные направления	Мехико	Париж, Леон	Атланта, Соль-Лэйк Сити, Даллас, Нью-Йорк	Сеул, Пусан, Чю	Прага

Источники: Туризм в эпоху альянсов. WTO. 2002.

4. Организация авиационных перевозок туристов

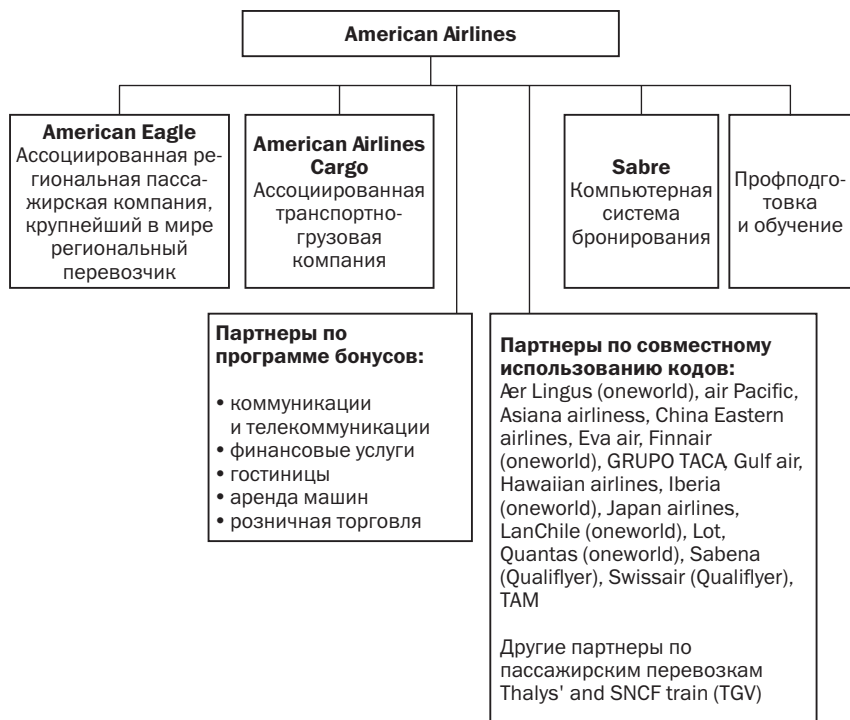


Рис. 4.6. Структура организации American Airlines

3. В 2000 г. продажи авиаперевозок Lufthansa составили 11,3 млрд долл. США. Авиарейсы выполнялись в 349 направлений, и было перевезено 47 млн пассажиров. Воздушный флот компании — 324 самолета, в основном «Боинг» и «Аэробус». В авиакомпании работало 53 000 человек. Имеет более 250 дочерних и ассоциированных компаний в следующих секторах:

- пассажирском транспорте;
- логистике;
- технологии;
- общественном питании;
- туризме;
- информационных технологиях;
- наземном обслуживании.

«Дешевые» авиакомпании. Самым убедительным свидетельством происходящей в Европе либерализации на воздушном транс-

4.1. Организация международного авиационного бизнеса

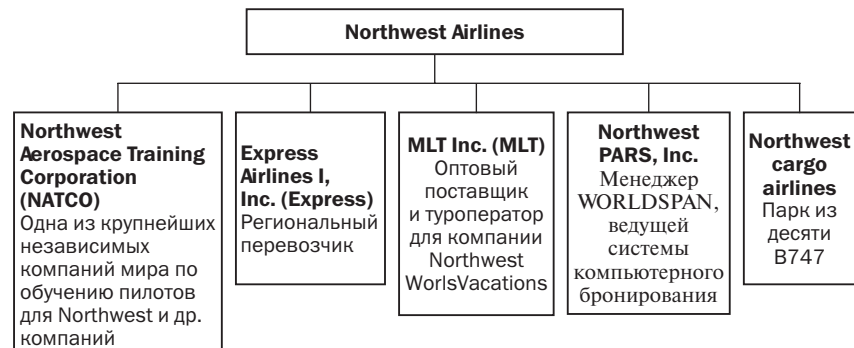


Рис. 4.7. Структура организации Northwest Airlines

порте можно считать массивное наступление нового поколения авиакомпаний, выполняющих полеты по сниженным тарифам. Особенно это характерно для рынка Великобритании, где наряду с Ryanair — самой крупной в Европе «дешевой» авиакомпанией до недавнего времени доминировали две английские — Easy Jet и Go Fly. Последнюю несколько лет назад образовала British Airways, чтобы не остаться в стороне от популярной тенденции на мировом авиатранспорте. Авиакомпанию Go Fly за 545 млн долл. приобрела Easy Jet, которая планирует поглотить и Deutsche BA — немецкую «дочку» British Airways, чтобы стать крупнейшим перевозчиком на этом рынке.

Глава Virgin Atlantic Ричард Брэнсон создал в Бельгии «дешевую» Virgin Express для перевозки пассажиров между основными европейскими городами не более чем за сотню долларов, что было бы почти вчетверо ниже существующих тарифов.

Эти новые перевозчики демонстрируют интенсивный рост перевозок — свыше 20% в год, в том числе и за счет открытия новых маршрутов, в то время как их престижные конкуренты в лучшем случае утешаются всего лишь 5%-ным ростом. За последний год авиакомпании, предоставляющие сервис «без излишеств», отхватили существенный сегмент (около 25%) всех перевозок на трассах, ведущих из Великобритании в другие страны ЕС, тогда как годом раньше их доля не превышала 20%.

Председатель совета директоров Ryan air Майкл О'Лири сообщил, что лет через десять авиакомпания превзойдет по числу пас-

4. Организация авиационных перевозок туристов

сажиров Lufthansa. Судя по стремительно выросшему обороту ирландской компании (на 29%) и смелой маркетинговой политике, подобные ожидания не кажутся фантастикой. Компания вполне реально может выйти на уровень 20 млн.

Важным фактором, который дает возможность «дешевым» компаниям успешно функционировать, является то, что в их парках самолеты одного типа — это минимизирует расходы на их содержание. Самолеты компаний обычно подержанные, однако последние закупки свидетельствуют о том, что перевозчики по низким тарифам начинают все больше предпочитать новые самолеты различной вместимости.

Сервис на борту «без особых излишеств» позволяет компании перевозить пассажиров, скажем, из Италии в Германию за каких-то 25 евро, тогда как флаг-перевозчики требуют в качестве платы за комфорт до 500 евро. В этой связи можно вспомнить о беспрецедентной маркетинговой акции Ryan air. Руководство ирландской авиакомпании предложило клиентам 300 тыс. бесплатных билетов для полетов по внутренним маршрутам Европы. Желаящим совершить полет надо было заплатить лишь 5 евро в качестве сбора и вылететь из трех аэропортов (Глазго, лондонского Стэнстед, Шарлеруа-Брюссель) в строго определенные сроки. Этот маркетинговый шаг послужил прекрасной рекламой, которая в немалой степени способствовала росту перевозок Ryan air на 30%.

Как видим, пассажиру есть из чего выбирать, а поскольку плата за престиж для многих чрезмерна, то все чаще граждане европейских стран отдают предпочтение авиаперевозчикам с сервисом «без зазтей». Респектабельные компании, крайне обеспокоенные нашествием «дешевых» авиакомпаний, обвиняют конкурентов в нечестной игре и беззастенчивом смиривании клиентуры. Однако в большинстве своем «дешевые» авиакомпании это не практикуют — они открыли для себя новые рынки и нашли своего пассажира, платежеспособность которого вполне соответствует предлагаемым тарифам.

Лихорадка, вызванная завидными результатами «дешевых» перевозок, не обошла стороной и турфирмы, которые не без оснований стали опасаться, что этим авиакомпаниям вполне по силам расширить сеть своих маршрутов и вытеснить чартерных перевозчиков. Так, глава германского туристического гиганта TUI, входящего в крупнейший в Европе концерн Preussag, Михаэль Френцель объявил недавно, что его фирма намерена в ближайшее время создать собственную малобюджетную авиакомпанию, чтобы достойно

4.2. Авиационный транспорт Российской Федерации

конкурировать и с Ryan air, и с Easy Jet, рассчитывая уже за первый год перевезти не менее 1,3 млн своих клиентов.

Новая авиакомпания, получившая название Harad Lloyd Express, будет базироваться в аэропорту Кельн-Бонн и на первом этапе эксплуатировать восемь арендованных самолетов у авиакомпании Germania.

Журнал Airline Business опубликовал рейтинг 25 ведущих бюджетных авиакомпаний по итогам 2004 г. В него вошли 8 авиакомпаний из США, по 4 — из Германии и Великобритании, 3 компании из Юго-Восточной Азии, остальные из Европы, Австралии, Бразилии и Канады. На первом месте — родоначальник low-cost технологий — американская Southwest Airlines: 71 млн пассажиров (рост 8%), процент коммерческой загрузки — 69,5%, флот состоит из 420 самолетов. На втором месте ирландская Ryan air: 28 млн пассажиров (рост 19,3%), 77% загрузки, 86 самолетов. На третьем — английская easyJet: 24 млн пассажиров (рост 19,7%), 84,7% загрузки, 95 самолетов.

Чемпионом по загрузке стала Lion Airlines из Индонезии — 89,2%. Она перевезла в прошлом году 6 млн пассажиров. Интересно также, что из 25 ведущих бюджетных авиакомпаний 15 созданы в 2000-х годах.

4.2. Авиационный транспорт Российской Федерации

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации объемы пассажирских перевозок в России за ряд лет составили (см. табл. 4.5)

Таблица 4.5. Перевозки пассажиров транспортом общего пользования по отдельным видам сообщения, млн человек

Вид перевозок	Год						
	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Международное сообщение — всего	9,5	10,764	12,964	13,863	14,862	17,283	18,203
В том числе:							
железнодорожное	1,1	0,7	0,7	0,7	0,5	0,5	0,5
автобусное	1,0	1,6	2,2	2,0	2,0	1,8	1,7

4. Организация авиационных перевозок туристов

Окончание табл. 4.5

Вид перевозок	Год						
	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005
морское	0,1	0,004	0,004	0,003	0,002	0,003	0,003
внутреннее водное	0,2	0,06	0,06	0,06	0,06	0,08	0,1
воздушное	7,1	8,4	10,0	11,1	12,3	14,9	15,9
Междугородное сообщение — всего	544	329	320	324	328	338	320
В том числе:							
железнодорожное (дальнее сообщение, включая международное)	157	138	130	121	127	132	134
автобусное	358	175	172	185	181	184	164
морское каботажное (без портовых судов)	0,1	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,07
внутреннее водное (дальнее сообщение)	3,5	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3
воздушное	25,0	14,6	16,4	16,9	18,6	20,3	20,7
Пригородное сообщение — всего	5627	4802	4406	4354	4120	3919	3071
В том числе:							
железнодорожное (включая внутригородское сообщение)	1676	1280	1176	1150	1177	1203	1205
автобусное	3936	3511	3219	3193	2928	2701	1855
морское (включая местное сообщение)	3,2	1,0	0,7	0,6	0,5	0,5	0,7
внутреннее водное	11,7	10,4	10,3	10,5	14,7	14,5	10,0

Источник: Основные показатели транспортной деятельности в России. 2006 : стат. сб. / Росстат. М., 2006.

4.2. Авиационный транспорт Российской Федерации

Анализ данных показывает, что Гражданская авиация России играет ведущую роль в обеспечении международных сообщений. Объемы международных авиационных пассажирских перевозок с 1995 по 2005 г. возросли в 2,2 раза. Их удельный вес в объеме всех международных пассажирских перевозках за этот период увеличился на 12,6%, составляя в 1995 г. 74,7%, а в 2005 г. соответственно 87,3%.

В междугородних сообщениях внутри Российской Федерации по организации пассажирских перевозок гражданская авиация занимает третье место после автобусных и железнодорожных перевозок. Не смотря на сокращение объема пассажирских воздушных перевозок их удельный вес в составе междугородних сообщений растет. Так, например, в 1995 г. этот показатель составлял 4,6%, а в 2005 г. — 6,4%.

По мнению специалистов Госавиаслужбы, рост перевозок связан с повышением уровня благосостояния людей, а также с действиями авиавластей, направленными на либерализацию внутреннего рынка авиаперевозок, в частности, на сокращение котируемых воздушных линий.

В 2004 г. объем пассажирооборота воздушного транспорта возрос до 83 млрд пассажирокилометров и увеличился на 54% по сравнению с 2000 г. По итогам 2004 г. доля международных перевозок превысила долю внутренних и составила 52,7%. Всего авиакомпаниями России в 2004 г. было перевезено свыше 30 млн человек и почти 660 тыс. т груза.

Деятельность ведущих российских авиакомпаний характеризуется следующими данными (табл. 4.6).

Таблица 4.6. Рейтинг 20 ведущих авиакомпаний России по объему перевозок пассажиров за 2004 г.

Авиакомпания	Рейтинг 2004 г. (2003 г.)	Перевезено пассажиров, тыс. чел.	Изменение к 2003 г., %
Все воздушные пассажирские перевозки			
Аэрофлот — РА	1 (1)	6590,08	+12,78
Сибирь	2 (2)	3747,79	+10,34
Пулково	3 (3)	2699,97	+12,34
Красноярские авиалинии	4 (4)	1934,71	+34,05
UTair	5 (5)	1465,81	+13,79
Трансаэро	6 (6)	1341,46	+56,07

4. Организация авиационных перевозок туристов

Продолжение табл. 4.6

Авиакомпания	Рейтинг 2004 г. (2003 г.)	Перевезено пассажиров, тыс. чел.	Изменение к 2003 г., %
Уральские авиалинии	7 (7)	991,93	+18,38
Домодедовские авиалинии	8 (8)	695,48	-7,36
Россия	9 (13)	652,45	+35,57
Дальавиа	10 (9)	621,40	+9,10
Аэрофлот-Дон	11 (11)	588,10	+16,01
Владивосток Авиа	12 (21)	576,53	+47,62
Континентальные авиалинии	13 (12)	547,83	+12,75
ВАСО	14 (17)	521,30	+21,97
Кавминводявиа	15 (10)	516,51	-1,03
Башкирские авиалинии	16 (20)	509,19	+27,31
Авиалинии Кубани	17 (16)	481,71	+12,26
Ист Лайн	18 (19)	480,03	+15,92
Самара	19 (15)	473,92	+1,11
Когалымавиа	20 (18)	472,24	+12,01
Пассажирские перевозки на международных воздушных линиях (МВЛ)			
Аэрофлот — РА	1 (1)	4647,61	+12,54
Пулково	2 (3)	1349,40	+17,24
Сибирь	3 (2)	1319,51	-6,64
Трансаэро	4 (4)	1040,40	+44,06
Красноярские авиалинии	5 (5)	1019,93	+68,23
Континентальные авиалинии	6 (6)	547,83	+12,75
ВАСО	7 (8)	520,02	+26,76
Ист Лайн	8 (7)	477,91	+15,96
Уральские авиалинии	9 (9)	451,32	+30,45
Россия	10 (12)	277,33	+90,59
Домодедовские авиалинии	11 (10)	240,03	-1,95
ВИМ-авиа	12 (*)	223,82	*
Атлант-Союз	13 (15)	214,81	+92,43
Кавминводявиа	14 (11)	200,22	+11,65
Башкирские авиалинии	15 (26)	189,59	+205,30

4.2. Авиационный транспорт Российской Федерации

Окончание табл. 4.6

Авиакомпания	Рейтинг 2004 г. (2003 г.)	Перевезено пассажиров, тыс. чел.	Изменение к 2003 г., %
UTair	16 (27)	177,41	+221,16
Аэрофлот-Дон	17 (13)	173,40	+33,34
Оренбургские авиалинии	18 (29)	164,61	+214,26
Владивосток Авиа	19 (14)	160,53	+42,85
Дальавиа	20 (18)	135,79	+37,49
Пассажирские перевозки на внутренних воздушных линиях (ВВЛ)			
Сибирь	1 (1)	2428,29	+22,44
Аэрофлот — РА	2 (2)	1942,47	+13,35
Пулково	3 (3)	1350,58	+7,83
UTair	4 (4)	1288,41	+4,50
Красноярские авиалинии	5 (5)	914,78	+9,29
Уральские авиалинии	6 (7)	540,61	+9,89
Дальавиа	7 (8)	485,61	+3,15
Домодедовские авиалинии	8 (6)	455,45	-9,98
Владивосток Авиа	9 (20)	416,01	+49,55
Аэрофлот-Дон	10 (10)	414,70	+10,02
Когалымавиа	11 (9)	409,59	+7,13
Аэрофлот-Норд	12 (21)	н.д.	н.д.
Россия	13 (15)	375,12	+11,73
Авиалинии Кубани	14 (16)	371,03	+14,54
Ямал	15 (18)	357,80	+18,81
Самара	16 (11)	344,65	-8,19
Газпромавиа	17 (17)	323,52	+3,28
Башкирские авиалинии	18 (14)	319,60	-5,40
Кавминводявиа	19 (13)	316,30	-7,66
Трансаэро	20 (29)	301,05	+119,18

* — В 2003 г. компания не входила в 35 лучших.

Источники: Транспортные автоматизированные информационные системы ТАИС.
24 апреля 2005 г.

Если обратиться к данным, характеризующим общий объем перевозок, то можно отметить, что с 2000 по 2003 г. суммарная доля объемов перевозок первой пятерки авиакомпаний плавно росла (с 40,9% в 2000 г. до 48,9% к 2003 г.), но в 2003 г. этот рост замедлился, а по итогам 2004 г. доля первой пятерки даже незначительно снизилась — на 0,3%.

Каждая авиакомпания из числа первой пятерки за рассматриваемый период увеличивала объем перевозок пассажиров, однако темпы роста у них были разными.

«Аэрофлот» все эти годы отставал от общего роста рынка, что привело к снижению его доли с 23,4% в 2000 г. до 19,5% в 2004 г. Средний темп роста за пять лет у «Сибири» составил почти 50%, и в основном именно за счет агрессивного расширения этого перевозчика совокупная доля первой пятерки на протяжении 2000–2003 гг. увеличивалась. С другой стороны, темпы роста за 2004 г. были ниже, чем у рынка в целом. Таким образом, доля рынка «Сибири» увеличилась с 3,8% в 2000 г. до 11,6% в 2003 г., а в прошлом году перевозчик потерял 0,5% рынка. Показатели «Пулково» характеризуются стабильным ростом, без заметных рывков и провалов, — соответственно и доля авиакомпании оставалась практически постоянной, изменившись за пять лет с 7,4 до 8%. «КрасЭйр» резко ускорила в 2001 и 2004 гг., а рост ее показателей на протяжении всего периода выше средних показателей отрасли. Это позволило компании нарастить свое присутствие на рынке с 3,3 до 5,7%. UTair, наращивая объемы перевозок, увеличила свою долю с 3 до 4,4%.

Рассматривая ситуацию на МВЛ, следует учесть, что в первую пятерку по объему перевозок на МВЛ в разные годы входили разные авиакомпании. Поэтому стоит остановиться на изменении как общей доли первой пятерки (переменного состава) в целом, так и уже известных нам пяти авиакомпаний — лидеров рейтинга по общим показателям. В разные годы в эту пятерку входили такие авиакомпании, как «Трансаэро», ВАСО и АЛТ.

Рассматривая показатели отдельных перевозчиков, следует отметить, что тенденции в секторе международных перевозок в значительной степени зависят от того, что происходит с «Аэрофлотом», — его объем перевозок составляет 30–40% общего объема перевозок на МВЛ. Несмотря на общий рост количества перевезенных пассажиров, за эти годы его доля рынка снизилась довольно существенно — с 44 до 31,2%.

«Сибирь», каждый год стабильно увеличивавшая свою долю на МВЛ (от 2,8% в 2000 г. до 11,5% в 2003 г.), в 2004 г. потеряла 2,6% доли рынка, что, вероятно, свидетельствует о возрастающей концентрации на внутренних перевозках.

Объемы перевозок «Пулково» на МВЛ достаточно равномерно растут, а доля рынка все эти годы остается практически постоянной — от 8,4% в 2000 г. до 9% в прошлом году. А вот «КрасЭйр» демонстрирует наибольший рост, что, по-видимому, отражает стратегию авиакомпании на увеличение удельного веса работы на МВЛ. Доля рынка этой авиакомпании также существенно увеличилась — с 1,6 до 6,9%.

UTair также показывает высокие проценты роста, хотя в абсолютных величинах объемы перевозок на МВЛ этой компании невелики и соответственно доля рынка лишь в 2004 г. превысила 1%.

Если говорить о влиянии пятерки лидеров, то можно отметить, что, несмотря на рост общего объема перевозок первой пятерки, она постепенно сдает свои позиции, и ее доля рынка с 68% в 2000 г. уменьшилась до 62% в 2004 г.

Состав первой пятерки авиакомпаний по объему перевозок на ВВЛ все эти годы оставался стабильным — в него входят те же компании, что лидируют в общем объеме перевозок пассажиров.

Роль первой пятерки в перевозках на ВВЛ существенно ниже, чем на МВЛ, — их совокупная доля рынка выросла с 31% в 2000 г. до 41% в 2002 г., а затем практически стабилизировалась на этом уровне.

«Аэрофлот» сохраняет в течение рассматриваемого периода свою долю рынка, колеблющуюся около отметки в 10%.

Наибольшее влияние на тенденции на рынке ВВЛ оказывает авиакомпания «Сибирь» — на протяжении всех пяти лет она демонстрирует стабильный рост, заметно более высокий, чем у рынка в целом, благодаря чему авиакомпании удалось нарастить свое присутствие на рынке с 4,5 до 12,9%.

«Пулково» и в этом виде перевозок поддерживает свою долю на стабильном уровне — примерно в 7%. Темпы роста объемов перевозок «КрасЭйр» на ВВЛ достаточно скромны, но также позволяют удерживать стабильную долю рынка: от 4,5% в 2000 г. до 4,8% в 2004 г.

UTair наращивала свою долю в период с 2000 по 2002 г. (с 4,9 до 7,8%), но в последующие годы, хотя и демонстрирует рост показателей на ВВЛ, однако свою долю постепенно теряет, поскольку ее

объем перевозок растет медленнее, чем рынок в целом. В 2004 г. ее доля составила 6,8%.

В целом российские авиакомпании закончили 2004 г. с высокими производственными показателями. Лидеры по праву гордятся двузначными цифрами темпов роста объемов перевозок по сравнению с прошлыми годами.

За 2004 г. объем перевозок пассажиров в целом вырос на 14,88%, причем на МВЛ этот показатель достиг 21%, а на ВВЛ — 10,45%. Столь существенный рост стал тем более приятным сюрпризом, что такого подъема никто не прогнозировал и до сих пор нет однозначного объяснения его причинам. Между тем, если обратиться к статистике объемов перевозок пассажиров за последние годы, то можно увидеть, что после известного падения, продолжавшегося с 1991 по 1999 г., число пассажиров как на международных, так и на внутренних авиалиниях довольно стабильно растет, а данные хорошо описываются простой линейной аппроксимацией — реакция на негативные или, наоборот, благоприятные факторы на рынке не сильно меняет итоговую картину по году. Можно увидеть, что прямая усредненного темпа роста соответствует ежегодной прибавке в 10,6% для объемов перевозок на международных воздушных линиях и 7,0% — на внутренних. Результаты 2004 г. лежат несколько выше линии аппроксимации, но делать на основе этого какие-либо далеко идущие выводы, если верить законам статистики, не стоит — отклонение не столь уж велико (3,5% на МВЛ и 1,7% на ВВЛ).

Необходимо отметить, что авиакомпании активно внедряли различные способы повышения своей конкурентоспособности и эффективности деятельности, привлечения новых пассажиров. Это управление сетью маршрутов, расстановка парка и расписание движения воздушных судов, внедрение разных вариантов обновления парка, совершенствование информационных технологий и форм продажи авиаперевозок, гибкая тарифная политика, режим жесткой экономии и др.

Достигнутый рост объемов перевозок был обеспечен авиакомпаниями в условиях постоянного роста цен на авиационный керосин, стоимость которого в 2004 г. выросла на 48% и составила в среднем по стране 13 300 руб. (без учета НДС) за тонну. В абсолютном исчислении рост оказался выше, чем за 4 предыдущих года. При этом авиационные тарифы на внутренние пассажирские пере-

возки в 2004 г. выросли всего на 6,7%, что существенно ниже индекса роста инфляции в целом по стране.

Однако уже в первом полугодии 2005 г. рост цен на горючее негативно отразился на показателях работы авиационного транспорта. Стоимость билета в экономическом классе возросла почти на 20%, как следствие, объем внутренних пассажирских перевозок снизился на 0,8% по сравнению с аналогичным показателем прошлого года, грузооборот упал на 4%, и это при том, что по оценкам аналитиков IATA, увеличение объемов международных пассажирских перевозок в мире составило 8,8% по сравнению с первым полугодием 2004 г.

Жесткие конкурентные условия рынка неизбежно привели к сокращению количества небольших и неустойчиво работающих компаний. Общее количество авиапредприятий сократилось на 41% с 328 до 192 в 2005 г., причем более 90% объема перевозок выполняли 30 крупных авиакомпаний. Например, доля «Аэрофлота», «Сибири», «Пулково» и «Красноярских авиалиний» составляет 50% общего объема перевозок.

Оформившаяся на рынке тенденция к концентрации будет иметь место и в дальнейшем. Сегодня мы становимся свидетелями создания новых альянсов, таких как альянс «Эр Юнион» (на базе авиакомпаний «Красноярские авиалинии», «Домодедовские авиалинии», «Самара», «Сибавиатранс», «Омскавиа») или участие компании «Аэрофлот — российские авиалинии» в создании и управлении авиакомпаний «Аэрофлот — Дон», «Аэрофлот — Норд». Очевидно, что крупные авиакомпании более конкурентоспособны и коммерчески привлекательны как для внутренних, так и для внешних инвесторов. Доказательством тому служат два договора о стратегическом партнерстве, подписанные в рамках МАКС-2005; соглашение между Внешэкономбанком и авиакомпанией «КрасЭйр» и Меморандум, подписанный «Аэрофлотом», Внешторгбанком и ОАО «Терминал» по вопросу участия в проекте строительства аэровокзального комплекса «Шереметьево-3». Эти документы являются примером конструктивного взаимодействия государства и бизнеса, направленным на развитие аэропортовой инфраструктуры и обновление парка воздушных судов российских авиакомпаний.

Оба направления такого партнерства сегодня как никогда актуальны. По состоянию на 1 января 2005 г. в Государственном реестре гражданских воздушных судов Российской Федерации зарегистрировано 5618 самолетов российского и советского производства,

4. Организация авиационных перевозок туристов

из них реально работают чуть менее 2,5 тыс., что составляет 45% общего парка. Остальные воздушные суда не используются либо из-за отсутствия запчастей, либо из-за окончания межремонтных ресурсов и сроков службы.

Количество самолетов нового поколения (Ил-96–300, Ил-114, Ту-204, Ту-214) составляет 37 единиц. Это 1,5% численности летно-пригодного парка.

Наряду с отечественными воздушными судами гражданской авиацией России используются 87 воздушных судов зарубежного производства, что составляет 3,5% численности парка.

Исходя из прогнозируемого изменения численности парка авиационной техники из-за отработки назначенных ресурсов и календарных сроков службы, а также несоответствия вводящимся международным нормам, к 2010 г. можно ожидать вывода из эксплуатации около 70% гражданских воздушных судов.

Соответственно остро встает проблема модернизации парка воздушных судов российских авиакомпаний с новой системой технического сопровождения эксплуатации и тренажерами для подготовки летного персонала. Уже с 2006 г. возник неудовлетворенный спрос на авиационные перевозки и работы. Динамика же поступлений новой отечественной авиационной техники неудовлетворительна. Авиакомпаниям необходима отечественная техника, превосходящая по стоимости жизненного цикла существующие отечественные воздушные суда. Требуется семейство самолетов, которое должно одновременно соответствовать российским и международным нормам летной годности, отвечать перспективным требованиям ИКАО и нормам Евроконтроля, быть оснащено современными высокоэкономичными двигателями с высоким ресурсом.

Импульсом в развитии гражданской авиации послужило создание Объединенной авиастроительной компании (ОАК) в форме вертикально интегрированного холдинга дивизионного типа. При этом отраслевая наука трансформируется в науку концерна и станет системным интегратором между академической и вузовской наукой. Внутренний поток в НИОКР в рамках концерна (бюджет НИОКР концерна) может составлять до 0,5 млрд долл. США в год, что превышает существующий в настоящее время в четыре раза.

В рамках такой структуры возможно формирование системы управления жизненным циклом воздушных судов. При таком подходе:

4.2. Авиационный транспорт Российской Федерации

- формируется единая ответственность за стоимость жизненного цикла производимой авиационной техники, что позволит уменьшить ее стоимость на 20–40%;
- формируется внутрисистемный инвестиционный поток от эксплуатации гражданской авиационной техники за счет вторых и третьих экономических циклов;
- обеспечивается контроль за произведенным парком воздушных судов, недопущением его избыточности, обеспечивается контроль за качеством комплектующих и запасных частей;
- возможно формирование сервисной системы продвигаемой на рынок авиационной техники.

По оценкам специалистов, для России необходимый парк магистральных воздушных судов с максимальным взлетным весом от 50 т и более, обеспечивающий существующий объем транспортной работы, составляет 350–400 единиц, а с учетом некоторого замещения ближнемагистральных воздушных судов на региональные может достигать 450. Средние годовые налеты на самолет в зависимости от размерности и возраста воздушных судов находятся в диапазоне 3000–4000 часов. Требуемый годовой объем производства гражданской авиационной техники для существующего объема транспортной работы характеризуется величиной 40–50 воздушных судов в год на сумму 0,9–1,1 млрд долл. США в год. Внутренний финансовый поток системы «производство — потребление гражданской авиационной техники» составляет 2,2–2,5 млрд долл. США в год без затрат на летную годность, а с учетом этих затрат — 2,9–3,2 млрд долл. США в год. Потенциал рынков военной авиации и связанных с ней услуг по оптимистической оценке составляет 1,8–2,3 млрд долл. в год, что является не более 60% потенциала рынка гражданской авиационной техники.

В части наземной инфраструктуры по состоянию на 1 января 2005 г. аэродромная сеть Российской Федерации включала 393 аэродрома, в том числе с искусственными взлетно-посадочными полосами (ИВПП) — 232 аэродрома, с грунтовыми взлетно-посадочными полосами (ГВПП) — 161 аэродром.

В результате недофинансирования из бюджетов различных уровней ежегодное сокращение аэродромной сети Российской Федерации составляет около 3%. В основном закрываются аэродромы класса «Г», «Д», «Е», обеспечивающие региональные перевозки и особенно в труднодоступных для других видов транспорта районах.

За период с 2004 по 2005 г. аэродромная сеть сократилась на 18 аэродромов. Федеральная адресная инвестиционная программа на 2005 г. в рамках ФЦП «Модернизация транспортной системы России (2002–2010 годы)» предусматривает работы по реконструкции и строительству в 33 аэропортах. На указанные цели в федеральном бюджете предусмотрено почти 5 млрд руб. Однако для завершения строительства объектов, включенных в ФАИП, требуется порядка 25 млрд руб.

Объем государственной поддержки аэропортов на модернизацию материально-технической базы в последние годы составлял порядка 40–60% общего объема инвестиций, а участие бюджетов Российской Федерации в инвестиционном процессе составляет менее 10%.

Согласно действующему законодательству Российской Федерации взлетно-посадочные полосы (аэродромы) являются имуществом аэропортов, не подлежащим приватизации. Учитывая, что данные объекты остаются в федеральной собственности, соответственно забота об их надлежащем содержании и развитии ложится на государство.

Минтранс России совместно с Минэкономразвития России в настоящее время прорабатываются различные подходы к обеспечению надлежащего содержания и развития аэродромной сети, ведется разработка концепции управления федеральным имуществом гражданских аэродромов.

Одним из способов вовлечения в гражданский оборот имущества наземной инфраструктуры гражданской авиации, не подлежащего приватизации, по нашим оценкам создающим наиболее эффективные условия его использования и воспроизводства, в том числе аккумулирования средств, необходимых для реинвестиций в указанное имущество, является государственно-частное партнерство (ГЧП) на основе концессионных соглашений. Первым и очень существенным шагом, который государство сделало на этом пути, стало принятие Федерального закона «О концессионных соглашениях».

С позиций инвестора, авиация — один из наиболее перспективных секторов транспорта, и сегодня особенно важно, чтобы государство расставило четкие ориентиры для бизнеса с целью объединения усилий по реализации крупных проектов, имеющих общегосударственное значение.

Проекты, связанные с развитием авиации, отличаются высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости, однако если еще 20 лет назад невозможно было себе представить частную российскую авиакомпанию, а 10 лет назад участие частного инвестора в развитии аэропортов было делом практически нереальным, то сегодня с полным основанием можно говорить о готовности государства к партнерству с бизнесом в сфере авиации.

Авиационный транспорт является самым перспективным для развития взаимодействия государства и бизнеса в сфере экономики, потому что он самый молодой (фактическое развитие началось перед Второй мировой войной) и потому более гибкий к применению современных рыночных инструментов и схем.

Авиация обслуживает практически все точки земного шара, и главная задача отрасли заключается в том, чтобы обеспечить быстрое и устойчивое развитие авиатехники и инфраструктуры, адаптировать существующие мощности к новым возможностям их эксплуатации. На территории России на авиамаршрутах, параллельных международным транспортным коридорам, и важнейших авиатранспортных направлениях самыми крупными аэропортами, выполняющими отправки грузов и пассажиров по международным трассам, являются аэропорты Московского авиатранспортного узла («Шереметьево», «Домодедово», «Внуково») и Санкт-Петербурга («Пулково»). На направлениях МТК расположено более 40 международных аэропортов, среди которых: Астрахань («Нариманово»), Владивосток («Кневичи»), Екатеринбург («Кольцово»), Иркутск, Казань, Калининград («Храброво»), Кемерово, Красноярск («Емельяново»), Минеральные Воды, Новосибирск («Толмачево») и др. Современная система аэропортов является важной предпосылкой экономического развития страны и ее интеграции в мировую экономику. Этот тезис был положен в основу разработанной специалистами Министерства транспорта России новой подпрограммы «Развитие экспорта транспортных услуг», нацеленной на решение задач, определенных в транспортной стратегии России до 2010 г.

В рамках подпрограммы предусматривается приоритетное развитие Московского авиатранспортного узла, который будет выполнять роль узлового аэропорта-хаба, аэропорта «Пулково» в Санкт-Петербурге, аэропорта «Емельяново» в Красноярске. По нашему мнению, этот аэропорт может выполнять функции грузового аэропорта-хаба. Открытие грузового авиасервиса должно обеспечить

4. Организация авиационных перевозок туристов

растущий спрос на транспортные услуги между Китаем и Европой. По мере развития Красноярского грузового хаба планируется дальнейшее увеличение количества посадок грузовых Boeing 747–200F AirBridge Cargo. Развитие этого узла в дальнейшем позволит решать проблемы снабжения северных территорий и активизирует модернизацию транспортной инфраструктуры России в целом. Реализация проекта предполагает обоснование инвестиций и разработку механизма реализации проекта. Общий объем финансирования оценивается примерно в 1,5 млрд руб., из них только 700 млн будет выделено из федерального бюджета.

Стратегическим интересам России также отвечает развитие аэропорта «Кольцово» в Екатеринбурге и ряда других крупных узловых аэропортовых комплексов.

Вместе с тем отдельной проблемой является решение социальных задач, связанных с транспортировкой грузов в перспективные и малоосвоенные регионы России, такие, например, как районы Крайнего Севера, Дальнего Востока. Такие проекты, очевидно, не могут быть предложены частному инвестору из-за их низкой окупаемости, высоких рисков, и здесь наша позиция заключается в целевом 100%-ном финансировании инфраструктуры аэропортов за счет субсидий из федерального бюджета.

В целом по аэропортам идеология государства в условиях ограниченности бюджета строится на принципе мотивированного сокращения количества аэропортовых комплексов и развития за счет концентрации ресурсов ключевых, системообразующих аэропортов.

Перспективы развития гражданской авиации в Российской Федерации

Исходя из макроэкономической логики развития рынка авиаперевозок можно ожидать, что при реализации умеренно оптимистического сценария развития российской экономики:

— объем пассажирских перевозок как минимум удвоится к 2010 г. и в 2015 г. (рис. 4.8) может практически достичь уровня 1990 г. Эта оценка предполагает период стагнации внутреннего рынка (до 2–3 лет), который затем будет расти более интенсивно, чем международные перевозки;

— наиболее значительное увеличение объемов прогнозируется для грузовых перевозок, являющихся чутким индикатором развития экономики. К 2015 г. этот рынок может возрасти почти в 3 раза,

4.2. Авиационный транспорт Российской Федерации

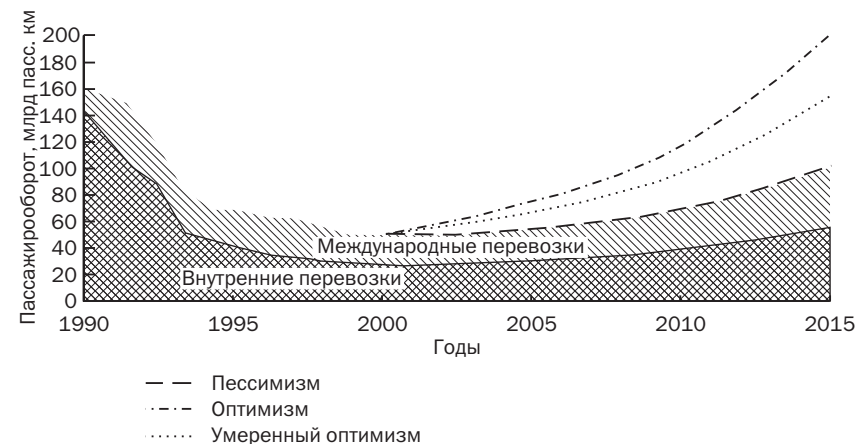


Рис. 4.8. Прогноз пассажирских авиаперевозок в Российской Федерации до 2015 г.

доля международных перевозок при этом составит 50–60% (рис. 4.9);

— объем применения вертолетов к 2015 г. более чем удвоится, хотя при этом составит лишь примерно половину от уровня 1990 г. Доля применения средних вертолетов сократится до 60% от всего объема работы, а более легкие вертолеты обеспечат 20–25% спроса на вертолетные авиауслуги.

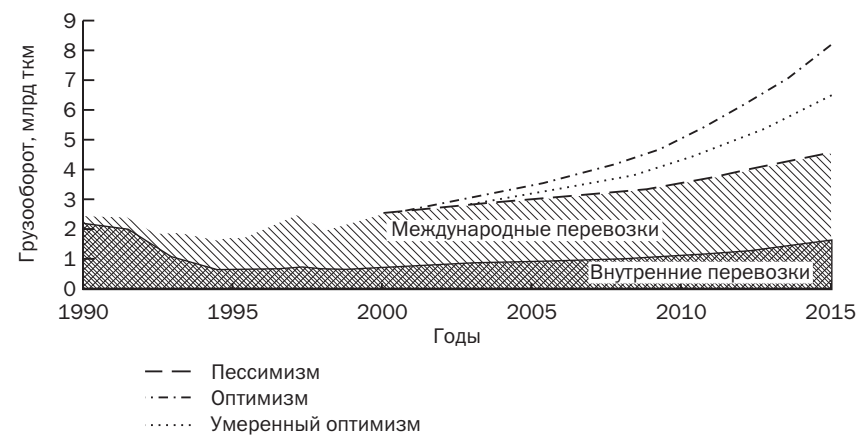


Рис. 4.9. Грузовые авиаперевозки в Российской Федерации

4. Организация авиационных перевозок туристов

В целом российский рынок авиаперевозок готов к стабилизации, и при развитии положительных экономических тенденций начнется процесс его постепенного восстановления, что положительно скажется на активности рынка авиатехники. Но даже в наиболее оптимистическом варианте прогнозируемые темпы восстановления авиарынка будут ниже темпов его сжатия в предшествующие 10 лет. Это не позволит полностью компенсировать к 2015 г. существующее сжатие авиарынка.

На сегодня численную основу парка составляют воздушные суда (ВС), разработанные как минимум 30 лет назад. Естественно, они морально устарели и не в состоянии соответствовать современным требованиям к качеству, экономичности и экологичности перевозок.

Суммарная пассажироместность имеющегося сегодня парка магистральных самолетов уменьшится на 50% к 2010 г., а в 2015 г. она составит не более 25% от исходной (рис. 4.10). При этом до 2006 г. на 50% сократилась численность парка Ил-62/М и Ту-154Б и до 2015 г. сократится численность парка Ил-86, Ту-154М и Як-42.

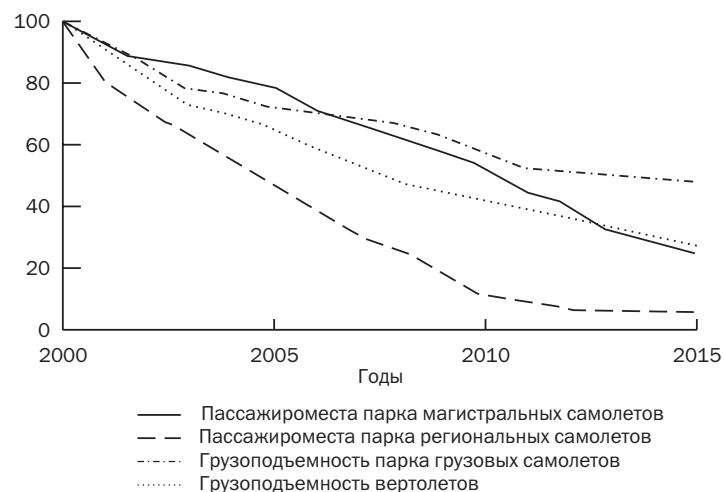


Рис. 4.10. Располагаемые ресурсы парка воздушных судов в Российской Федерации

Наиболее резко изменятся возможности парка региональных самолетов. Его располагаемая пассажироместность в 2015 г. составит не более 10% от имеющейся сегодня. До 2006 г. на 50% сократилась численность имеющегося сегодня парка Ту-134, Ан-24, Як-40, Ан-28, L-410 и пассажирских Ан-2.

4.3. Обслуживание авиапассажира

Располагаемая грузоподъемность парка грузовых самолетов сократится в наименьшей мере (на 40% к 2010 г.). При этом в 2015 г. провозные емкости составят около 50% от нынешних. До 2015 г. наполовину сократится парк Ил-76 и Ан-32.

В соответствии с долговременным прогнозом рост российского рынка авиационных услуг возрастет к 2015 г. в 2–3 раза. Потребности авиакомпаний в поставках новых типов ВС существенно увеличатся и Минтранс планирует получить от российских авиапроизводителей самолеты нового поколения типа Ту-204 и Ту-214 для обновления авиапарка пассажирских перевозок. В дальнейшем при реализации программы планируется увеличить закупки самолетов и вертолетов нового поколения отечественного производства.

4.3. Обслуживание авиапассажира

Обслуживание авиапассажира при перевозке воздушным транспортом включает целый ряд процедур, направленных на обеспечение гарантии перевозки, соблюдение условий безопасности полетов, а также выполнение требований различных государственных органов, предъявляемых к гражданам, пользующимся услугами авиаперевозчиков.

Обслуживание в аэропорту. В задачи аэропорта входит обслуживание пассажирских перевозок, грузов и почты, обеспечение полетов воздушных иностранных и национальных авиакомпаний в пределах аэропорта, регулярности и безопасности полетов, метеорологических наблюдений, надлежащей работы средств связи и сетевой сигнализации. Осуществляется техническое обслуживание воздушных судов дозаправки их топливом, уборка мусора. Важная операция — оперативное приготовление и подача компакт-питания на каждый полет. В аэропорту сосредоточены службы регистрации пассажиров и их багажа, хранения багажа, грузов и почты. Аэропорт предоставляет большой объем обслуживания в сфере туристических услуг как пассажирам, так и летному обслуживающему составу — услуги питания на борту и терминалах (в залах ожидания), стоянки автомашин, размещения в отелях. На его территории располагаются предприятия, огромные магазины duty free, почта, охрана, отделения банков, представительства авиакомпаний и др. На территории аэропортов сооружаются мощные аэровокзалы отправки и прибытия пассажиров, отели для пассажиров и персонала авиакомпаний.

Аэровокзал (*air terminal*) с залами прибытия, регистрации и отправки пассажиров и багажа, залами ожидания для различных классов обслуживания — это самый сложный комплекс технических и иных служб, обеспечивающих деятельность аэропорта. В международных аэропортах обычно размещаются таможенные, санитарные и пограничные службы, кассовые залы, администрация, страховые компании, магазины *duty free*, рестораны, бары, камеры хранения багажа. Конструкция зданий обеспечивает парковку одновременно большого количества авиалайнеров и следование пассажиров по специальным переходам непосредственно в самолет. Предусматриваются специальные залы для встречающих (*meeting point*). Все публичные помещения аэропорта и терминалов оснащены единой службой аудио- и видеоинформации.

Пассажиры первого класса пользуются в аэропорту специальными комфортабельными залами ожидания VIP. Практика работы VIP-залов международных аэропортов показывает, что, как правило, их услугами пользуются от 5 до 10% пассажиров, в основном бизнесмены или те, кто следует транзитом дальше. Обслуживание авиапассажиров через VIP-зал предусмотрено во всех международных аэропортах и является свидетельством престижности и предоставления услуг элитного класса. Для пассажиров бизнес-класса стоимость обслуживания через VIP-зал входит в стоимость билета. Обладатели билетов эконом-класса могут заказать VIP-обслуживание дополнительно.

VIP-обслуживание начинается с доставки авиапассажира в аэропорт, к зданию VIP-зала, где его встречают и помогают доставить багаж. Следующий этап — это регистрация на рейс и оформление багажа. Традиционно эта процедура означает ожидание в общей очереди к одной из стоек регистрации. VIP-клиент избавлен от таких неудобств, так как процедура регистрации на рейс и оформления багажа, таможенный досмотр и прохождение пограничного контроля происходят в ускоренном режиме и составляют от 5 до 15 минут. После прохождения процедуры регистрации VIP-клиент может воспользоваться услугами *lunch-room* (ланч-рум), находящейся на втором этаже VIP-зала. Здесь, в ожидании объявления посадки на рейс, можно расположиться в уютных, мягких креслах и перекусить перед полетом. На выбор предлагается широкий ассортимент бутербродов, кондитерских изделий, фруктов, а также чай, кофе, прохладительные и алкогольные напитки. Для тех, кто

привык работать даже находясь в пути, предусмотрен доступ ко всем современным средствам связи.

После объявления посадки на рейс VIP-клиенты доставляются на борт воздушного судна специальным транспортом, т.е. отдельно от других авиапассажиров, прошедших регистрацию в общем зале аэропорта. Посадка на борт производится, в зависимости от типа воздушного судна, по схеме, предусмотренной для авиапассажиров бизнес-класса. Прибывающие в молдавскую столицу авиапассажиры также могут воспользоваться услугами VIP-зала. Перечень предоставляемых услуг включает встречу пассажира в аэропорту у трапа самолета, комфортабельную доставку специальным транспортом в VIP-зал, сопровождение прибывшего багажа, ускоренное прохождение паспортного контроля и таможенного досмотра.

Уровень сервиса и комфорта на борту самолета зависит от класса авиакомпании, направления, традиций перевозчика, тарифов, продолжительности полета и др.

Одним из составляющих комфорта являются тип пассажирского кресла и расстояние между креслами, наличие встроенного столика, пепельницы, мусоросборника и др. В ряде случаев такое кресло легко трансформируется в удобную кровать или можно принять оптимальный угол релаксации (полного отдыха). На дальних маршрутах в первом и бизнес-классе в кресле вмонтирована система радиотрансляции с индивидуальными наушниками, которые настраиваются на музыкальную программу или на канал «тишины», т.е. исключается шум двигателя. В ряде случаев в креслах вмонтированы портативные телевизоры. На самолетах некоторых авиакомпаний в первом и бизнес-классе имеются индивидуальные телефоны спутниковой связи, которыми можно пользоваться по кредитной карточке. Такими телефонами оснащено более 70% американских авиалиний.

Важными атрибутами комфорта являются уровень шума и вибрации в салоне самолета, наличие специальных отсеков для ручной клади, квалификация обслуживающего персонала и др.

Особым уровнем комфорта отличается авиакомпания Air France, где помимо вышеуказанных атрибутов комфорта большое внимание уделяется питанию, которое можно заказать при покупке билета (диетическое, вегетарианское, кошерное, питание из морепродуктов, питание национальных кухонь, специальное питание для детей и др.).

Горячее питание на трансконтинентальных рейсах подается каждые четыре часа. Если продолжительность полета более трех часов, то подается горячее питание не менее чем из 3–4 перемен, а также чай, кофе, соки. Для приготовления питания используются прочные, термостойкие унифицированные пластиковые приборы и упаковки, позволяющие производить быстрый микроволновый разогрев. Для детей на рейсах ряда авиакомпаний действует специальная программа, предусматривающая их развлечения, досуг, питание. Кроме традиционных атрибутов сервиса и комфорта имеются индивидуальное освещение, вентиляция, телевизор, видео.

Некоторые авиакомпании используют различные нетрадиционные услуги: питание с использованием особых (неодноразовых) столовых приборов, неограниченный выбор спиртных напитков, постоянно открытый бар, кухня для гурманов, индивидуальные тапочки, сувениры, подарки, а также имеют в аэропортах свои терминалы для автобусов, выполняющих трансфер бесплатно.

Для комплексного обслуживания пассажиров делового туризма авиакомпании (British Airways, Lufthansa, Air France, Austrian Airlines и др.) вводят особый режим обслуживания по принципу элитных классов: Concorde class, First class, Club World, Club Europe class, Shuttle Service и др. Здесь предусмотрено питание по заказу, предоставление различных видов связи, оргтехники, компьютеров, электронных развлечений. Для таких пассажиров предусмотрены залы VIP, ускоренные таможенные формальности, дополнительный (до 10 кг) бесплатный багаж и его быстрая доставка, скоростной трансфер, регистрация по телефону и др. Имеются специальные самолеты для деловых людей. Многие из них используют для этих целей военные сверхзвуковые самолеты (летающий офис).

Лидером практически полной телефонизации всех своих международных рейсов является авиакомпания SAS. Однако практически все авиакомпании запрещают пользоваться пассажирам на борту мобильными телефонами, так как это угрожает безопасности полетов. В Германии запрещается также использование в полете портативных проигрывателей компакт-дисков.

На международных рейсах авиакомпании SAS имеется также возможность отправить факс, телеграмму прямо с борта самолета на землю, воспользоваться компьютером и любой оргтехникой. Такая система (GTE-Airfone) позволяет осуществлять связь с другими самолетами.

Для привлечения к себе постоянных клиентов многие авиакомпании все чаще стали использовать в своей деятельности так называемые программы лояльности. Смысл этих программ заключается в том, что пассажиры получают различные льготы, подарки, поощрения от фирмы, если постоянно пользуются услугами данной авиалинии.

Особенно широкое распространение бонусные программы получили в начале 90-х гг. прошлого века, когда сильно обострилась конкуренция между авиаперевозчиками. Ценовая политика, направленная на понижение тарифов на авиаперевозки, давала лишь кратковременный эффект и в итоге могла привести к значительному снижению их рентабельности. Поэтому ведущие авиакомпании мира сделали основную ставку на повышение уровня обслуживания пассажиров, расширение предоставляемых услуг и стимулирование постоянных клиентов путем разработки поощрительных программ.

Главный принцип всех бонусных программ одинаков — за определенное количество налетанных километров (или миль) пассажир получает поощрительные очки, которыми впоследствии может «расплатиться» за услуги авиакомпании или ее партнеров, а также получить какие-либо дополнительные привилегии. Количество начисленных баллов зависит от класса обслуживания, маршрута полета и некоторых других специальных условий. В то же время имеются и существенные различия в правилах отдельных перевозчиков при реализации таких программ.

В большинстве случаев накопление баллов производится в течение конкретного интервала времени, после чего баллы «сгорают» и их надо накапливать заново. Обычно этот интервал времени составляет 1–2 года, однако есть авиакомпании, где баллы можно накапливать в течение более длительного времени — до 5 лет. Некоторые перевозчики вообще не ставят никаких временных ограничений, их единственное условие — ежегодное пополнение очков.

Различные поощрительные программы предполагают различные варианты использования премиальных баллов. Это повышение класса обслуживания, бесплатный перелет, дисконтные карты на обслуживание в предприятиях-партнерах, бизнес-сувениры, в некоторых случаях — культурные и туристические программы.

Поощрительные мероприятия для часто летающих пассажиров могут распространяться не только на индивидуальных клиентов, но и на целые фирмы.

Новым импульсом в развитии бонусных программ стало заключение партнерских соглашений между авиаперевозчиками и другими предприятиями обслуживания туристов — гостиничными цепями, фирмами по прокату автомобилей, железными дорогами, банками и т.д. При этом «бесплатные мили» (и соответствующее им количество баллов) можно заработать, приобретая услуги конкретных фирм. Так, например, каждая ночь, проведенная в гостиницах Hilton, Holiday Inn, Meridian, может принести до 500 миль на карточку участника поощрительной программы United Airlines.

Внедрение стимулирующих программ для часто летающих пассажиров с технической точки зрения требует существенных материальных затрат. Это связано с тем, что авиаперевозчики должны создавать в своих системах бронирования достаточно мощные хранилища данных, учитывающих всех участников бонуса; порядок начисления баллов; дополнительные преимущества на разных привилегированных уровнях; ограничения при начислении баллов и т.д. Только крупные авиаперевозчики могут позволить себе создавать такую базу данных и эффективно использовать ее при работе с клиентами. Поэтому приятно отметить тот факт, что с апреля 1999 г. широкомасштабная программа поощрения часто летающих пассажиров стала внедряться крупнейшей отечественной авиакомпанией «Аэрофлот — Российские авиалинии». Программа получила название «Аэрофлот-Бонус» и распространяется на все географические направления, которые обеспечиваются регулярными рейсами компании. Ее участниками могут быть как российские граждане, так и иностранные.

Для участия в программе необходимо заполнить заявление и направить его в центр «Аэрофлот-Бонус», где после его обработки участнику присваивается индивидуальный номер с выпуском членской карточки, персональный идентификационный номер (ГШН), открывается персональный счет и высылаются рекламно-информационный набор участника.

Став участником программы, клиент получает возможность:

- получить как минимум 500 баллов за каждый полет с компанией «Аэрофлот»;
- использовать набранные баллы для повышения класса обслуживания;
- быстрее набирать баллы, путешествуя в бизнес- и первом классах;
- совершить бесплатный полет вместе с семьей;

- регулярно получать информацию о новостях и предложениях «Аэрофлота»;

- пользоваться услугами центра «Аэрофлот-Бонус», которые предоставляются участникам программы.

Реализуя бонусную программу, «Аэрофлот» приглашает к сотрудничеству партнеров. В частности, Сбербанк России и «Аэрофлот» стали совместно выпускать новую международную банковскую карту «VISA Аэрофлот», держатели которой автоматически становятся участниками программы «Аэрофлот-Бонус». При оплате товаров или услуг как в России, так и за рубежом им начисляются баллы из расчета 1 балл за каждые 60 руб. или 2 долл. США покупки. Партнером «Аэрофлота» по обслуживанию туристов является и автокомпания «Москэб», созданная для доставки пассажиров из аэропорта Шереметьево в центр города. Владелец «серебряной» и «золотой» карточек программы «Аэрофлот-Бонус» таксомоторы этой компании возят бесплатно. Аэрофлот сотрудничает с гостиницей «Новотель», расположенной рядом с аэропортом Шереметьево, — участники программы, останавливающиеся в ней, получают дополнительно 300 баллов за одну ночь.

Поощрительную программу для часто летающих пассажиров имеет и другая крупная российская авиакомпания — «Трансаэро». При этом у нее есть соглашение с немецкой авиакомпанией Lufthansa о взаимном признании программ-льгот, поэтому участники программы «Трансаэро-Привилегия» могут получать положенные призовые баллы, летая на самолетах обеих компаний.

Авиакомпания «Сибирь» разработала бонусную программу, действующую на всех регулярных рейсах перевозчика в пределах Российской Федерации и стран СНГ. Баллы начисляются только за участки пролета в авиабилетах, приобретенных по тарифам «Бизнес-класс» (С), «Годовой» (Y1) и «Экскурсионный» (МЕЕЗМ). При этом за пролет по тарифу «бизнес-класс» начисляется 1,5 балла, а по тарифу «эконом-класс» — 1 балл. Действительными для получения бонуса являются только баллы, набранные в течение двух календарных лет со дня последнего зачисления независимо от общего количества баллов, набранного участником за время участия в программе. При наборе 11 баллов участник программы может получить бонусный билет на полет эконом-классом в одну сторону на одном участке регулярного рейса авиакомпании «Сибирь» в пределах Российской Федерации и стран СНГ. При наборе 16,5 балла такой полет по бесплатному билету можно осуществлять в бизнес-

классе. Авиакомпания «Самара» начала осуществлять необычный эксперимент по поощрению часто летающих пассажиров, аналогов которого не существует во всем мире. Перевозчик предлагает своим клиентам приобретать не билеты, а сертификат на полетное время. Этот документ дает право любому юридическому или физическому лицу летать 50 ч на любых рейсах авиакомпании в течение года. Достоинство такого сертификата состоит в том, что он позволяет сэкономить 10% стоимости авиаперевозок. Дело в том, что норма оплаты одного полетного часа составляет 60 долл. США, 50 летных часов стоят 3000 долл. США, а полетный сертификат предлагается продавать за 2700 долл. США.

Программы для часто летающих пассажиров стали применять в своей практике и аэропорты. Так, например, аэропорт «Домодедово» организовал программу «Домодедово Клуб» для поощрения пассажиров, регулярно пользующихся услугами этого аэропорта и его партнеров. К числу преимуществ, предоставляемых постоянным пассажирам аэропорта «Домодедово», относятся: скидки на авиабилеты, товары в магазинах и барах; ценные подарки и сувениры, привилегии и дополнительные услуги. Все участники программы становятся держателями клубной карты «Домодедово Клуб», которая одновременно является банковской картой «Собин-банк» международной платежной системы Master Card International, которая позволяет производить оплату товаров и услуг, а также получать наличные практически во всех странах мира.

Следует отметить, что участие в поощрительных программах имеет смысл только тогда, когда пассажир действительно часто летает; в противном случае приобретение бонусной карточки никаких выгод туристу не даст.

4.4. Административные формальности в аэропорту

Пассажиры международной перевозки проходят следующие административные формальности:

- регистрация на рейс;
- таможенный досмотр;
- санитарно-эпидемиологический контроль (при необходимости):
 - паспортно-визовый (пограничный) контроль;
 - специальный контроль безопасности полетов.

На внутренних перевозках пассажиры проходят только специальный контроль безопасности полетов и досмотр багажа.

Для прохождения этих процедур пассажир обязан прибыть в аэропорт заблаговременно. Как правило, на международных рейсах время прибытия пассажира в аэропорт составляет 2,5 ч до вылета воздушного судна, а на внутренних — 2 ч. Это время необходимо для прохождения пассажиром предполетных административных формальностей и процедуры регистрации.

Время начала регистрации билета и оформления багажа перед вылетом устанавливается перевозчиком и должно быть указано в билете или другом документе, вручаемом пассажиру при продаже билета. Если такая информация не была предоставлена, то и в случае опоздания на рейс пассажир имеет право потребовать возмещения убытков, возникших в результате непредоставления информации.

Регистрация пассажиров на воздушный рейс. Под регистрацией понимается сверка пассажиров, пришедших на рейс, со списками забронированных пассажиров, фамилии которых внесены в PNL (Passenger Name List — пофамильный список пассажиров рейса). Эта процедура осуществляется за регистрационной стойкой, снабженной указателем номера и маршрута рейса.

Одновременно с регистрацией пассажиров на рейс происходит и оформление их багажа. Для этого зоны регистрации оборудуются весами для взвешивания багажа и ручной клади, установками для досмотра багажа, транспортерами, средствами связи. Регистрация пассажиров и оформление багажа пассажиров бизнес- и эконом-класса осуществляются, как правило, за различными регистрационными стойками. Однако если регистрация происходит за одной стойкой, то она проводится в приоритетном отношении пассажиров бизнес-класса.

Порядок регистрации пассажиров на рейс осуществляется следующим образом:

- оператор регистрационной стойки берет у пассажира авиабилет и документы, удостоверяющие личность пассажира;
- сверяет соответствие фамилии, указанной в паспорте (или другом документе, удостоверяющем личность пассажира), с фамилией в билете;
- проверяет действительность билета, место и дату выдачи, наличие подписи агента, данные бронирования (код перевозчика, номер рейса, дату вылета, статус бронирования, вид тарифа, норму

бесплатного провоза багажа, класс обслуживания), при необходимости — наличие штампа «Передаточная надпись/ограничения»;

- сверяет фамилию пассажира по списку забронированных пассажиров в PNL и отмечает их в Бланке регистрации пассажиров (эти бланки составляют отдельно для каждого класса обслуживания).

Если в билете пассажира указан статус ОК, а его фамилия не внесена в PNL и рейс полностью загружен, то оператор, установив причину отсутствия фамилии пассажира в PNL, должен предложить пассажиру либо перевозку другого перевозчика в этот же день, либо перевозку ближайшим своим рейсом и обеспечение проживания в гостинице за свой счет, либо сделать возврат денег за оплаченный билет без штрафных санкций. В дальнейшем устанавливается конкретное лицо, виновное в данной ошибке бронирования.

После сверки фамилии оператор закрепляет за пассажиром конкретное место в салоне самолета исходя из класса обслуживания. При этом обычно учитываются интересы пассажиров — место у окна или у прохода, рядом со спутником (двойные, тройные места) или отдельно, в салоне для курящих или для некурящих. В некоторых случаях оператор сам определяет место в салоне для пассажира. Так, места у аварийных выходов предпочтительно предоставлять пассажирам без явных физических или умственных недостатков, способных в случае эвакуации оказать помощь другим пассажирам или, по крайней мере, не препятствовать эвакуации в силу своего немощного состояния. Пассажиры, которые не смогут ускорить процесс эвакуации из самолета, размещаются на местах, не загромождающих подходы к аварийному оборудованию «выходы». К таким пассажирам относятся лица с явными физическими или умственными недостатками; лица, чье здоровье не позволяет им быстро передвигаться; дети до 12 лет.

В знак закрепления за пассажиром места ему выдается посадочный талон, где указаны номер конкретного места, дата и номер рейса, порядковый номер по ведомости регистрации, а также номер выхода, через который будет производиться посадка на самолет.

Одновременно с регистрацией пассажира происходит взвешивание всех его вещей и оформление багажа, сдаваемого для перевозки в багажное отделение воздушного судна. Оператор на стойке регистрации принимает от приемосдатчика отрывные талоны багажных бирок, навешиваемых на зарегистрированный багаж, и клеивает их на обложку авиабилета. С этого момента авиабилет пассажира становится и багажной квитанцией. Информация о ко-

личестве мест и массе зарегистрированного багажа и ручной клади вписывается в билет.

Затем оператор изымает полетный купон на данный участок полета и возвращает пассажиру билет вместе с отрывными талонами багажных бирок. Изъятый полетный купон служит подтверждением того, что пассажир действительно явился на регистрацию на рейс.

Если у пассажира имеется сверхнормативный багаж, то он обязан оплатить его по соответствующему тарифу и предоставить оператору регистрационной стойки квитанцию об оплате: из нее оператор изымает полетный купон квитанции платного багажа.

Если пассажир решил лететь более высоким классом обслуживания, он должен обратиться к старшему диспетчеру зоны регистрации с просьбой о повышении в классе обслуживания. При наличии свободных мест в бизнес-классе самолета такое разрешение, как правило, выдается путем наложения отметки на лицевой стороне билета, в которой указывается дата, номер рейса и фамилия выдавшего разрешение. Затем пассажиру предлагается пройти в кассу, где он доплачивает соответствующую сумму денег. Агент по бронированию оформляет пассажиру ордер разных сборов, а в полетный купон клеивается стикер с изменением класса обслуживания. При регистрации такого пассажира оператор на регистрационной стойке изымает соответствующий купон и скрепляет его с полетным купоном авиабилета. Сам ордер разных сборов остается у пассажира.

После регистрации пассажирам предлагается пройти для дальнейшего оформления на рейс в зону санитарного и паспортного контроля, а затем в зону ожидания (пассажирам эконом-класса) или бизнес-зал (пассажирам бизнес-класса).

Обычно регистрация пассажиров заканчивается за 40 мин до отправления международного рейса и за 30 мин до отправления внутреннего рейса. Пассажир, опоздавший на регистрацию, к перевозке на данный рейс может быть не допущен. При возврате денег с такого пассажира может быть удержан сбор в соответствии с правилами применяемого тарифа. Сбор может не браться лишь в том случае, если пассажир не прибыл на регистрацию вследствие болезни (о чем должен быть предъявлен официальный медицинский документ); в случае задержки или отмены стыковочного рейса или из-за непредоставления этому пассажиру забронированного места на стыковочном рейсе. Если же пассажир все же желает осуществить перевозку, то он должен отметить на билете время своего

прибытия на регистрацию и отправиться в кассу аэропорта перебронировать билет, если это позволяют условия действия тарифа.

Таможенный досмотр вылетающих пассажиров может производиться до регистрации на рейс.

Задача таможенного досмотра — не допустить бесконтрольный вывоз из страны валюты, изделий из драгоценных металлов и камней и запрещенных к вывозу предметов и веществ в соответствии с таможенными правилами.

Ввоз и вывоз гражданами РФ в пределах суммы, не превышающей нормы, установлен Центральный банк РФ.

Что касается иностранной валюты, то нормы ее вывоза могут меняться. С одной стороны, это обусловлено требованиями иностранных государств, предполагающими наличие у въезжающих иностранных граждан необходимого минимального количества денег на проживание в этом государстве.

Таможенная служба не должна пропускать ввоз в страну тех предметов, на которые наложен запрет, ограничения или пошлины. Поэтому таможенный досмотр пассажиров производится и в аэропорту прилета. При этом также учитываются законодательные акты, действующие на территории того или иного государства. Так, например, в сентябре 1999 г. власти Кипра ввели запрет на ввоз в страну иностранными гражданами растений. Поэтому тем, кто провожает своих близких на Кипр, не стоит дарить отъезжающим цветы, так как они все равно будут уничтожены кипрскими таможенниками.

До начала таможенного досмотра пассажиру необходимо заполнить и предъявить таможенным органам таможенную декларацию, которая представляет собой формализованное заявление, где приводятся точные сведения:

- о лице, пересекающем границу (фамилия, имя, отчество, паспортные данные, из какой страны и в какую он едет);
- о наличии и количестве мест сопровождаемого и несопровождаемого багажа;
- о наличии товаров, требующих обязательного декларирования (национальная и иностранная валюта, оружие, боеприпасы, наркотические средства, предметы старины и искусства, изделия из драгоценных металлов и камней, транспортные средства, товары, подлежащие обложению таможенными платежами, и т.д.).

Сообщение в декларации недостоверных сведений влечет за собой ответственность согласно действующему законодательству.

Декларация пишется на русском или английском языке в единственном экземпляре и подписывается владельцем товара. Однако если декларируются товары, содержащиеся в несопровождаемом багаже, или у декларанта есть желание получить экземпляр декларации, то последняя может составляться в двух экземплярах. Заполненную декларацию пассажир должен предъявить вместе со своим багажом, билетом и паспортом инспектору таможи.

Сама процедура проведения таможенного досмотра может осуществляться с использованием установок для просвечивания багажа, металлодетекторов для обнаружения оружия и изделий из драгоценных металлов, специально обученных собак для обнаружения наркотиков путем опроса пассажиров. После завершения таможенного оформления декларация остается в таможенном органе, где она хранится в течение срока, определяемого национальным законодательством. Если же товары ввозятся или вывозятся временно, то таможенная декларация должна возвращаться пассажиру для беспрепятственного вывоза или ввоза указанных в ней предметов. В этом случае она должна сохраняться в течение всего времени пребывания за границей. Утерянная декларация не восстанавливается, и дубликат ее не выдается.

Следует отметить, что таможенная декларация может и не заполняться, если у выезжающего или въезжающего лица отсутствуют драгоценные металлы и камни, оружие, культурные ценности, наркотические средства и т.п., в том числе валюта, размер которой не превышает установленной нормы.

Согласно рекомендациям Международной организации ИКАО в аэропорту для прохождения таможенного досмотра могут быть выделены два коридора — «зеленый» и «красный». Если пассажир уверен, что в его багаже не содержатся предметы, запрещенные к ввозу или вывозу из страны, а также не требующие декларирования, он выбирает «зеленый коридор», где таможенный контроль практически не производится.

Проходя таможенный контроль, пассажир обязан выполнять требования государственной таможенной службы, присутствовать при досмотре своих вещей. При отказе пассажира от таможенного досмотра перевозчик имеет право отказать в перевозке такому лицу. При этом отказ будет считаться добровольным, снимающим с перевозчика ответственность перед пассажиром за убытки, понесенные им в результате отказа от перевозки.

Санитарно-эпидемиологический контроль заключается в проверке у пассажиров наличия медицинских сертификатов, необходимых для въезда в страну назначения, трансфера или транзита. Контроль устанавливается в целях предотвращения распространения опасных заболеваний, которыми могут заразиться туристы, отправляясь в зарубежные поездки. К наиболее опасным заболеваниям относятся чума, оспа, желтая лихорадка, малярия, холера, брюшной тиф, гепатит «А» и др. В основном эти болезни распространены в странах Африки, Южной Америки, Юго-Восточной Азии. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) ежегодно в своих специальных изданиях публикует перечень стран риска, а также стран, являющихся эпидемичными по ряду инфекционных заболеваний.

При поездке в страны, неблагоприятные с точки зрения того или иного заболевания, туристам необходимо сделать соответствующие прививки и получить медицинский сертификат, подтверждающий вакцинацию. Медицинский сертификат выдается тем медицинским учреждением, где человеку сделана прививка. Согласно российскому законодательству существует перечень стран, посещение которых требует обязательной прививки против желтой лихорадки; рекомендуются, хотя и не являются обязательными, прививки от вирусного гепатита «А» и брюшного тифа.

Турфирмы, организующие поездки за рубеж, обязательно должны проводить инструктаж по профилактике заболеваний и предупреждать своих клиентов о необходимости проведения тех или иных прививок и сроках их проведения, так как некоторые прививки следует делать не позднее чем за месяц до начала поездки. Получить профессиональные рекомендации турфирмы могут в Институте медицинской паразитологии и тропической медицины.

Медицинские свидетельства требуются и на некоторых внутренних линиях, например при поездках в определенное время года в отдаленные районы Сибири и Дальнего Востока. В частности, геологическим партиям, направляющимся в такие районы, предлагается пройти вакцинацию против энцефалитного клеща, приобретающего высокую активность в мае—июне.

В аэропорту отправления санитарный контроль проводится до или во время регистрации пассажира, а в аэропорту прибытия — сразу после высадки из воздушного судна.

В ряде ситуаций (подобных той, которая имела место весной/летом 2003 г. по причине распространения атипичной пневмонии) санитарный контроль может проводиться путем визуального выявле-

ния пассажиров, подозреваемых в заражении той или иной болезнью. При этом такой пассажир по прилету в пункт назначения по распоряжению санитарного врача, встречающего самолет, может быть изолирован в принудительном порядке, а в случае необходимости карантину могут быть подвергнуты и все остальные пассажиры и члены экипажа, находящиеся на данном рейсе.

Помимо этого, существуют и другие способы проведения санитарного контроля, осуществляющиеся через службы выдачи виз путем требования справок от желающих въехать в страну об отсутствии у них тех или иных заболеваний.

Санитарный контроль предусмотрен не только в отношении людей, но и в отношении животных и растений. Так, перевозка пассажирами домашних собак и кошек разрешается только при наличии ветеринарного свидетельства или ветеринарного сертификата.

Ветеринарное свидетельство — внутренний казахстанский документ установленного образца, выдаваемый ветеринарным врачом государственной ветеринарной службы Республики Казахстан для транспортировки животного по территории Казахстана. Данный документ удостоверяет тот факт, что животное здорово, поэтому получить его необходимо за 2—3 дня до начала перевозки.

Для международной перевозки животного необходимо иметь ветеринарный сертификат, выданный в пограничном контрольном ветеринарном пункте аэропорта в обмен на ветеринарное свидетельство, и справку, подтверждающую вакцинацию животного против бешенства (во многих странах существуют требования, чтобы прививка была сделана не менее чем за 3 мес. до отъезда).

Ветеринарные свидетельства и сертификаты требуются и при перевозке животноводческой продукции и живых животных, транспортируемых в качестве груза. Ветеринарные документы выдаются на все виды животных, включая птиц, пушных зверей, лабораторных, домашних и зоопарковых животных, морских зверей, пчел, рыб и др.

Вывоз растений и продукции растительного происхождения (семян, зерна, свежих плодов и овощей и др.) из Казахстана осуществляется в соответствии с фитосанитарными условиями, предусмотренными международными конвенциями и соглашениями по карантину и защите растений. Он производится в сопровождении фитосанитарных сертификатов по форме, предусмотренной международной конвенцией ФАО (Продовольственной и сельскохозяйственной организацией при ООН).

Ветеринарный и фитосанитарный виды контроля производятся, как правило, одновременно с таможенным досмотром.

Паспортно-визовый контроль заключается в проверке наличия у пассажиров действительных паспортов, въездных, выездных, а в случае необходимости — и транзитных виз.

При международных перевозках пассажиры обязаны предоставить пограничной службе заграничные паспорта, оформленные определенным образом. Туристы, как правило, путешествуют по общегражданскому загранпаспорту синего цвета, дающему право гражданам пересекать границу своего государства.

При паспортном контроле проверяется действительность паспорта, срок его действия, который не должен прерываться датой обратного выезда. Некоторые страны устанавливают ограничения для въезда граждан, срок окончания действия паспорта которых составляет от 2 до 6 месяцев. Турфирмы, организующие путешествия за рубеж, должны знать требования по паспортному контролю, предъявляемые в странах транзита, трансфера и пребывания.

Ребенок, следующий с родителями, должен быть вписан в паспорт одного из них или в паспорта обоих родителей. При этом, если ребенку более 6 лет, в паспорт родителей должна вклеиваться его фотография. Ребенок может иметь свой собственный заграничный паспорт с самого рождения. При этом до достижения ребенком 6 лет паспорт может быть оформлен с фотографией или без нее, а начиная с 6-летнего возраста, наличие фотографии в документе ребенка является обязательным требованием.

Виза — это документ, разрешающий конкретному лицу въезд на территорию данного государства, выезд с территории данного государства или проезд через него. В связи с этим визы бывают въездные, выездные и транзитные. Въездные визы представляют собой отметку в паспорте, которая ставится дипломатическими представительствами иностранных государств или уполномоченными службами и дает право иностранцу беспрепятственного перемещения по стране пребывания (в некоторых случаях иммиграционные правила могут накладывать ограничения, касающиеся зоны передвижения). Особенностью транзитной визы является то, что она не дает права пассажиру покинуть зону аэропорта, вокзала или борт судна. Она выдается на определенное время посольством третьей страны после получения основной визы. Выездная виза ставится при выезде гражданина из страны.

Визы выдаются на основании приглашений, в которых определяются цели путешествия, в связи с чем они бывают деловые, частные, гостевые, туристические и др. Туристическая виза выдается на время, указанное в турпутевке или туристическом ваучере, и бывает, как правило, однократной (многократная виза позволяет пересекать границу государства ограниченное или неограниченное число раз в течение определенного времени). Турфирма получает туристическую визу через ходатайство принимающей стороны или через посреднические организации, специализирующиеся на оформлении виз. В ряде случаев может оформляться групповая виза, предоставленная на списке туристов.

Следует иметь в виду, что визовый режим в разных странах различен. Существуют страны с безвизовым режимом, который не требует наличия визы вообще или визы для граждан определенного государства. В других странах получить визу можно сразу по прибытии в воздушном или морском порту. Некоторые государства устанавливают более или менее жесткий режим въезда и выезда, требующий для получения визы наличия ряда документов: приглашения, анкеты, страховки, определенной суммы денег, справки о заработной плате, билета в оба конца, брони в гостинице, сведений о родственниках и т.д.

Паспортно-визовый контроль в аэропорту преследует несколько целей: исключить проникновение на борт самолета лиц, находящихся в международном или внутреннем розыске, нелегальных иммигрантов, террористов и недостаточно документированных пассажиров. В последнем случае необходима депортация пассажиров из иностранного государства, что может привести не только к лишним трудностям, возникающим у авиакомпании, связанным с размещением пассажира на рейсе, но и к применению штрафных санкций к авиаперевозчику со стороны этого государства. Паспортно-визовый контроль называют еще иногда пограничным контролем.

Процедура прохождения паспортно-визового контроля довольно продолжительна, так как она требует внимательной сверки документов и сопоставления фотографии туриста с самой личностью с целью получения уверенности в том, что перед пограничником находится именно тот человек, чья фотография вклеена в паспорт. Особенно утомителен этот процесс для часто летающих пассажиров. Поэтому для туристов, часто пользующихся услугами воздушного транспорта, разрабатываются новые способы прохождения

4. Организация авиационных перевозок туристов

паспортного контроля, позволяющие значительно сократить длительность этой процедуры.

Специальный контроль безопасности полетов. В целях обеспечения дополнительной безопасности во время пребывания в аэропорту и на протяжении последующего полета пассажирам и сопровождающим необходимо пройти предварительную проверку безопасности, которая состоит в прохождении через металлодетекторы, установленные у входов в пассажирские терминалы аэропорта.

Вылетающим пассажирам будет необходимо пройти повторную проверку перед входом в зону специального контроля в зале ожидания посадки на самолет.

4.5. Авиабилет, тарифы, скидки и льготы, аэропортовые сборы

Контрактом на обслуживание авиапассажира перевозчиком является билет, в котором указаны имя пассажира и наименование авиакомпании. Авиационный билет является именным и содержит все требуемые атрибуты (посадочный купон для полета, полетные купоны и пассажирский купон). В билете может быть указано несколько лиц (например, членов семьи), кроме того, билеты могут быть групповыми (как правило, для туристов).

Билеты разных авиакомпаний могут быть оформлены на основании документов, удостоверяющих личность пассажира. На билетах указываются фамилия пассажира; маршрут; класс; номер рейса и код авиакомпании; дата и время вылета; срок годности билета; статус.

Фамилия пассажира на билете (в отличие от паспорта, где она написана по-французски) пишется по-английски. Перед фамилией женщины пишется Ms. (миссис), перед фамилией мужчины — Mr. (мистер).

Маршрут полета указывается в зависимости от того, делает ли самолет посадки, меняется ли в пути номер рейса и др. Если в пути самолет делает посадки, но при этом не меняется ни самолет, ни номер рейса, то в билете в графе «маршрут» указываются только начальный и конечный пункты. В случае изменения в пути номера рейса указывается дополнительно пункт пересадки.

Класс обслуживания в билете указывается буквенными символами: первый класс (F); бизнес-класс (C); экономический класс (Y); туристический класс (T).

В крупнейшей авиакомпании Air France (Франция) класс авиакомпании отличается от общепринятого:

- Espace — 180 (соответствует первому классу);

4.5. Авиабилет, тарифы, скидки и льготы, аэропортовые сборы

- Espace — 127 (соответствует бизнес-классу);
- Economical (экономический класс).

Номер рейса и код авиакомпании указываются соответствующими символами: например, LH-124 — это 124-й рейс авиакомпании Lufthansa (Германия).

Например, коды некоторых других авиакомпаний имеют следующие обозначения:

- SU — Аэрофлот — Российские международные авиалинии;
- AF — Air France — Франция;
- DL — Delta Air Lines — США;
- AY — Finn air — Финляндия;
- BA — British Airways — Англия;
- CY — Cyprus Airways — Кипр и др.

Даты ставятся в графе «туда» и «обратно». В случае приобретения билета с открытой датой «обратно» она не указывается, а на обратном полетном купоне ставится «open» — «открыто».

Время вылета всегда указывается местное. В некоторых случаях в ряде авиакомпаний указывается и время прилета.

Срок годности билета устанавливается в зависимости от типа билета, но не более одного года с даты его выдачи или в ряде случаев с даты начала поездки. Срок действия (годности) билета указывается в его соответствующей графе.

Продление срока действия билета осуществляется в следующих случаях:

- если отменен рейс, на который у пассажира зарезервировано место;
- в случае отсутствия остановки по маршруту, которая для пассажира является местом начала путешествия, и транзитной остановки;
- если перевозчик не смог осуществить полет по расписанию;
- когда пассажиру предоставляется другой класс сервиса;
- если перевозчик не может предоставить место, указанное в билете;
- если перевозчик не может обеспечить резервирование.

В этих случаях действие билета продлевается в соответствии с правилами перевозки.

Аналогичные правила действуют в случае прекращения полета по болезни, при этом срок действия билета продлевается для заболевшего пассажира и членов его семьи, его сопровождающих, до трех месяцев.

В случае смерти пассажира в дороге билеты сопровождающих его лиц продлеваются до 45 дней на основании сертификата (свидетельства) о смерти.

Статус на билете указывается следующими символами:

- ОК — если забронировано место на данном рейсе;
- RQ — место запрашивается, и пассажир улетает при наличии свободных мест.

Утерянный билет восстанавливается до начала полета в агентстве, где он приобретался (выдается дубликат). Если билет утерян за границей, то он может быть восстановлен в представительстве данной авиакомпании за рубежом.

Цена билета зависит от многих факторов: базового тарифа; класса авиакомпании; страны; срока пребывания; условий бронирования; возраста; социальной категории; наличия льгот, скидок и др.

В мире не существует единых тарифов на международные перевозки. Это, как правило, относится и к национальным перевозчикам внутри страны.

Тариф — это стоимость перевозки от пункта отправления до пункта назначения. Тариф не включает наземное транспортное обслуживание между аэропортами и между аэропортом и центром города, за исключением случаев, когда оно предусмотрено перевозчиком и предоставляется без дополнительных сборов.

Цены на воздушные перевозки. Средние цены на воздушные пассажирские перевозки (пассажиров и их багажа), регулируются принципами соглашений Международной ассоциации воздушных перевозчиков (IATA). Они, в частности, устанавливают обязательность скидок для детей. Предусматривается ценовая разница, учитывающая класс обслуживания (экономический или туристический, первый или бизнес-класс).

Однако первый и главный принцип, характерный и общий для перевозок и свойственный именно туризму, — непереносимая поездка в оба конца, т.е. «туда и обратно» *round trip (circle trip, open jaw)*. Разумеется, есть пассажиры, которые совершают путешествие в один конец *one way* (эмигранты, дипломаты, иностранные рабочие и другие, но эти категории путешественников, в общем случае, не относятся к туристам). Загрузка в оба конца всегда выгодна, и поэтому всегда такая поездка дешевле, чем поездка в один конец. Пусть клиент вернется хоть через год, заплатит за билет сразу по тарифу «туда и обратно». В тарифной политике различаются:

- *constructed fares* — цены, отличные от цен экономического или туристического класса с учетом дополнительного сервиса или услуг, например обслуживания бизнес-класса, VIP и др.;
- *joint fares* — усредненные согласованные цены, используемые при организации перевозки пассажиров, в которой участвуют не один, а два или более перевозчиков;
- *normal fares* — обычные тарифные цены на регулярных рейсах, указанные в расписании или прейскуранте. Они даны без любых скидок и поэтому являются максимально высокими;
- *sectional fares* — цены с учетом класса обслуживания, выбранного или примененного тарифа, учитывающего скидки, особые условия перевозки, цены других перевозчиков, участвующих в перевозке. Это может быть цена до промежуточного пункта общего рейса;
- *through fares* — общая цена перевозки от пункта начала *point of departure* до конечного пункта назначения *point of destination*, указанного в расписании.

Опубликованные тарифы IATA устанавливаются Международной ассоциацией авиаперевозчиков, призванной защищать коммерческие интересы входящих в нее участников. Международные тарифы, регулируемые IATA, являются базисными; не зависят от авиакомпаний; приводятся во всех международных системах бронирования и печатаются во всех тарифных справочниках, в связи с чем и называются опубликованными. Опубликованные тарифы IATA используются при расчетах сложных маршрутов, где участвуют несколько перевозчиков.

Опубликованные тарифы авиакомпаний представляют собой тарифы, разработанные конкретным авиаперевозчиком на конкретном направлении. Но они устанавливаются по согласованию с IATA, поэтому отличаются от них незначительно, разница может составлять от 2 до 10 долл. США.

Каждая авиакомпания содержит специальный тарифный отдел, формирующий принципы тарифной политики, осуществляет расчет тарифов. Любой агент при необходимости может связаться с этим отделом и уточнить необходимые сведения для расчетов цены перевозки.

Общие принципы формирования цены можно изложить следующим образом:

- стоимость перевозки зависит от расстояния (*Mileage*), на которое совершается перелет. В сезон на внутренних рейсах может быть повышение тарифов (для международных такое исключено);

4. Организация авиационных перевозок туристов

- для каждой пары городов в рамках базового тарифа устанавливается максимально допустимое расстояние перелета (Maximum Permitted Miles — MPM). Если расстояние перелета превышает заданное за счет промежуточных посадок, то тариф увеличивается;
- при расчете тарифа имеет место преобладание более высокого тарифа Higher Intermediate Points — HИP. Если стоимость перелета между двумя промежуточными точками в ходе сложного маршрута выше, чем стоимость прямого перелета между пунктом отправления и пунктом конечного назначения, то пассажир оплачивает перелет по более высокому тарифу;
- при расчете сквозного тарифа на перелет между несколькими пунктами к базовой стоимости перелета между парами городов производится надбавка к тарифу (Add — on);
- при расчетах тарифов перелета с использованием перевозчиков разных стран используются нейтральные единицы расчетов. В 1989 г. IATA приняла всемирную систему конвертации валют, используемую при расчетах авиационных тарифов, в которой используется искусственная расчетная единица NUC. Основная задача — устранить необходимость учета колебания курсов валют при расчетах цены и осуществлении взаиморасчетов счетов перевозчиков.

Конфиденциальные тарифы авиакомпаний являются коммерческой тайной каждой авиакомпании, нигде не публикуются и не доступны в международных системах бронирования. Предлагаются они на простых маршрутах, выполняемых одним перевозчиком. Эти тарифы более дешевые по сравнению с опубликованными и зависят от спроса и конкуренции на данном направлении.

Нормальные тарифы — это полные тарифы первого (F), бизнес- (С) и эконом- (Y) классов обслуживания. Эти тарифы предполагают перелет в оба конца, не накладывают никаких ограничений на срок действия билета и разрешают бронировать билеты за 365 дней до вылета с фиксированной или открытой датой. Пассажир, приобретший билет по нормальному тарифу, может изменить дату вылета, вернуть билет обратно в кассу даже после вылета самолета, менять маршрут и др. Нормальные тарифы — это более дорогие тарифы.

Специальные тарифы — это наиболее дешевые типы тарифов, но это предполагает большое количество ограничений при их применении. Чем дешевле тариф, тем жестче условия его применения.

4.5. Авиабилет, тарифы, скидки и льготы, аэропортовые сборы

Основные ограничения специальных тарифов:

- спецтарифы имеют минимальный и максимальный сроки пребывания за границей. Минимальный срок пребывания составляет ночь с субботы на воскресенье («Правило Воскресенья»), максимальный срок — от 1 до 6 мес.;
- спецтарифы не допускают остановки в пути следования или требуют доплату за такую возможность;
- все специальные тарифы имеют фиксированные даты вылета, которые разрешается менять, но с очень большими штрафами;
- билеты, купленные по спецтарифам, практически невозможно сдать;
- спецтарифы нельзя бронировать — как правило, билеты должны быть оплачены и выкуплены сразу или в течение определенного промежутка времени (24–72 ч).

Специальные тарифы можно разделить на 4 основные группы:

- экскурсионные тарифы;
- молодежные тарифы;
- групповые тарифы;
- тарифы инклюзив-тур.

Экскурсионные тарифы являются наиболее популярными, они рассчитаны на туристов и имеют ограничения, делающие их неприемлемыми для бизнес-потоков. Основными ограничениями являются ограничения по срокам пребывания — минимальный срок пребывания от 7 до 1 дня, включая воскресенье, максимальный срок пребывания 1–6 мес.

Экскурсионные тарифы более дешевые, чем нормальные, но более дорогие по сравнению с другими специальными тарифами.

Молодежные тарифы широко используются на практике туристическими компаниями, специализирующимися на планировании и продаже путешествий для молодежи и студентов. Основанием для предоставления студенческой скидки обычно является молодежный студенческий билет ISIC.

Основные условия молодежного тарифа:

- билет действителен в течение одного года;
- бронирование можно осуществить за 365 дней, а выкупить за неделю;
- возможность изменения даты отправления;
- возможность поменять билет в любом молодежном агентстве за границей;
- максимальные штрафные санкции — 25 долл. США;

4. Организация авиационных перевозок туристов

- билет можно купить и в одну сторону. Стоимость билета в одну сторону составляет обычно 50% от полной стоимости тарифа «туда-обратно»;

- практически со всеми молодежными авиабилетами авиакомпании разрешают остановки по пути следования без взимания доплат, в отличие от обычных тарифов;

- предоставляется возможность купить билет с прилетом в один город и с вылетом из другого, даже если он находится на территории другого государства, в таком случае стоимость билета будет складываться из суммы стоимости пролета в одну сторону в каждый из выбранных городов;

- возможности комбинирования маршрута;
- отсутствие правила «выходного дня» и более низкая стоимость по сравнению с обычными билетами.

Однако для молодежных тарифов каждая авиакомпания устанавливает особые ограничения и правила на приобретение и использование авиабилетов данного тарифа: территория, на которой билеты действительны для продажи; ограничения по бронированию определенных классов; правила и сроки подтверждения бронирования; условия Open jaws, т.е. возможность лететь в один город, а возвращаться из другого; ограничения по перелету из зарубежных стран.

Групповой тариф применяется, как правило, для групп учащихся школ до 19 лет и сопровождающего их руководителя.

Тарифы «Инклюзив-тур» распространяются только через турфирмы среди индивидуальных и групповых туристов. Помимо лимитированного срока пребывания за границей эти тарифы предусматривают ограничения по числу туристов в группе (количество человек должно быть 4–25). Эти тарифы не публикуются на основном агентском экране и могут быть предложены пассажирам вместе с пакетом дополнительных услуг.

Льготные тарифы АПЕКС. Advance Purchase Excursion Fare (APX) — специальный льготный тариф пассажирских авиаперевозок. Пассажир, решивший воспользоваться этим тарифом, не может изменять дату бронирования. Устанавливается определенный период (дедлайн — deadline) до начала перевозки (обычно — от 7 до 28 дней в зависимости от маршрута), после которого запрещается продажа билетов по этому тарифу. В случае возврата билета до начала действия «дедлайна» пассажир получает назад всю истрачен-

4.5. Авиабилет, тарифы, скидки и льготы, аэропортовые сборы

ную на билет сумму, после «дедлайна» — у него вычитается определенный штраф.

Существуют четыре основные разновидности тарифа АПЕКС:

AP1M — тариф АПЕКС (APX) сроком на 1 месяц. Срок пребывания за рубежом: мин. — с захватом воскресенья, макс. — 1 месяц. Продажа билетов не позднее определенного срока. Даты вылета «туда и обратно» фиксируются при продаже. Изменения даты вылета, маршрута, возврат денег за билет в случае отказа от полета возможны только до начала путешествия, с удержанием штрафов и только в пределах действия данного тарифа.

AP2M — тариф АПЕКС (APX) сроком на 2 месяца. Срок пребывания за рубежом: мин. — с захватом воскресенья, макс. — 2 месяца. Продажа билетов не позднее определенного срока. Даты вылета «туда и обратно» фиксируются при продаже. Изменения даты вылета, маршрута, возврат денег за билет в случае отказа от полета возможны только до начала путешествия, с удержанием штрафов и только в пределах действия данного тарифа.

AP3M — тариф АПЕКС (APX) сроком на 3 месяца. Срок пребывания за рубежом: мин. — с захватом воскресенья, макс. — 3 месяца. Продажа билетов не позднее определенного срока (в зависимости от направления — 7, 14 дней). Даты вылета «туда и обратно» фиксируются при продаже. Изменения даты вылета, маршрута, возврат денег за билет в случае отказа от полета возможны только до начала путешествия, с удержанием штрафов и только в пределах действия данного тарифа (т.е. установленных сроков пребывания за границей) до 3 месяцев.

Срок пребывания за рубежом минимальный — с захватом воскресенья, максимальный — 3 месяца. Бронирование и продажа билетов в течение 24 часов и не позднее определенного срока (в зависимости от направления — 7, 14, 28 дней). Даты вылета «туда и обратно» фиксируются при продаже. Изменения даты вылета, маршрута, возврат денег за билет в случае отказа от полета возможны только до начала путешествия, с удержанием определенного штрафа и только в пределах данного тарифа (сроков пребывания).

Еще большие ограничения устанавливаются для самых дешевых тарифов SUPER APX (на разных маршрутах эти тарифы устанавливаются по-разному и никаких единых правил нет). Пример такого тарифа:

PX1M, SX1M — тариф СУПЕРПЕКС сроком на 1 месяц. Срок пребывания за рубежом: мин. — с захватом воскресенья, макс. —

4. Организация авиационных перевозок туристов

месяц. Бронирование и продажа билетов в один день. Изменения даты вылета невозможны.

Имеется множество тарифов на воздушные перевозки, часть из них имеют значительную общность и применяются повсеместно, другие вводятся и применяются отдельными авиакомпаниями. Кроме того, имеют место взаимные льготы bias в бронировании услуг авиаперевозчиков в компьютеризированных системах США, Канады и некоторых странах Европы. Так, билеты на международные рейсы Аэрофлота проще и надежнее купить в системе «Габриель», чем в «Сирене», которая принадлежит Аэрофлоту и обслуживает его.

Широко применяются системы льготных тарифов для детей, школьников и особо для студентов. Понятие «студент» трактуется в каждом государстве и авиакомпанией по-разному. Едины лишь все в одном — это учащийся дневной формы обучения с загрузкой не менее 40 часов в неделю и возрастом не старше: для компании K. LM — 28 лет, Air France — 29 лет, British Airways — 32 года, Finn air — 35 лет. В США нет предела возраста для студента. Кроме того, учитывается возможность льготы для учителя, сопровождающего студенческую группу. Студенческая скидка может составить до 30% и более от стоимости обычного тарифа.

Государства заключают двусторонние соглашения bilateral agreement об организации авиаперевозок, лимитов перевозок, политике тарифов и продажи билетов, а также иных условиях, которые обеспечивают равные условия для национальных перевозчиков двух государств. Если устанавливается линия Москва—Нью-Йорк, то каждая сторона имеет право на равное участие в проекте или справедливую экономическую компенсацию своих интересов. При этом стороны договариваются о ценовой политике и тарифах с учетом классности услуг.

Аэродромные сборы. Отдельные государства национальными законами вводят налог за пересечение государственной границы, это может распространяться на всех путешествующих лиц и транспортные средства или только на иностранных граждан. Сбор взимается на границе при въезде или выезде или учитывается в стоимости перевозки автоматически.

Сбор аэродромный airport fee, airport tax, head tax — сбор, взимаемый с пассажиров, вылетающих международными рейсами из аэропорта. Сбор принят в некоторых аэропортах (в основном развивающихся стран — Бразилия, Гайана, Гвинея, Египет, Зимбабве, Китай) и составляет обычно от 5 до 50 долл. США. Таким сбором,

4.6. Обязанности перевозчика и пассажира

как правило, не облагаются: официальные представители иностранного государства, сотрудники ООН и члены их семей, транзитные пассажиры, вылетающие в день прилета и тем же самолетом, а также дети в возрасте от 2 до 10 лет.

Если сбор уплачивается лично туристом и в состав цены авиабилета не включен, согласно установленным правилам, то туриста следует предупреждать заблаговременно.

4.6. Обязанности перевозчика и пассажира

По договору воздушной перевозки пассажира **перевозчик обязуется** перевести пассажира воздушного судна в пункт назначения с предоставлением ему места на воздушном судне, совершающем рейс, указанный в билете, а в случае воздушной перевозки пассажиром багажа, то и последний доставить в пункт назначения и выдать пассажиру или уполномоченному на получение багажа лицу. Срок доставки пассажира и багажа определяется установленными перевозчиком правилами воздушных перевозок. Пассажир воздушного судна обязуется оплатить воздушную перевозку, а при наличии у него багажа сверх установленной перевозчиком нормы бесплатно провоза багажа и провоз этого багажа.

Перевозчик обязан организовать обслуживание пассажиров воздушных судов, обеспечивать их точной и своевременной информацией о движении воздушных судов и предоставляемых услугах.

Перевозчик может отказать в перевозке пассажира и его багажа по причинам безопасности, а также, если пассажир причиняет своим поведением, умственным или физическим состоянием дискомфорт для других пассажиров.

Отказ в перевозке осуществляется также в случаях:

- нарушения инструкций и правил, установленных перевозчиком;
- отказа в подчинении службе безопасности и другим службам;
- когда личность пассажира не документирована надлежащим образом;
- если билет на перевозку был приобретен незаконно или является поддельным;
- если в полетных купонах кем-то изменено имя пассажира.

Разрешение на перевозку детей без сопровождения, инвалидов, беременных женщин или больных определяется правилами или соглашением с перевозчиком.

Перевозка багажа туристов осуществляется в соответствии с установленными правилами. Перевозчик может отказать в перевозке зарегистрированного багажа, если он не упакован должным образом, что нарушает правила безопасности.

По причинам безопасности перевозчик (с разрешения пассажира) может производить досмотр багажа, а также может обыскать багаж в его отсутствие, если пассажир не может при этом присутствовать. Если пассажир не соглашается с этим требованием, то перевозчик может отказать в доставке пассажира или багажа.

Пассажир обязан прибыть на место регистрации заблаговременно до отправления рейса, чтобы обеспечить прохождение надлежащих формальностей не позднее времени, указанного перевозчиком. Если пассажир опоздал на рейс, то перевозчик может его перевезти другим рейсом (при наличии мест), за исключением билетов молодежного тарифа PEX или APEX, для которых установлен ряд ограничений.

Если пассажир не смог прибыть к указанному времени, а также имеет неточные документы и не готов к поездке, то перевозчик вправе аннулировать место, зарезервированное для него, и не обязан задерживать полет. При этом перевозчик не несет ответственности перед пассажиром за понесенные им убытки.

По правилам безопасности рейс задерживается только в том случае, если пассажир сдал багаж, а на борту самолета он отсутствует.

Пассажир (турист) не вправе перевозить в качестве багажа:

- предметы, которые могут подвергаться опасности пассажиров самолета или имущество на его борту;
- предметы, перевозка которых запрещена действующими законами и правилами стран отправления, прибытия или транзита;
- предметы, которые, по мнению перевозчика, не удобны для перевозки из-за их веса, размера, характера;
- хрупкие и скоропортящиеся предметы;
- огнестрельное оружие (кроме охотничьего и спортивного) и амуниция;
- деньги, ювелирные изделия, драгоценные металлы, серебряные изделия, деловые документы, паспорта и др.;
- диких животных;
- другие предметы в соответствии с правилами.

Подлежат запрету для перевозки в багаже: сжатые или сжиженные газы, бутан, кислород, жидкий азот, заряженные баллоны аквалангов, яды, едкие вещества, щелочи, ртуть, аккумуляторные ба-

тареи, легковоспламеняющиеся жидкости, радиоактивные элементы, агрессивные и раздражающие газы или намагниченные материалы и др.

Если перевозчик принимает и регистрирует багаж, то он берет на себя обязанность его охраны и отправки тем же рейсом, которым следует пассажир.

В ряде случаев, оговоренных в правилах, допускается по согласованию с пассажиром отправка багажа другим рейсом.

Пассажир может перевезти бесплатно багаж согласно нормам, указанным в правилах или требованиях перевозчика.

Обычно действует правило, в соответствии с которым норма бесплатного провоза багажа для первого класса составляет 40 кг, бизнес-класса — 30 кг, экономического класса — 20 кг (Weight concept).

Излишек багажа перевозится за дополнительную плату в соответствии с правилами.

Некоторые перевозчики используют систему бесплатной перевозки багажа в зависимости от числа багажных мест (Piece concept).

Пассажир за дополнительную плату может декларировать стоимость проверенного багажа, превышающего ограничения.

Багаж, который пассажир берет с собой в салон самолета, является нерегистрируемым. Его габариты и вес регламентируются правилами перевозчика. В большинстве случаев ручная кладь ограничивается одним местом. Не считается ручной кладью плащ или пальто, которое пассажир несет на руке, костыли, сумка с детским питанием. В ряде авиакомпаний вес ручной клади не должен превышать 5 кг.

По прибытии в пункт назначения пассажир предъявляет багажную идентификационную бирку и квитанцию и получает свой багаж. В случае утери бирки или квитанции перевозчик вручит пассажиру его багаж при предъявлении прав на него и уплате дополнительных расходов по его идентификации.

Получение пассажиром багажа без жалобы является прямым доказательством, что багаж доставлен в полном соответствии с условиями договора на перевозку.

Животные допускаются к перевозке при наличии действующего сертификата о здоровье и прививках, разрешения на ввоз-вывоз, требуемые страной отправления, назначения или транзита. При этом животные вместе с клетками и пищей рассматриваются как излишний багаж и не могут перевозиться бесплатно, даже если у пассажира нет другого багажа. Исключения составляют только со-

баки, сопровождающие слепых или глухих или физически немощных пассажиров; они перевозятся бесплатно сверх установленной нормы багажа. Животные принимаются для перевозки при условии, что пассажир несет за них полную ответственность, а перевозчик не отвечает за повреждения, болезнь или смерть такого животного в случае отказа въезда или проезда в страну.

Пассажир воздушного судна имеет право:

- проезда на льготных условиях в соответствии с законодательством Российской Федерации и установленными перевозчиком правилами воздушных перевозок;
- бесплатного провоза своего багажа в пределах установленной нормы. Нормы бесплатного провоза багажа, в том числе вещей, находящихся при пассажире, устанавливаются в зависимости от типа воздушного судна и не могут быть менее, чем 10 кг на одного пассажира;
- бесплатного, при международных воздушных перевозках в соответствии с льготным тарифом, перевоза с собой одного ребенка в возрасте не старше двух лет без предоставления ему отдельного места. Другие дети в возрасте не старше двух лет, а также дети в возрасте от 2 до 12 лет перевозятся в соответствии с льготным тарифом с предоставлением им отдельных мест;
- бесплатного пользования услугами комнат отдыха, комнат матери и ребенка, а также местом в гостинице при перерыве в воздушной перевозке по вине перевозчика или при вынужденной задержке воздушного судна при отправке и (или) в полете.

Порядок предоставления пассажирам воздушных судов услуг и льгот устанавливается федеральными авиационными правилами.

Порядок расторжения договора перевозки. Перевозчик может в одностороннем порядке расторгнуть договор воздушной перевозки пассажира, договор воздушной перевозки груза в следующих случаях:

- нарушения пассажиром, грузовладельцем, грузоотправителем паспортных, таможенных, санитарных и иных установленных законодательством Российской Федерации требований в части, касающейся воздушной перевозки, при международных воздушных перевозках также правилами, определенными соответствующими органами государства вылета, назначения или транзита;
- отказа пассажира, грузовладельца, грузоотправителя выполнять требования, предъявляемые к ним федеральными авиационными правилами;
- если состояние здоровья пассажира воздушного судна требует особых условий воздушной перевозки либо угрожает безопасно-

сти самого пассажира или других лиц, что подтверждается медицинскими документами, а равно создает беспорядок и неустранимые неудобства для других лиц;

- отказа пассажира воздушного груза оплатить провоз своего багажа, вес которого превышает установленные нормы бесплатного провоза багажа;
- отказа пассажира воздушного судна оплатить перевоз следующего с ним ребенка;
- нарушения пассажиром воздушного судна правил поведения на борту воздушного судна, создающего угрозу безопасности полета воздушного судна либо угрозу жизни или здоровью других лиц, а также невыполнения пассажиром воздушного судна распоряжений командира воздушного судна, предъявленных в соответствии со ст. 58 настоящего Кодекса;
- наличия в вещах, находящихся при пассажире, а также в багаже, грузе запрещенных к воздушной перевозке предметов или веществ.

В случае прекращения по инициативе перевозчика действия договора воздушной перевозки груза пассажиру, грузовладельцу, грузоотправителю возвращается сумма, уплаченная за воздушную перевозку, за исключением оговоренных случаев.

Пассажир воздушного судна имеет право отказаться от полета с уведомлением об этом перевозчика не позднее чем за 24 часа до отправки воздушного судна, если установленными перевозчиком правилами воздушных перевозок не определен льготный срок, и получить обратно уплаченную за воздушную перевозку сумму. При отказе пассажира воздушного судна от полета позднее установленного срока пассажир имеет право получить обратно уплаченную за воздушную перевозку сумму с удержанием сбора, размер которого не может превышать 25% суммы, уплаченной за воздушную перевозку.

Ответственность перевозчика. Перевозчик несет ответственность перед пассажиром воздушного судна и грузовладельцем в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, а также договором воздушной перевозки пассажира, договором воздушной перевозки груза или договором воздушной перевозки почты.

Ответственность перевозчика за вред, причиненный при воздушной перевозке жизни или здоровью пассажира воздушного судна, определяется в соответствии с правилами главы 59 ГК РФ, если законом или договором воздушной перевозки пассажира не преду-

смотрен более высокий размер ответственности перевозчика, а также определяется международными договорами Российской Федерации.

Перевозчик несет ответственность за утрату, недостачу или повреждение (порчу) багажа или груза после принятия их к воздушной перевозке и до выдачи грузополучателю или до передачи их согласно установленным правилам другому гражданину или юридическому лицу в случае, если не докажет, что им были приняты все необходимые меры по предотвращению причинения вреда или такие меры невозможно было принять.

Перевозчик несет ответственность за сохранность находящихся при пассажире вещей, если не докажет, что утрата, недостача или повреждение (порча) этих вещей произошли вследствие обстоятельств, которые перевозчик не мог предотвратить и устранение которых от него не зависело, либо умысла пассажира.

Перевозчик несет ответственность за утрату, недостачу или повреждение (порчу) багажа или груза, если не докажет, что они не явились результатом совершенных умышленных действий (бездействия) перевозчика или произошли не во время воздушной перевозки.

За утрату, недостачу или повреждение (порчу) багажа, груза, а также вещей, находящихся при пассажире, перевозчик несет ответственность в следующих размерах:

- за утрату, недостачу или повреждение (порчу) багажа, груза, принятых к воздушной перевозке с объявлением ценности, — в размере объявленной ценности. За воздушную перевозку багажа или груза с объявленной ценностью с грузоотправителя или грузополучателя взимается дополнительная плата, размер которой устанавливается договором воздушной перевозки багажа или договором воздушной перевозки груза;
- за утрату, недостачу или повреждение (порчу) багажа, груза, принятых к воздушной перевозке без объявленной ценности, — в размере их стоимости, но не более чем в размере двух установленных федеральным законом минимальных размеров оплаты труда за килограмм веса багажа или груза;
- за утрату, недостачу или повреждение (порчу) вещей, находящихся при пассажире, — в размере их стоимости, а в случае невозможности ее установления — в размере не более чем десять установленных федеральным законом минимальных размеров оплаты труда.

Стоимость багажа, груза, а также вещей, находящихся при пассажире, определяется исходя из цены, указанной в счете продавца или предусмотренной договором, а при ее отсутствии — исходя из

средней цены на аналогичный товар, существовавшей в том месте, в котором груз подлежал выдаче, в день добровольного удовлетворения такого требования или в день вынесения судебного решения, если требование добровольно удовлетворено не было.

За утрату, недостачу или повреждение (порчу) багажа, груза, а также вещей, находящихся при пассажире, при международных воздушных перевозках перевозчик несет ответственность в соответствии с международными договорами Российской Федерации.

За просрочку доставки пассажира, багажа или груза в пункт назначения перевозчик уплачивает штраф в размере 25% установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда за каждый час просрочки, но не более чем 50% провозной платы, если не докажет, что просрочка имела место вследствие непреодолимой силы, устранения неисправности воздушного судна, угрожающей жизни или здоровью пассажиров воздушного судна, либо иных обстоятельств, не зависящих от перевозчика.

Срок предъявления претензий к перевозчику при внутренних воздушных перевозках. Претензия к перевозчику при внутренних воздушных перевозках может быть предъявлена в течение шести месяцев. Указанный срок исчисляется следующим образом:

- о возмещении вреда в случае недостачи или повреждения (порчи) груза или почты, а также в случае просрочки их доставки — со дня, следующего за днем выдачи груза, а в отношении почты — с даты составления коммерческого акта;
- о возмещении вреда в случае утраты груза — через десять дней по истечении срока доставки;
- о возмещении вреда в случае утраты почты — по истечении срока доставки;
- о возмещении вреда во всех остальных случаях — со дня наступления события, послужившего основанием для предъявления претензии.

Перевозчик вправе принять к рассмотрению претензию по истечении установленного срока, если признает уважительной причину пропуска срока предъявления претензии.

Срок предъявления претензии к перевозчику при международных воздушных перевозках. В случае повреждения (порчи) багажа или груза при международных воздушных перевозках лицо, имеющее право на его получение, при обнаружении вреда должно заявить перевозчику уведомление в письменной форме не позднее чем через 14 дней со дня получения груза. В случае просрочки доставки

4. Организация авиационных перевозок туристов

багажа или груза претензия должна быть предъявлена в течение 21 дня со дня передачи багажа или груза в распоряжение лица, имеющего право на его получение. Указанное уведомление является основанием для составления коммерческого акта.

В случае утраты багажа, груза или почты претензия к перевозчику может быть предъявлена в течение 18 месяцев со дня прибытия воздушного судна в аэропорт пункта назначения со дня, когда воздушное судно должно было прибыть, или со дня прекращения воздушной перевозки.

Срок исковой давности и порядок рассмотрения претензии. Перевозчик обязан в течение 30 дней с даты поступления претензии рассмотреть ее и в письменной форме уведомить грузоотправителя или грузополучателя об удовлетворении или отклонении претензии.

Течение срока исковой давности начинается на следующий день после получения грузоотправителем или грузополучателем ответа об отказе или о частичном удовлетворении претензии, в случае неполучения такого ответа — через 45 дней после получения претензии перевозчиком, если иное не предусмотрено договором воздушной перевозки груза или договором воздушной перевозки почты.

Вопросы для самопроверки

1. Какова правовая база международных пассажирских перевозок и международных организаций авиационного транспорта?
2. Охарактеризуйте виды авиационных перевозок.
3. Дайте краткую характеристику международного авиационного бизнеса.
4. Поясните структуру организации управления авиакомпаниями American Airlines.
5. Поясните структуру организации управления авиакомпаниями Northwest Airlines.
6. Охарактеризуйте деятельность международных альянсов авиационных компаний.
7. Дайте краткую характеристику авиационного пассажирского транспорта в Российской Федерации.
8. Охарактеризуйте тенденции в развитии авиапассажирских перевозок в Российской Федерации.
9. Каковы особенности обслуживания авиапассажиров?
10. Что представляют собой авиабилеты, тарифы, скидки и льготы?
11. Назовите обязанности перевозчика и пассажира.

ГЛАВА

5

Организация и управление деятельностью турфирм

5.1. Организаторы международного туризма / 5.2. Туристические фирмы в Российской Федерации / 5.3. Организация работы туроператорской фирмы / 5.4. Организация работы турагентской фирмы

5.1. Организаторы международного туризма

В международном туристическом бизнесе связующим звеном между производителями услуг гостеприимства и их потребителями являются туристические фирмы, создавая тем самым рынок туристических продуктов или усовершенствуя работу уже существующих рынков. Основу туристической деятельности составляют туроператоры, соединяющие отдельные компоненты путешествий: жилье, транспорт, экскурсии и развлечения в единый пакет и продающие его через турагентов.

В отличие от туристических агентств, занимающихся продажей, туроператоры — большие национальные, а иногда и транснациональные туристические компании специализируются на производстве туристического пакета (продукта). Туроператоры являются оптовыми продавцами, а турагенты — розничными. Наиболее устойчиво туроператоры обосновались в Великобритании, США, Германии, Японии.

В табл. 5.1 представлены результаты деятельности ведущих объединений, связанных с организацией путешествий. Однако необходимо обратить внимание на то, что колонка «Пропорция» в организации путешествий не обязательно относится только к туроператорской активности компаний. В случае Ассог, например, гостиничный бизнес составляет 68% от всего объема продаж.

Preussag. Немецкая группа Preussag является ведущим европейским туроператором, хотя до 1997 г. полностью отсутствовала на рынке путешествий. Переориентировав себя с судостроения и горнодобывающей деятельности, Preussag в течение последних лет

5. Организация и управление деятельностью турфирм

сделала большие капиталовложения в туристическую отрасль. Импульсом этому послужило приобретение Preussag в 1997 г. ведущего немецкого туроператора TUI. Preussag затем в декабре 1998 г. приобрела компании Thomas Cook и Carlson (Великобритания). Наконец, в 2000 г. Preussag приобрела за 2 млрд долл. США крупнейшего британского туроператора Томсон Холидейз. Однако для завершения этой сделки Preussag было необходимо получить одобрение Европейского экономического сообщества, для чего было и обещано распродать акции Томаса Кука. Во Франции в 2000 г. Preussag приобрела 6% акций Nouvelles Frontières; доля Preussag должна постепенно увеличиться до 34% к марту 2002 г. Preussag также проявила заинтересованность к фирмам Ассог и Средиземноморский клуб, и многие эксперты видят в этом готовность взять контроль над Nouvelles Frontières.

Таблица 5.1. Ведущие глобальные объединения организаторов путешествий в 2000г.

№ п/п	Название компании	Страна происхождения	Объем продаж, млрд долл. США	Пропорция организации путешествий, %	Объем продаж организация путешествий, млрд долл. США
1	Carlson Companies	США	31,4	—	—
2	American Express	США	22,1	79	17,4
3	Japan Travel Bureau	Япония	14	100	14
4	Preussag	Германия	19,2	48	9,3
5	Airtours	Великобритания	6,5	100	6,5
6	Accor	Франция	6,6	94	6,2
7	С и N Touristik AG	Германия	4,2	100	4,2
8	Rewe (Touristik)	Германия	35,5	10	3,7
9	First Choice	Великобритания	2,7	100	2,7
10	Kuoni Group	Швейцария	2,5	100	2,5

Источник: Кафедра туризма, Университет Квебека Монреаль, основанный на финансовых данных от компаний. Эти данные были конвертированы в доллары США по обменному курсу, действовавшему в конце бюджетного года. Некоторые очевидные расхождения могут быть вызваны колебаниями обменного курса и нормой инфляции.

5.1. Организаторы международного туризма

В 2000 г. в результате другой сделки Preussag приобрела GTT, ведущего австрийского туроператора. В Испании в 2001 г., после определения взаимного интереса с гостиничной цепью RIU, Preussag планирует приобрести Viajes Marsans. Preussag в том же месяце приобрела все остающиеся доли TUI Belgique, становясь таким образом единоличным владельцем. В 2001 г. Preussag приобрела 10% акций в Alpitour — крупнейшего туроператора Италии.

В 2001 г. Preussag (через его филиал, TUI) объединила усилия с Maritz Travel Company (США), Internet Travel Group (Австралия), Protravel (Франция) и Britannic Travel (Великобритания) в целях создания глобальной сети для делового туризма: TQ3 «Решение путешествовать». Продажи этого объединения должны достигнуть 9 млрд долл. США.

Preussag теперь рассматривает организацию путешествий как главный сектор деятельности компании и источника половины ее продаж. Группа имеет три основных подразделения: туризм (50%), материально-техническое обеспечение и промышленность, и структура ее организации представлена на рис. 5.1.

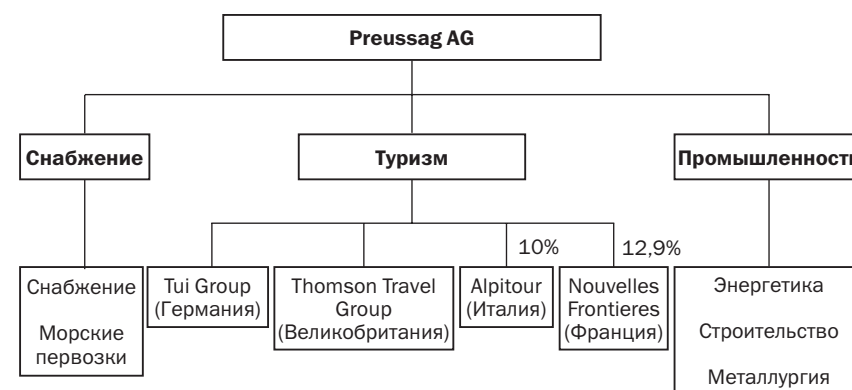


Рис. 5.1. Структурная схема организации объединения Preussag AG

Condor and Neckermann Touristik AG (далее — С и N Touristik AG). С и N Touristik AG была основана в 1998 г., когда немецкая торговая компания Karstadt Quelle AG решила создавать крупнейшего туроператора, объединив свое подразделение, занимающееся туризмом NUR Touristik GmbH (туроператор номер два в Германии), с Condor Flugdienst GmbH, с чартерной авиакомпанией, принадлежащей

Lufthansa. Каждая компания оставила за собой долю по 50% акций в новой группе. Karstadt Quelle AG — самая большая в Европе торговая корпорация по розничной продаже товаров по почте. Новые направления деловой активности корпорации Karstadt Quelle AG включают туризм, электронную коммерцию и внебиржевой бизнес.

С и N Touristik AG в 2000 г. сделала несколько успешных приобретений во Франции, в особенности Aquatour, Albatros и Navas Tourisme, занимающейся организацией клубного отдыха time-share (Amerikan Express владеют Navas Tourisme в части организации отдыха для деловых людей). Вместе с тем усилия С и N Touristik AG в Великобритании не были столь успешными: неудавшиеся поглощения и Thomson Holidays, и Airtours. В 2000 г. С и N Touristik AG приобрела фирму Tomas Cook за 885 млн евро в то время, когда Preussag была вынуждена отказаться от Tomas Cook как условие приобретения Thomson Holidays.

К другим событиям 2001 г. можно отнести решение немецкого туроператора номер два отказаться от ничего не представляющего имени С и N Touristik AG, чтобы принять название Thomas Cook, образ торговой марки которого пользуется более высоким международным признанием. Структурная схема организации объединения С и N Touristik AG представлена на рис. 5.2.

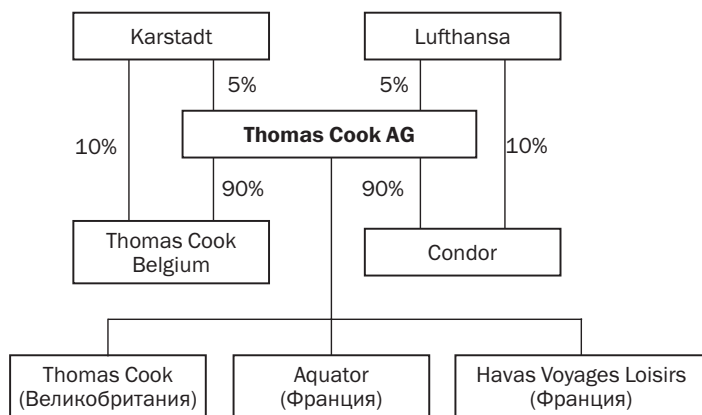


Рис. 5.2. Структура организации С и N Touristik AG

Japan Travel Bureau (JTB). Основанное в 1912 г., Бюро путешествий Японии — одна из самых больших туристических компаний в мире. Являясь членом JTB Foundation, компания сосредоточивает

внимание, прежде всего, на организации групповых туристических поездок для японцев, планировании путешествий и размещении для конвенций и встреч, проводимых в Японии, организации пакетов путешествий для деловых людей. Фактически организация внутренних путешествий составляет две трети продаж JTB. Ежегодно компания обслуживает 3 млн клиентов, а объем продаж составляет 14 млрд долл. США. JTB имеет 750 офисов в 24 странах, в компании занято 12 400 работников.

Carlson Companies — крупнейшая корпорация США в индустрии гостеприимства, ее годовой объем продаж в 1999 г. составил 31,4 млрд долл. США. Корпорация имеет 1200 туристических агентств в различных странах мира. Гостиничный бизнес корпорации представлен 716 отелями с общей вместительностью 129 344 номеров. В 52 странах под 9 торговыми марками работает 638 ресторанов. Корпорация имеет 5 круизных лайнеров и организует морские круизы. В 140 странах на корпорацию работает 188 000 служащих.

Американское объединение Carlson Companies обслуживает две отличные клиентские группы: корпорации и конечных потребителей. Компания предлагает корпоративным клиентам интегрированные решения маркетинга и услуги деловых путешествий. Услуги потребителям включают рестораны, гостиницы, морские круизы и услуги брендов туристических агентств (схему организации см. на рис. 2.1).

Carlson Wagonlit Travel — предприятие, принадлежащее 50 на 50 Carlson Companies и Ассог, также является лидером в корпоративном секторе путешествий. С более чем 3000 офисов в 140 странах, компания имеет ежегодные продажи свыше 11 млрд долл. США. Расширяя свои услуги на японском рынке, 1 января 2001 г. Carlson Wagonlit Travel вошло в совместное предприятие с Japan Travel Bureau, создав JTB-CWT «Решения деловых путешествий». Эта фирма предлагает корпоративным клиентам услуги, лучше подходящие для их потребностей.

Raider-BTI Travel — главный корпоративный специалист путешествий в Канаде. Первоначально называемый Riader Travel Group, компания стала Raider-BTI в 1998 г., когда Hogg Robinson — Британское объединение, предлагающее финансовые услуги и корпоративное управление организацией туристических поездок, — приобрело 51% акций Riader Travel Group. Hogg Robinson — теперь единственный владелец Raider-BTI, известной как BTI-

Canada с 2001 г. Business Travel International Worldwid, сформированное как совместное предприятие с Hogg Robinson, которое является теперь ведущим партнером и владеет большинством акций, — самый большой корпоративный поставщик туристических услуг в мире (продажи: 20 млрд долл. США).

Rewe. Находящееся в Колоне немецкое объединение Rewe владеет цепью универсамов. За последние два года эта группа развила сектор организации путешествий. В 1999 г. объединение создало Rewe Touristik — предприятие организации путешествий, приобретя контроль над немецким туроператором DER за приблизительно 400 млн долл. США. Группа приобретала 51% акций в LTU Touristik, третьем по величине немецком туроператоре в августе 2000 г., когда предыдущий акционер LTU'S — авиакомпания Свиссаир испытывала финансовые трудности. Три года назад объединение Rewe не имело никакого интереса в секторе путешествий, а теперь оно занимает третье место среди немецких туроператоров с внушительной сбытовой сетью по всей стране.

Accor. Accor — европейский лидер и глобальный игрок в мире туризма и услуг. Он имеет три главных сектора деятельности: гостиницы (58%), дополнительные услуги путешествий подобные туристическим агентствам, казино, ресторанам и организации общественного питания в поездах (26%) и другие корпоративные услуги (6%).

Airtours. Airtours, мировой лидер в комплексных пакетных турах, делая множество приобретений в последние годы, принял вертикально интегрированную структуру сбыта, так как она географически расширяет сферу деятельности. В 1997 г. Airtours приобрел 80% акций у туроператора Sun. В 1998 г. Airtours приобрел ведущего скандинавского туроператора, инвестировал в немецкого туроператора FTI и приобрел контроль над Costa-Paquet в сотрудничестве с Carnival. В июне 1998 г. Airtours приобрел компанию Direct Holiday. В сентябре 2000 г. Airtours приобрел 50%-ную долю в испанской группе Hotetur и в начале 2000 г. приобрел американского туроператора TSI.

В бюджетном 1999/2000 г., несмотря на потери, понесенные его немецким филиалом FTI, Airtours имел устойчивое увеличение дохода благодаря продаже акций в итальянском операторе круизов Costa. Однако британская группа остается несколько ослабленной тем фактом, что Carnival, мировой лидер в морских круизах, хотел бы продать свою долю — 25,1% акций в Airtours.

First Choice Holidays. Основанный в 1973 г., First Choice Holidays теперь является третьим по величине британским туроператором, после Thomson Holidays и Airtours, и пятым среди ведущих в Европе. В октябре 1998 г. директора компании приняли вертикально объединенную структуру сбыта и объявили новую стратегию распределения. Группа реорганизовала и определила четыре новых подразделения: туроперейтинг Великобритания и Ирландия; туроперейтинг международный; сбыт в Великобритании; и воздушный транспорт. Основные направления деятельности включают: комплексные пакетные туры, чартерные полеты, розничная продажа туров через турагентства, организация путешествий на яхтах и водный спортивный отдых. Во Франции First Choice Holidays уже владеет Marmara-Etapes Nouvelles, и в июне 2001 г. приобрела Tourinter как часть стратегии развития. В настоящее время целевыми рынками First Choice Holidays являются Франция, Италия и Испания.

Занимая свое место после Kuoni и Airtours, First Choice Holidays в настоящее время нацелен на различных туроператоров, включая C&N Tounstik AG (известный, как Томас Кук с мая 2001 г.) и испанского туроператора Barcelo. First Choice Holidays уже вступил в союз с Barcelo, который охватывает различные области, особенно размещение. Под этим соглашением Barcelo имеет возможность увеличения своей доли среди британских туроператоров до 21% к 2001 г. First Choice Holidays увеличит свой вес среди акционеров: RCCL (США/Норвегия) — номер два всемирной организации морских круизов, с 20 до 29,9% акций.

Таблица 5.2. Ведущие туроператоры Европы, млрд французских франков

№ п/п	Название туроператора	Страна	Продажи в 2000 г.
1	TUI	Германия	45,7
2	Airtours	Великобритания	42,3
3	Thomson Holidays	Великобритания	31,0
4	Condor and Neckermann Touristik AG	Германия	30,5
5	Rewe	Германия	22,5
6	First Choice Holidays	Великобритания	19,5
7	Kuoni	Швейцария	14,0
8	Club Mediterranean	Франция	12,4

Окончание табл. 5.2

№ п/п	Название туроператора	Страна	Продажи в 2000 г.
9	Nouvelles Frontieres	Франция	8,0
10	Hotelplan	Швейцария	7,4

Источник: Туризм в эпоху альянсов. WTO. 2002.

Kuoni. Швейцарская туристическая группа Kuoni занимает положение одного из крупнейших туроператоров в Европе. Kuoni работает в трех направлениях туристического сектора: организация путешествий для отдыха, деловой туризм (через совместное предприятие с Business Travel International (BTI)) и услуги для въездного туризма. Организация путешествий для отдыха составляет 85% деятельности. Компания должна оправиться от неудачного объединения с компанией First Choice Holidays. В июле 2001 г. Kuoni продало свой пакет (51%) акций австрийского туроператора NUR фирме Tomas Cook, которая уже владела другими 49%.

Западные аналитики предрекают европейскому туристическому бизнесу большие перемены. В 2007 г. две крупнейшие туристические компании — британская сеть туристических агентств Mytravel и туроператор Thomas Cook¹, принадлежащий торговому концерну Karstadt Quelle, решили объединиться. Слияние может состояться уже в июне этого года, сообщает Deutsche Welle. Незадолго до сделки Karstadt Quelle потратила почти миллиард евро на консолидацию пакета акций Thomas Cook, выкупив 50-процентную долю у Lufthansa. Новая компания, объединяющая Thomas Cook и Mytravel и получившая имя Thomas-Cook-Holding, будет базироваться в Лондоне. 52% вновь создаваемого туристического холдинга будут принадлежать Thomas Cook, а 48% — Mytravel. Согласно распределению долей, возглавит объединенное предприятие шеф Karstadt Quelle Томас Миддельхофф (Thomas Middelhoff). Однако и другие командные должности в будущем также займут представители немецкой стороны. По данным Reuters, оборот объединенной компании составит 12 млрд евро. Тем не менее эта сумма будет все же в полтора раза меньше оборота крупнейшего на сегодня туроператора Европы — немецкой корпорации TUI. Это не просто укруп-

¹ ТУРПРОМ: лента новостей турбизнеса. 2007. 13 февр.

нение бизнеса. Здесь налицо еще одна важная тенденция — необходимость крупным туроператорам для повышения доходности диверсифицировать свой бизнес, начав зарабатывать на услугах в смежных областях — в рознице, в транспортном бизнесе, в отельном, экскурсионном и т.п.

Американская сбытовая сеть отличается от европейской сети во многом. В отличие от Европы, Соединенные Штаты имеют вертикально объединенные группы. Компания Carlson — одно из исключений, предлагающая полный комплекс туристических услуг: рестораны, гостиницы, морские круизы и различные бренды тур-агентств.

Американская сеть также характеризуется господством авиалиний. Учитывая большой объем внутреннего воздушного сообщения, авиалинии постоянно разворачивают различные стратегии, призванные поддерживать или увеличить их рыночные доли. Главные американские авиалинии представлены гигантскими корпорациями, способными оказывать давление на всю сбытовую сеть. Вот почему Американская ассоциация туристических агентств (ASTA) опасается некоторых инициатив авиалинии, типа создания системы электронной коммерции путешествий Orbitz, управляемой несколькими авиакомпаниями.

Стратегии, предлагающие электронную сеть распределения, особы важны в Соединенных Штатах, где этот рынок достиг зрелости намного раньше, чем где-нибудь еще в мире. Эти условия помогли сильным рыночным субъектам, занимающимся исключительно электронным сбытом, таким как Travelocity.com и Expedia, укрепить свои позиции.

Американский рынок также примечателен из-за важности специализированных услуг для малого бизнеса и самих деловых путешественников. Компании подобно American Express, Carlson и Rosenbluth уделяют значительную часть своей деятельности развитию этого прибыльного рынка, что объясняет, почему они — среди элиты американского туризма. Отраслевые ассоциации, подобные Американской ассоциации туристических агентств (ASTA) и Американской автобусной ассоциации, также играют ключевую роль, действуя как мощные лобби для их членов, подобно влиянию, которым владеют ассоциации франшизодателей.

Только теперь обнаруживаются первые признаки консолидации в американской сбытовой сети. Существующие компании еще не приняли вертикальную интеграцию до той степени, как это име-

ет место в Европе, но ситуация меняется. В прошлом году несколько ведущих европейских туроператоров попытались проникнуть на американский рынок. Один из таких примеров — британская компания Airtours, которая усиливает свое присутствие на североамериканском рынке за счет приобретения Travel Service International (TSI) в мае 2000 г. Это слияние компаний позволит Airlours объединить свои круизные операции, воздушную перевозку, аренду автомобилей, турагентскую деятельность и обслуживание на курортах под единую торговую марку. Во время сделки оцененные продажи TSI приблизительно составили 1,1 млрд долл. США.

Airlours начал свое внедрение на американский рынок в 1997 г., приобретая Suntrip. Затем Airtours поглотил в 1998 г. Vocation Express через свой канадский филиал — North American Lisure Group (NALG).

К другим событиям можно отнести приобретение в октябре 2000 г. компанией Navigant International — четвертым крупнейшим туроператором Америки, находящегося в Торонто Global Travel Solution (GTS), продажа которой оценена почти в 145 млн канадских долл. Сделка помогла Navigant усилить свое присутствие в Канаде как одного из ведущих сбытовиков авиабилетов, который продает их на более чем 3 млрд долл. США ежегодно через 635 туристических бюро в Соединенных Штатах, Канаде, Великобритании и Южной Америке.

Многие эксперты задаются вопросом, не кажется ли, что сделка такого типа является сигналом начала североамериканской волны консолидации, подобной той, которая отмечалась в Европе. Однако никто пока еще не уверен в этом.

Американский экспресс продолжает быть признанным как один из мировых лидеров в корпоративном управлении организацией путешествий. В дополнение к принятию нескольких новых программ, нацеленных на персонализацию услуги, Amex работает в направлении развития цифровой системы бизнес-бизнесу для сегмента рынка через сотрудничество с множеством фирм, занимающихся электронной коммерцией. Amex имеет ежегодный глобальный объем продаж 22,1 млрд долл. США.

Туристические агентства — это фирмы, для которых основная деятельность заключается в продаже тур-продуктов потребителям на комиссионной основе. В мире существует приблизительно 30 тыс. турагентств, сконцентрированных в основном в индустриально развитых странах, особенно в Европе. По информации ВТО,

70% агентств находится в Европе, 14% — в Северной Америке, 8% — в Азии и Тихоокеанском регионе, 4% — в Латинской Америке и 4% — в Африке и на Ближнем Востоке.

Экономическая активность турагентств заключается в продажах туристических пакетов и билетов. Последнее иногда является основной деятельностью большинства агентств. Продажа билетов включает не только оформление заказов в транспортной области (на авиалиниях, морском или железнодорожном транспорте), но и сопутствующие туруслуги, такие как страхование, услуги досуга, резервирование номеров в отелях и домах отдыха, а также автомобилей.

Турагенты обычно получают 10% комиссионных от продажной цены туристического пакета, однако при продаже билетов и бронировании гостиниц считаются нормальными еще меньшие комиссии — 8–9%, а при продаже дорожных чеков или иностранной валюты они берут не более 2% комиссионных. Только в редких случаях, в зависимости от цели торговли, эта цифра может дойти до 2,5%. Страховка обеспечивает турагентам около 30% комиссионных, а прокат автомашин — около 10%.

В $\frac{2}{3}$ американских турагентств большую часть от общего оборота составляют продажи авиабилетов. Для того чтобы продавать авиабилеты, турагентства должны быть аккредитованы в Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) или у авиакомпаний — члена IATA. Некоторые международные ассоциации, например Мировая ассоциация турагентств (WATA), способствуют взаимопониманию между членами — агентствами во всем мире.

В табл. 5.3 приведены статьи доходов и расходов среднего турагентства с годовым оборотом в 1 млн долл. США, которое специализируется на продаже инклюзив-туров и авиабилетов.

Величина комиссионных доходов не изменялась в течение большого периода — почти 10 лет. Это свидетельствует о том, что возможности турагентов продавать свой продукт находились на крайне низком уровне, а впоследствии и этот показатель сократился в два раза. Данное положение объясняется жесткой конкуренцией между турагентами в различных странах и падением стоимости самого турпродукта.

В настоящее время турагентства могут иметь доступ к информации обо всех авиаперевозчиках и компаниях, которые распространяют свои продукты через сеть глобальных распределительных

5. Организация и управление деятельностью турфирм

систем (ГРС). Это существенный инструмент в маркетинге международного туризма. ГРС были введены и развиты большими авиакомпаниями в США в начале 60-х годов, а затем в Европе и Азии.

Таблица 5.3. **Баланс доходов и расходов среднего турагентства**

Статья баланса	Сумма, долл. США
Продажа	
Инклюзив-туры	530 000
Авиабилеты	330 000
Другие транспортные билеты	49 000
Страховка	10 000
Аренда автомобиля	3000
Разное	78 000
<i>Всего</i>	<i>1 000 000</i>
Доход	
Комиссионные	96 000
Другие поступления	5000
<i>Всего</i>	<i>101 000</i>
Затраты	
Заработная плата персонала	46 500
Связь	12 000
Реклама	3000
Энергия	1500
Административные расходы	6500
Ремонт	500
Аренда офиса	12 500
Амортизация	2500
<i>Всего</i>	<i>85 000</i>
<i>Прибыль</i>	<i>16 000</i>

Источник: Туризм в эпоху альянсов. WTO. 2002.

5.2. Туристические фирмы в Российской Федерации

В отличие от товаров качество услуги покупатель может оценить после ее покупки, т.е. перед поездкой в страну назначения. Поэтому ГРС становится необходимой и захватывает монополию в продаже авиабилетов и турпакетов.

Турагенты могут подключаться также к единым компьютерным системам бронирования, образованным крупнейшими авиаперевозчиками мира. В настоящее время активно используются следующие системы:

— Galileo International включает в себя американскую сеть Covia-Apollo, разработанную United Airlines, и европейскую сеть Galileo, основанную в Великобритании компаниями British Airways, Alitalia, Swissair, KLM и Olympic Airways;

— Sabre, организованная American Airlines; до создания Apollo-Galileo она была крупнейшей в мире;

— Worldspan, основанная компаниями Delta, TWA и North West и вошедшая в ассоциацию с сетью Abacus, которая была образована группой азиатских авиалиний;

— Amadeus создана европейскими авиалиниями Air France, Lufthansa, Iberia и SAS в противовес большой американской сети;

— Abacus учреждена азиатскими перевозчиками. Деятельность ГРС регулируется принципами, разработанными ИКАО. Эти принципы, основанные на полном равноправии всех членов — продавцов услуг, одновременно защищают права потребителей.

5.2. Туристические фирмы в Российской Федерации

По данным «Туринфо», на конец 2005 г. в России насчитывалось 7,5 тыс. реально работающих турфирм. Из них туроператорской деятельностью занимается порядка 2,5 тыс. компаний в Москве и регионах России.

По сравнению с 2004 г. рост российского туристического рынка замедлился. Об этом свидетельствуют данные четвертого ежегодного рейтинга «50 крупнейших туроператоров России», который «Коммерсантъ» подготовил совместно с газетой «Туринфо». По данным этих изданий, в 2005 г. темпы роста отечественной туриндустрии почти втрое замедлились и составили всего 23,5% против 66,7% в 2004 г. Тем не менее суммарный оборот 50 крупнейших турфирм России впервые превысил двухмиллиардную отметку, составив 2,347 млрд долл. США.

Таблица 5.4. Рейтинг туристических фирм в 2005 г.

№ п/п	Полное юридическое название компании	Финансовый оборот за 2005 г., млн долл. США	Финансовый оборот за 2004 г., млн долл. США	В % к 2004 г.	Количество обслуженных туристов в 2005 г., чел.	Количество обслуженных туристов в 2004 г., чел.	В % к 2004 г.	Приним иностранцев	Отправка туристов за границу	Внутренний туризм	Продажа авиабилетов	Численность персонала, чел.	Количество собственных офисов	Год создания компании	Город (главный офис)
1	000 «Инна Тур»	270,00	142,86	89,0	534 000	543 000	-1,7	нет	да	нет	да	800	5	1992	Москва
2	Группа компаний TEZ TOUR	235,00	163,00	44,2	505 000	374 000	35,0	нет	да	нет	да	280	22	1994	Москва
3	000 «Наталитурс»	186,00	115,00	61,7	200 000	150 000	33,0	да	да	нет	нет	200	3 +3	1992	Москва
4	Coral Travel/Odeon Tours (Группа компаний ОТИ)	138,60	82,70	67,59	226 335	144 200	56,96	нет	да	нет	нет	860	8	1992	Москва
5	ЗАО «Фирма Нева»	138,40	109,00	27,0	279 468	221 800	26,0	да	да	да	да	405	12	1990	Санкт-Петербург

6	ЗАО «Спутник»	107,80	97,00	11,13	300 000	270 000	11,11	да	да	да	да	1340	59	1958	Москва
7	000 «ВАО Интурист»	106,88	112,50	-5,00	415 000	408 900	1,49								
8	000 «Компания ПАК ГРУПП»	97,20	82,40	18,0	106 000	94 000	12,8	да	да	да	да	174	3	1990	Москва
9	ОАО «Приморское агентство авиационных компаний»	95,98	85,59	12,1	228 400	231 800	-1,5	да	да	да	да	430	41	1995	Владивосток
10	000 «Капитал Тур»	88,00	40,00	120,0	234 000	52 346	347,0	да	да	да	да	220	12	2003	Москва
11	000 «Диалог народов-1»	75,65	44,50	70,0	53 010	27 900	90,0	да	да	да	да	198	10	1991	Владивосток
12	000 «Ривьера»	74,00	49,00	51,0	100 000	72 000	38,9	нет	да	нет	нет	290	33	1996	Санкт-Петербург
13	000 «Академ-сервис»	68,00	55,00	23,6	300 000	290 000	3,4	да	да	да	да	195	2	1990	Москва
15	ЗАО «Ланта-турвояж»	63,00	60,00	5,0	74 000	51 000	45,1	нет	да	да	да	175	7	1991	Москва

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
16	UTE Megarolis Group	56,57	45,15	25,3	96 830	90 720	6,7	да	да	да	да	241	6	1994	Москва
17	«Туринфо Групп» РФР»,	45,00	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	220	15	1991	Москва
18	ООО «Туристическая фирма «Фонд Мира»	36,80	26,00	41,5	57 430	51 000	12,6	да	да	да	да	120	4	1993	Екатеринбург
19	Группа компаний «ИнгАэр»	32,50	13,31	144,23	58 300	31 460	85,31	нет	да	нет	да	85	6	1992	Москва
20	ООО «Во-доходъ»	32,39	18,28	77,21	35 000	45 000	нет	да	нет	да	нет	780	1	2004	Москва
21	ООО «Бюро путешественников «Библио-глобус»	32,18	20,00	60,9	47 200	30 000	57,3	нет	да	нет	нет	55	3	1994	Москва
22	ООО «Бюро путешественников «Ориент»	30,00	21,43	40,0	100 000	80 000	25,0	нет	да	да	да	150	12	1991	Москва

23	ООО «Мондо Турс, Mondo Tours»	30,00	9,50	215,8	15 000	20 000	-25,0	нет	да	нет	да	60	2	1993	Москва
24	Группа компаний «Роза ветров»	27,48	22,40	22,7	55 706	42 300	31,7	да	да	да	да	122	3	1988	Москва
25	ООО «Компания Виза Конкорд»	25,00	нет	нет	10 000	нет	нет								
26	ООО «СТАР Травел»	23,10	18,93	22,0	52 000	44 000	18,2	да	да	нет	да	148	21	1996	Москва
27	ООО «Самараин-Тур»	23,00	24,50	-6,1	75 000	93 000	-19,4	да	да	да	да	120	5	1992	Самара
28	ЗАО «Дейт»	22,40	нет	нет	16 227	нет	нет	да	да	да	да	83	6	1989	Москва
29	Группа компаний «ДСБВ-ТУРС»	22,39	15,00	49,2	23 600	18 000	31,1	нет	да	нет	нет	80	3	1991	Москва
30	ООО «Авиа-ста»	20,80	нет	нет	46 000	нет	нет	нет	да	да	да	25	1	2004	Москва
31	Группа компаний «Экспресс Лайн»	15,20	14,20	7,0	17 100	17 200	-0,6	да	да	да	да	75	4	1992	Москва

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
32	ООО «Кру-изная компания «Бриз Лайн»	14,80	11,80	25,4	5000	900	28,2	нет	да	нет	да	45	1	1997	Москва
33	ООО «Ванд Интер-нешнл тур»	14,70	7,86	87,1	26 000	22 000	18,2	нет	да	да	нет	54	2	1993	Москва
34	ЗАО «ВСК-ТУР»	14,50	13,80	5,1	22 900	22 253	2,9	да	да	да	да	31	2	1999	Москва
35	ОАО «Со-вет по ту-ризму и экскурси-ям СПО»	12,80	12,80	0,0	159 200	170 100	-6,4	да	да	да	да	1850	16	1949	С.-Пе-тербург
36	Группа компаний «Петас-Тур»	12,70	7,97	59,40	34 600	22 160	56,14	нет	да	да	да	40	2	1999	Челя-бинск
37	ООО «Ком-пания реч-ного ту-ризма «Волжско-го паро-ходства» («Волга-Флот-Тур»)	12,70	нет	нет	84 100	нет	нет	да	нет	да	нет	440	2	1999	Н. Нов-город

38	ЗАО «Аген-тство раз-вития междун-а родных связей-НОРД»	11,62	нет	нет	25 120	нет	нет	да	да	нет	да	51	8	1994	Москва
39	ООО «Тур-бюро «Ка-рибский Клуб»	11,40	нет	нет	5600	нет	нет	нет	да	нет	да	40	1	1997	Москва
40	ООО «Спут-ник-Гер-мес»	10,00	6,20	61,3	30 000	16 100	86,3	да	да	да	да	100	3	1999	Самара
41	ООО «Ека-теринбург-ское БМТ «Спутник»	9,87	нет	нет	21 600	нет	нет	да	да	да	да	70	1	1991	Екате-рин-бург
42	ООО ТФ «Сиатт»	9,21	2,44	277,44	10 152	5 700	78,11	да	да	да	да	32	4	1994	Новоси-бирск
43	ООО «Гранд Байкал»	8,65	4,79	80,6	23 500	14 300	64,3	да	да	да	нет	600	2	2002	Ир-кутск
44	ООО «СКАТТ»	8,17	нет	нет	8500	нет	нет	да	да	да	да	35	1	1994	Ново-си-бирск
45	Группа компаний «AVS Фор-саж плюс»	8,15	6,30	29,4	16 745	15 000	11,6	да	да	да	да	—	4	1997	Екате-рин-бург

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
46	Группа компаний «Акрис»	7,20	5,89	22,2	12 900	10 700	20,6	да	да	да	нет	39	1	1991	Новосибирск
47	ООО «Лавли Тур-С»	6,40	4,90	30,6	8400	6300	33,3	да	да	нет	нет	16	3	2001	Братск
48	ООО «Вал-текс»	6,00	нет	нет	3500	нет	нет	нет	да	нет	да	19	1	1994	Москва
49	ООО «Центр «Ярболтур»	6,00	3,24	85,2	16 500	14 800	11,5	да	да	да	нет	70	22	1994	Ярославль
50	ООО «БалтМА»	5,94	4,04	47,0	10 200	7500	36,0	да	да	да	да	19	1	1991	Калининград
51	Группа компаний «ДЮЛА»	5,90	7,80	-24,4	10 300	15 000	-31,3	да	да	да	да	83	7	1996	Красноярск
52	ООО «Гринэкс Екатеринбург»	5,11	нет	нет	5504	нет	нет	нет	да	нет	нет	10	2	1994	Москва
53	ООО «Фламинго»	5,00	нет	нет	10 000	нет	нет	нет	да	да	да	25	2	1997	Санкт-Петербург
54	ООО «ДАН»	4,85	3,48	39,4	5100	2 500	104,0	нет	да	да	да	18	2	1996	Челябинск

55	ООО «Городское Бюро Путешествий»	4,50	нет	нет	8000	нет	нет	да	да	да	нет	38	2	1992	Москва
56	ООО «Бюро путешествий «ГранТур»	4,50	4,29	5,02	4117	2 800	47,04	нет	да	нет	нет	11	1	1995	Новосибирск
57	ЗАО «ital Travel»	4,25	4,15	2,4	5100	3 850	32,5	да	да	нет	да	14	1	1997	Москва
58	ООО «ГАМА»	4,15	4,49	-7,6	57 763	25 483	126,7	нет	да	да	нет	272	1	1994	Н. Новгород
59	ЗАО «Байкал-Отель»	3,80	4,08	-6,9	59 341	62 017	-4,3	да	да	да	нет	250	1	1999	Иркутск
60	ООО «Ку-мир-тур»	3,20	нет	нет	2 500	нет	нет	да	да	да	да	15	1	1995	Москва
61	ООО «АНКОР»	3,00	нет	нет	10 000	нет	нет	да	да	да	да	30	1	1996	Москва
62	ООО «Л-КИМ»	2,80	2,40	16,7	5600	5300	5,7	нет	да	да	нет	13	2	1993	Краснодар
63	ООО «Интерлайн»	2,71	1,81	49,7	4409	2641	66,9	нет	да	да	да	18	2	1999	Волгоград
64	ЗАО «Волжские путешествия»	1,87	нет	нет	10 089	нет	нет	да	да	да	нет	63	1	2000	Казань

Окончание табл. 5.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
65	ЗАО «Апекс ДГ Холдинг»	1,60	2,34	-31,5	1000	2850	-64,9	нет	да	нет	да	14	3	1993	Иркутск
66	ООО «КРИСТ»	1,44	нет	нет	6243	нет	нет	нет	нет	да	нет	10	1	1994	Москва
67	ООО «WELCOME LTD»	1,10	нет	нет	4300	нет	нет	да	да	да	да	9	2	1992	Тольятти
68	ООО «Деревня Александровка»	0,88	нет	нет	2500	нет	нет	да	нет	да	нет	60	2	2003	Петрозаводск
69	«ЦМС Шелтер»	0,48	0,50	-4,00	1500	1500	0,00	нет	да	да	нет	7	1	1993	Волжский
70	ООО «Фантази Вэй»	0,38	нет	нет	7 850	нет	нет	да	нет	да	нет	6	0	1998	Москва
71	ООО Агентство «Турандот»	0,28	нет	нет	2150	нет	нет	нет	да	да	нет	6	0	1997	Москва
72	ЗАО «Итиль-Интурист»	0,18	0,17	9,1	7570	7240	4,6	да	да	да	нет	6		1965	Казань

73	ООО «Универсалстрой туриро Уни-версал-Тур»	0,10	нет	нет	5400	нет	нет	да	да	нет	нет	11	1	1993	Калининград
	Общий оборот, млн долл. США	2472	1615		5 021 59	3 955 620						12 566			

Источник: RATA News, 2006. 24 марта. № 1488.

Наиболее интересны изменения в первой десятке. На первое место после годовичного перерыва вернулась компания «Инна Тур». В рейтинге 2004 г. она продемонстрировала очень низкие для лидера темпы роста — всего 7,4% к уровню 2003 г. На этом фоне финансовые результаты, которые компания показала в 2005 г., не могут не вызывать вопросов: оборот компании вырос на 89%, достигнув 270 млн долл. США. В «Инне» такие показатели объясняют тем, что в 2004 г. компания сменила владельца. «Группа «Гута» вышла из состава акционеров «Инны», — говорит генеральный директор компании Дмитрий Горин. — Достичь нынешних финансовых результатов нам помог тот бизнес, который мы в прошлом году проводили через нашу компанию от лица наших новых владельцев».

По сведениям «Коммерсанта», в 2005 г. группа «Гута» продала «Инну» корпорации «Финансовое содействие бизнесу», которой также принадлежит один из крупнейших в России продавцов авиабилетов — агентство «ВИП-сервис». После этого новый собственник перераспределил финансовые потоки подконтрольных ему структур. «Инна Тур», большая часть оборота которой до этого приходилась на продажу авиабилетов (компания в течение нескольких лет являлась крупнейшим агентом «Аэрофлота»), была переориентирована на обслуживание корпоративных клиентов «ВИП-сервиса» и продажу железнодорожных билетов. «ВИП-сервис», в свою очередь, сосредоточился на реализации авиаперевозок. Эту информацию подтверждают и данные рейтинга агентов Аэрофлота: «Инна Тур» сейчас занимает в нем 15–20-е место с ежемесячным оборотом 800 тыс. долл. США, а «ВИП-сервис» уверенно держит первую строчку, при этом его ежемесячные финансовые показатели достигают 12–13 млн долл. США.

В остальном изменения, произошедшие в десятке лидеров, несущественны. За исключением компании Coral Travel/Odeon Tours, поднявшейся с десятой на четвертую строчку, остальные туроператоры изменили свои позиции незначительно. Компании «ПАК групп» и «Капитал Тур», новички в топ-10, появились там, скорее, благодаря стечению обстоятельств: в этом году свои данные не предоставили холдинг «Туральянс» и компания «Пегас туристик», в прошлом году занимавшие третье и восьмое места с оборотами 124,29 млн и 96 млн долл. США соответственно. При этом нельзя не отметить высоких результатов, показанных одним из новичков — фирмой «Капитал Тур»: в прошлом году по сравне-

нию с 2004 г. обороты компании выросли на 120%, достигнув 88 млн долл. США. Падение оборотов (на 5%) показала лишь одна из компаний, вошедших в десятку крупнейших, — ВАО «Интурист».

Финансовые показатели 50 крупнейших отечественных туроператоров в 2005 г. росли гораздо медленнее, чем в 2004 г. Хотя их суммарный оборот впервые превысил двухмиллиардную отметку, составив 2,347 млрд долл. США, темпы роста замедлились почти в три раза — с 66,7% в 2004 г. до 23,5%. У десятки лидеров дела обстоят более благополучно, здесь коллективный оборот вырос на 29% — с 1,13 млрд до 1,463 млрд долл. США, при этом средние темпы роста составили 44,5%. Отметим, что темпы роста бизнеса крупнейших туроператоров снизились на фоне общего кризиса, который, по данным Росстата, наблюдался в российском туризме в прошлом году. Въезд иностранных туристов в Россию уменьшился на рекордные 16,6%. В абсолютном выражении страна недосчиталась почти полумиллиона интуристов — приехало всего 2,3 млн человек. Одновременно с сокращением въезда практически перестало расти число россиян, выезжающих на отдых за границу. Хотя в абсолютных цифрах турпоток вырос — с 6,5 млн человек в 2004 г. до 6,74 млн в 2005 г., темпы роста резко упали — до 3,5% против 15,5% в 2004 г.

Данные рейтинга свидетельствуют о том, что значительная часть российского турбизнеса по-прежнему сосредоточена в Москве. В столице находятся головные офисы 28 компаний из числа попавших в топ-50. При этом доля оборота, приходящаяся на фирмы, зарегистрированные в Москве, выросла с 74,9% до 80%, составив 1,81 млрд долл. США. Для сравнения: в Петербурге зарегистрированы лишь три попавших в список туроператора, а их доля в общем обороте составляет 225 млн долл. США, или 10% против 8,9% в 2004 г.

5. Организация и управление деятельностью турфирм

Туризм в Российской Федерации характеризуется следующими данными:

Таблица 5.5. **Распределение оборота туристического продукта и численности туристов по видам туризма в 2002 г.**

	Общее число проданных турфирмами путевок, тыс.	Оборот туристического продукта (общая стоимость путевок), млн руб.	Численность обслуженных туристов, тыс. чел.	В % к итогу	
				численность туристов	оборот туристического продукта
Всего	1638,7	15510,5	2820,3	100	100
В том числе:					
внутренний туризм (туры по России, проданные гражданам России)	661,4	4210,6	1182,3	27,2	41,9
въездной туризм (туры по России, проданные иностранным гражданам)	202,6	2794,1	532,8	18,0	18,9
выездной туризм (туры по зарубежным странам, проданные гражданам России)	774,7	8505,8	1105,2	54,8	39,2

Источники: Туризм и туристические ресурсы России. 2004 : стат. сб. / Росстат. М., 2004.

Вышеперечисленные данные свидетельствуют о том, что на российском туристическом рынке преобладает выездной туризм как по числу проданных путевок, так и обороту туристического продукта.

5.3. Организация работы туроператорской фирмы

5.3. Организация работы туроператорской фирмы

Туроператоры выполняют специальную роль в туристической индустрии. Они приобретают туристические продукты (места в самолетах, комнаты в отелях), формируют пакеты туруслуг и продают их прямо или косвенно различным пользователям (туристам) с целью получения прибыли. Туроператор может продавать туруслуги раздельно. Это делается либо из соображений получения прибыли, либо по необходимости.

В соответствии с Федеральным законом от 5 февраля 2007 г. № 12-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» все туроператоры, зарегистрированные на территории Российской Федерации должны иметь финансовое обеспечение. Для внесения в Единый федеральный реестр туроператоров необходимо заключить договор страхования ответственности туроператора со страховой компанией или получить банковскую гарантию, обеспечивающую ответственность на случай неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств по договору о реализации турпродукта.

Со дня вступления закона в силу, т.е. с 1 июня 2007 г. и до 1 июня 2008 г. размер финансового обеспечения, определяемый в договоре страхования ответственности туроператора или в банковской гарантии, не может быть менее 5 млн руб. для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере международного туризма (туризм въездной и выездной); 500 тыс. руб. — для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере внутреннего туризма; 5 млн руб. — для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере внутреннего и международного туризма. После 1 июня 2008 г. размер финансового обеспечения для туроператоров по международному туризму увеличивается с 5 до 10 млн руб.

По заявлению туроператора в реестр заносятся следующие сведения (ст. 41):

- полное и сокращенное наименования;
- адрес (место нахождения) и почтовый адрес;
- сведения об учредителях туроператора;
- серия, номер и дата выдачи документа, подтверждающего факт внесения записи о юридическом лице, осуществляющем туроператорскую деятельность, в единый государственный реестр юридических лиц;

5. Организация и управление деятельностью турфирм

- серия, номер и дата выдачи свидетельства о постановке на учет в налоговом органе, идентификационный номер налогоплательщика;
- фамилия, имя и отчество руководителя юридического лица, осуществляющего туроператорскую деятельность (далее — руководитель туроператора);
- размер финансового обеспечения, номер, дата и срок действия договора страхования гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение туроператором обязательств по договору о реализации туристического продукта (далее — договор страхования ответственности туроператора) либо банковской гарантии исполнения обязательств по договору о реализации туристического продукта (далее — банковская гарантия), наименование организации, предоставившей финансовое обеспечение;
- сфера туроператорской деятельности (международный туризм, внутренний туризм, международный и внутренний туризм);
- адреса (места нахождения) и почтовые адреса структурных подразделений туроператора, осуществляющих туроператорскую деятельность.

Для подтверждения указанных сведений документы предоставляются в оригинале или нотариально заверенной копией в Федеральное агентство по туризму, которое обязано в течение пяти дней сообщить о внесении в реестр либо об отказе во внесении в реестр. Заявление может быть подано руководителем предприятия либо лицом, уполномоченным представлять туроператора.

Отказать во внесении в реестр могут вследствие предоставления недостоверных сведений о туроператоре либо несоответствия финансового обеспечения требованиям закона. Требования к финансовому обеспечению достаточно подробно изложены в главе 7 закона.

В случае изменения сведений, внесенных в реестр, туроператор обязан в течение 10 дней сообщить об этом письменно и представить соответствующие подтверждения.

Осуществление туристических операций туроператорской фирмой предполагает определенные отношения между производителями туристических услуг (гостиницами, ресторанами, транспортными, страховыми компаниями и т.д.), туристическими фирмами (продавцами туристических услуг) и туристами (конечными потребителями туристических услуг), а также отношения послед-

5.3. Организация работы туроператорской фирмы

них с различными организациями, обеспечивающими исполнение услуг. Туроператорские фирмы чаще всего организуют связь с потребителями их продукта через турагентов. Последние на договорной основе получают права от туроператоров на реализацию сформированного турпродукта. Система отношений главных субъектов туристического бизнеса представлена на рис. 5.3.

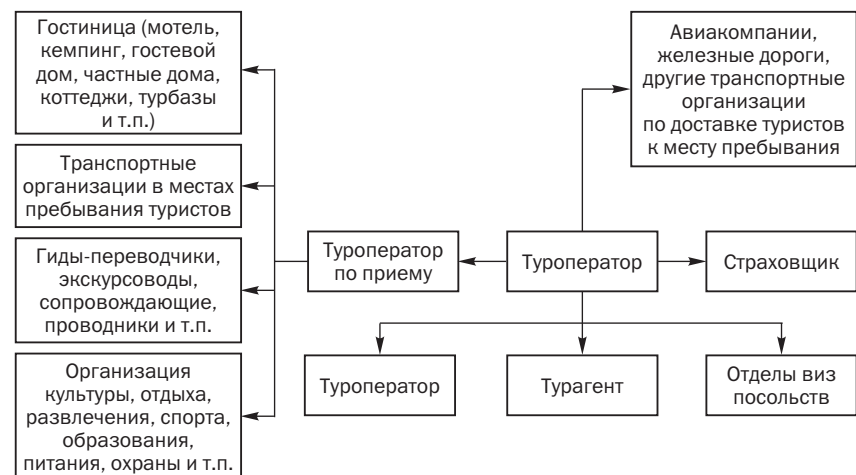


Рис. 5.3. Взаимоотношения субъектов туризма

Процесс взаимоотношений между туроператором и турагентом в общем случае имеет вид:

- публичная оферта туроператора;
- заключение договора между туроператором и турагентом;
- рассылка туроператором предложений в виде прайс-листов и рекламных материалов;
- заявка турагента о бронировании туристического продукта;
- подтверждение заявки туроператором и выставление счета;
- оплата счета турагентом и передача туроператору заграничных документов и иных необходимых документов туриста (в случае оформления въездных виз в страну путешествия).

Следует отметить, что работа в качестве агента без организации собственных туров целесообразна лишь на начальном этапе деятельности турфирмы. По мере расширения сферы работ турфирмам экономически выгоднее одновременно заниматься агентской

и операторской деятельностью. Сочетание этих видов деятельности привело к созданию многопрофильных туристических фирм.

К основным функциям туроператора относятся:

- изучение потребностей потенциальных туристов на туры и туристические программы;
- составление перспективных программ обслуживания туров;
- взаимодействие с поставщиками услуг;
- расчет стоимости тура и определение цены;
- реализация туров;
- методическое обеспечение туров;
- обеспечение туристов необходимым инвентарем и специальным снаряжением, сувенирной продукцией;
- подготовка, подбор и назначение специалистов на маршруты путешествий (экскурсоводы, инструкторы, гиды-переводчики и т.п.);
- рекламно-информационная работа по продвижению туристического продукта к потребителям;
- контроль за качеством, надежностью и безопасностью туристического обслуживания.

Вовлечение в сферу туристического обслуживания организаций, предприятий и фирм, предоставляющих услуги, а также комплектация из этих услуг разнообразных тематических туров — все это потребовало развития специфического бизнес-процесса — туроперейтинга (разработки туров). Это является одной из основных задач туроператора.

Туроператор обеспечивает туристам разнообразие выбора туристических услуг и одновременно упрощает заказ обслуживания в других городах и местностях, беря эти функции на себя.

Рассмотрим международную классификацию, а также разберем структуру и специализации туроператоров.

Аутгоинговый туроператор специализируется на разработке, продвижении и реализации выездных международных туров, т.е. путешествий граждан своей страны за ее пределы. Это наиболее сложный, требующий приложения наибольших усилий и капиталовложений вид туроперейтинга.

Сложность аутгоинга состоит, прежде всего, в необходимости досконального изучения продаваемого направления. Оператор должен владеть исчерпывающей информацией не только о продаваемых им отелях, экскурсионных программах, организуемых трансферах, порядке оформления въезда в страну, но и знать политику местных властей, действующие в стране пребывания законы,

обычаи, нормы поведения, меры безопасности туриста и его имущества, особенности местной кухни, работы досуговых и зрелищных заведений. Максимальное знание маршрута, необходимое для предоставления наиболее полной информации как агентам, так и самим туристам, достигается, чаще всего, только в результате командировочных поездок работников туроператора в курортные и туристические центры, тщательного изучения вторичных источников информации и имеющегося у себя либо у конкурентов опыта работы с данным направлением.

Второй причиной наивысшей сложности аутгоинга по сравнению с другими видами туроперейтинга является необходимость деловых контактов с зарубежными партнерами (meet-компании, отельеры, экскурсионные бюро, транспортные организации), требующая от персонала, кроме знания иностранных языков, умения учитывать целый ряд факторов:

- часовые пояса — в этом случае наиболее сложной выступает организация аутгоинга между полушариями Земли (Европа и США, Южная Америка и Азия и т.д.), специфичного неоперативностью подтверждения заявок;
- особенности организации работы населения страны-реципиента (длительность перерывов, время начала и окончания рабочего дня, национальные выходные и праздники и т.д.);
- уровень развития средств связи в стране-реципиенте (возможность работы с курортом на Интернет-, факс-уровнях);
- психологические и социальные особенности работников зарубежных фирм-партнеров (уровень их ответственности, оперативности, профессионализма и т.д.);
- географическая удаленность партнеров (дорогостоящие командировки, информационные и fam-туры вынуждают операторов доверять партнерам «на слово»);
- довольно пессимистические перспективы и высокая стоимость издержек возможных судебных разбирательств туроператора с зарубежными партнерами, в особенности, если по договору сотрудничества все конфликтные ситуации рассматриваются судами страны-реципиента. Не всегда работникам даже крупнейших туроператоров удается эффективно планировать собственный рабочий день, учитывая вышеприведенные факторы организации аутгоинга. По мнению российских и европейских туроператоров, довольно сложно организовывать массовый аутгоинг в южно-

европейском (Италия, Испания, Португалия), турецком, египетском, тунисском направлениях.

Кроме того, сложность аутгоинга можно объяснить необходимостью международных расчетов и большей зависимостью от факторов косвенного влияния на туристический рынок (экономическая, политическая, экологическая ситуация как страны-реципиента, так и страны-донора).

В зависимости от активности сотрудничества аутгоингового туристического оператора и авиакомпаний (в связи с тем, что в настоящее время авиакомпании становятся ведущими поставщиками туристических услуг на рынке) можно классифицировать международных туроператоров на флайтеров (flighter) и нефлайтеров (non-flighter).

Флайтер — аутгоинговый туроператор, являющийся активным фрахтователем воздушных судов, принадлежащих местным авиакомпаниям. Это такая ступень развития как самого туроператора, так и туроперейтинга в регионе, на которой активные игроки туристического рынка получают возможности (и финансовые, и рыночные) организации чартерных перелетов к местам отдыха. То есть туроператор — организатор чартерного рейса — получает возможность не только предварительно оплатить стоимость чартера, но и реализовать максимальное количество путевок или авиабилетов на заказанный рейс с целью обеспечения максимальной рентабельности рейса. В зависимости от форм сотрудничества флайтеров с авиакомпаниями можно также отдельно выделить:

— **абсолютных флайтеров** — туристических операторов, первыми приобретающими по договору чартера воздушное судно полностью, т.е. обязующихся по согласованию с руководством авиакомпании и наземными службами аэропорта полностью оплатить и осуществить полет под полную собственную ответственность. Эта форма сотрудничества флайтера с авиакомпанией типична в отношении туроператоров, объемы продаж и размеры туристических потоков которых позволяют максимально гарантировать объем загрузки авиарейса, превышающий запланированный для достижения нулевой рентабельности показатель загрузки судна. Соответственно, право распоряжения авиабилетами на планируемый авиарейс полностью принадлежит абсолютному флайтеру, который реализует их либо в составе турпакетов, либо как единичную услугу туристам или другим туроператорам;

— **относительных флайтеров** — более мелких туроператоров, объемы продаж и рыночные возможности которых не позволяют

им гарантировать «подъем» чартерного авиарейса собственными силами. По этой причине относительные флайт-туроператоры консолидируют свои усилия в рамках пула (временно создаваемого объединения, существующего для достижения определенной общей цели его участников), разделяя между собой салон воздушного лайнера на блоки кресел. Размер блоков также обязательно согласовывается между туроператорами — участниками пула и представителями руководства авиакомпании. В дальнейшем туроператор — заказчик блока кресел на чартерный полет несет ответственность и рискует в пределах количества кресел в заявленном им блоке. Разумеется, условия оплаты, стоимость чартерной выплаты, размер дисконта с каждого кресла зависят, прежде всего, от размера блока (количества заявленных кресел) и могут быть индивидуальны для каждого туроператора, участника пула.

Нон-флайтеры — это аутгоинговые туроператоры, форма работы которых не подразумевает фрахт воздушных судов ни на каких условиях. Отказ международного туроператора от участия в организации чартеров может иметь ряд причин:

- туроператор работает по направлениям, на которых отлажены недорогие и максимально удобные регулярные авиарейсы;
- туроператор предоставляет VIP-отдых в немассовых и непопулярных направлениях, поскольку небольшой размер туристического потока не позволяет обеспечивать загрузки целого лайнера;
- туристический оператор вообще не занимается организацией авиатуров, предлагая автобусные, железнодорожные туры или круизы;
- туристический оператор не имеет финансовой или рыночной возможности для организации чартерных авиарейсов. Если, не имея ни собственного чартерного рейса, ни блока кресел на чартерные перелеты, туроператор все-таки предлагает авиа-туры, то в этом случае его функции сводятся не только к организации «наземного обслуживания» с помощью иностранной meet-компании, но и к поиску авиабилетов на авиарейсы у других туроператоров на региональном рынке.

Также аутгоинговых туроператоров в зависимости от форм их сотрудничества с зарубежными курортами можно классифицировать на презентативных и репрезентативных.

Репрезентативная форма сотрудничества аутгоингового туроператора с иностранным курортом заключается в доверении «наземного обслуживания» своих туристов иностранному партнеру, так называемой meet-компании (или встречающей стороне). Meet-

компания — это, соответственно, иностранные принимающие или инкаминговые туроператоры. Применение в туроперейтинге услуг иностранных встречающих компаний позволяет избежать трудностей, связанных с бронированием отелей, трансферов, экскурсионных программ (т.е. всех входящих в состав турпродукта услуг поставщиков).

Презентативная форма аутгоингового туроперейтинга является высшей стадией развития туроперейтинга, характеризующаяся наличием у туроператора представительства на курорте (как частного лица, так и целого отделения, филиала). Разумеется, смысл открывать зарубежное представительство есть только в случаях, когда туроператор наиболее плотно сотрудничает с данным курортным направлением, обеспечивая крупные туристические потоки с завидной регулярностью. В функции представителя или представительства аутгоингового туроператора на зарубежном курорте входят: встреча и проводы прибывающих туристов, их расселение в отелях согласно выписанным менеджерами туроператора ваучеров, организация экскурсионных программ и досуга отдыхающих. К позитивным чертам представительства можно отнести максимальную оперативность текущей работы и расчетов, отсутствие необходимости общаться на иностранном языке, максимальная степень доверия и контроля качества туров непосредственно во время их исполнения. С другой стороны, содержание зарубежного представительства или представителя — довольно дорогостоящее удовольствие, не всегда приветствуемое местными властями курортов. У зарубежного представительства всегда меньше возможностей в установлении низких цен на услуги отельеров, чем у местных meet-компаний, которые зачастую являются крупными туроператорами с большими блоками мест во многих отелях курорта.

В отличие от аутгоинга **инкаминг** — функция туроператора по разработке, продвижению и организации туров на территории собственной страны для иностранных граждан. Как видно из определения, инкаминг напрямую связан с аутгоингом, обеспечивая последнему прием, размещение, организацию досуга туристов в местах их временного пребывания. Именно инкаминг является для властей наиболее приоритетным направлением туроперейтинга, поскольку от его развития напрямую зависит объем валютных поступлений в экономику страны-реципиента, ситуация на рынке рабочей силы, уровень развития инфраструктуры. Экономическую зависимость от инкаминга испытывают на себе практически все

известные мировые курорты либо государства с открытой туристической экономикой. Организация въездного туризма также требует от туроператора определенного уровня профессионализма и опыта работы с целью эффективного преодоления проблем.

Нельзя не упомянуть и о преимуществах инкаминга перед аутгоингом. Прежде всего, это большие возможности в процессе планирования туров. Туроператор прекрасно владеет информацией о туристическом потенциале своей страны, о состоянии инфраструктуры и супраструктуры туристической индустрии, легко договаривается с отельером или перевозчиком, более профессионально организует экскурсии или досуг. И все это с гораздо более низкими издержками, чем аутгоинговый туроператор. Кроме того, инкаминговый туроператор находится в непосредственной близости от туристов в ходе реализации тура, поэтому имеет возможности контролировать ситуацию, моментально разрешать конфликтные ситуации, избегать нестыковок и накладок.

Наконец, **инсайдинг** — вид туроперейтинга, планирующий, продвигающий и реализующий внутренний турпродукт, т.е. туры по территории своей страны для своих сограждан. Инсайд-туроперейтинг базируется на туристическом потенциале своей страны и ориентирован на удовлетворение туристических потребностей своих сограждан. Внутренний туризм, так же как и инкаминг, является важным приоритетом развития национального туристического рынка, так как не только не способствует оттоку денежных средств из экономики страны, но и является стабилизирующим фактором на рынке рабочей силы, работодателем собственной туристической индустрии (отели, дороги, транспортные предприятия, рестораны, досуговые заведения и т.д.), увеличивает размеры капиталовложений в национальные предприятия сферы туризма, приводит к выравниванию уровней жизни в регионах страны (можно отметить, что путешествуют обычно жители более экономически развитых регионов государства, в то время как курортные регионы лишены инфраструктуры развитой промышленности, сельского хозяйства, и их жители вынуждены существовать только на доходы, получаемые от обслуживания приезжающих путешественников), чем способствует снятию социальной напряженности и ликвидирует сепаратистские тенденции (что особенно актуально в отношении больших либо многонациональных государств, таких как Испания, Швейцария, Россия и т.д.). Отличительными чертами инсайдинга можно назвать максимально недорогую информированность оператора как о пред-

почтениях различных категорий своих граждан — потенциальных туристов и о возможностях отечественного туристического потенциала. Планируя внутренний туристический продукт, инсайд-туроператор может, основываясь как на собственном опыте, так и на опыте конкурентов, а также прибегнув к помощи вторичных источников информации и профессиональных рекламных агентств, провести маркетинговое исследование туристического рынка, выделив потребности, преобладающие на рынке, сравнить их с реальными возможностями отечественных предприятий туристической индустрии и на основании этого сравнения выбрать и занять главную или иную нишу на рынке, предложив позиционирующийся турпродукт. Таким образом, инсайд-туроператору значительно проще и дешевле, чем двум остальным, разрабатывать продукт, максимально отвечающий требованиям потенциальных клиентов.

Одновременно инсайдинг значительно облегчает и удешевляет процедуру установления договорных отношений (например, с отелями или перевозчиками), необходимую для планирования ценообразования тура, снимает необходимость оформления и распространения информации о местах пребывания на туристическом рынке (зачастую предлагаемые курортные или туристические центры известны как агентам, так и потенциальным путешественникам), организацию инфо- и fam-туров (исключение может составить только инсайдинг ранее неизвестных или малоизвестных направлений), не требует столь агрессивной (как в международном туризме) рекламы и пропаганды. Помимо всего прочего, инсайд-туроператор с положительной репутацией и большим опытом работы может воспользоваться разнообразного рода способами стимулирования со стороны местных или государственных властей (от общественного признания заслуг и награждений до совместной рекламы и государственного заказа — в целях развития социального туризма).

Все же есть нюансы, ставящие инсайдинг в менее выгодное положение, чем международный туроперейтинг. Прежде всего, это меньшая, чем в международном оперейтинге, норма прибыли, исчисляемая, тем более, в национальной валюте. Меньшую доходность инсайдинга можно объяснить практическим отсутствием внутренних чартерных перевозок (как одного из ведущих способов заработка международных туроператоров), жесткой ценовой конкуренцией на рынке со стороны не только крупных, но и мелких туроператоров (поскольку отечественная индустрия туризма более доступна, чем зарубежная), необходимостью ориентированности

внутреннего турпродукта на средний или малоимущий класс (поскольку более состоятельный сегмент предпочтет отдых за пределами родины), небольшой долей организованного туризма в общем количестве внутренних путешествий (путешественники, обладая информацией о средствах размещения, движении транспорта и т.д., не имеющие языковых барьеров, предпочитают неорганизованный, самостоятельный внутренний туризм, обращаясь к помощи инсайд-туроператоров только в пиковые сезоны, да и то только с целью забронировать номер, а не приобрести турпакет). Кроме того, необходимо отметить, что размеры отдельных государств делают бессмысленным само существование инсайд-туризма и, следовательно, инсайд-туроперейтинга. Чем меньше по территории страна, тем меньше вероятность того, что клиент обратится в туристическую фирму с целью купить внутренний тур, и больше вероятность неорганизованного самостоятельного отдыха и путешествий сограждан. И все-таки инсайд-туроперейтинг весьма развит в крупных (США, Канада) либо в экономически слабых государствах, большинству населения которых зарубежный отдых недоступен (Россия, Бразилия, Мексика и др.).

С целью выживания в условиях конкуренции и получения максимально возможной прибыли инсайд-туроператоры нашли единственный выход — приобретение комитментов в наиболее популярных среди сограждан отелях курортов либо туристических центров. Такая стратегия, во-первых, отсекает возможности внутреннего туриста расселиться в гостинице самостоятельно, заставляя его прибегнуть к услугам оператора, во-вторых, позволяет туроператорам, получая прибыль, держать продажную цену на комнаты ниже, чем цена стойки самого отеля (за счет договорных отношений с отелем, приобретения комитментов по среднегодовой цене с хорошими комиссионными, возможных бартерных операций отеля и оператора и т.д.). Придерживаясь описанной стратегии, внутренние операторы получают возможность услуги размещения и питания отелей по ценам значительно более привлекательным, чем это сделает сам отель для неорганизованных туристов, а также строить собственную агентскую сеть по реализации комнат на внутреннем рынке.

В российской практике туроператоры подразделяются:

По виду деятельности:

1. Операторы массового рынка. Они продают турпакеты с использованием чартерных авиарейсов в места массового туризма.

2. Специализированные операторы — это туроператоры, специализирующиеся на определенном продукте или сегменте рынка (на определенной стране, на определенном виде туризма и т.д.).

В свою очередь они могут быть:

- туроператорами специального интереса (например, спортивно-приключенческого туризма, организации сафари в Африке и т.д.);
- туроператорами специального места назначения (например, поездки в Англию, Францию и т.д.);
- туроператорами определенной клиентуры (для молодежи, семейных пар, бизнесменов и т.д.);
- туроператорами специальных мест размещения (в домах отдыха, на турбазах и т.д.);
- туроператорами, использующими определенный вид транспорта (теплоходы, поезда и т.д.).

По месту деятельности:

1. Инициативные туроператоры — это операторы, отправляющие туристов за рубеж или в другие регионы по договоренности с принимающими (рецептивными) операторами или напрямую с туристическими предприятиями. Отличием их от туристических агентств, занимающихся исключительно продажей чужих туров, является то, что они занимаются комплектацией туристического продукта, состоящего, по нормам Всемирной туристической организации (ВТО), не менее чем из трех услуг (размещения, транспортировки туристов и любой другой, не связанной с первыми двумя). Классический инициативный туроператор формирует сложные маршрутные туры, комплектуя их из услуг местных туроператоров в разных местах посещения (по маршруту), обеспечивает проезд к месту начала путешествия и обратно и организует предоставление транспортных услуг.

2. Рецептные туроператоры — это туроператоры на приеме, которые комплектуют туры и программы обслуживания в месте приема и обслуживания туристов, используя прямые договора с поставщиками услуг (гостиницами, предприятиями питания, досугово-развлекательными учреждениями и т.д.).

Важными моментами, влияющими на опережающее развитие в России именно инициативного туроперейтинга, являются: возникновение большого спроса на зарубежные поездки на фоне низкого спроса россиян на внутренний туризм; снижение спроса иностранных туристов на путешествия в Россию (по причинам без-

опасности); отсутствие материальной поддержки продвижения России на международном туристическом рынке со стороны государства, а также отсутствие крупных инициативных туроператоров, способных финансировать такие продвижения.

В реальном туристическом предпринимательстве наиболее часто встречается смешение функций, что характерно для туристического рынка. По отношению к некоторым своим продуктам туристическая фирма может выступать как рецептный, так и инициативный туроператор, а в некоторых случаях — и как турагент по продаже готовых туров. Например, ВАО «Интурист» одновременно выступает в качестве оператора по отправке российских туристов за рубеж и оператора по приему иностранных туристов в России, совмещая указанные функции.

Из схемы работы турфирм (рис. 5.4) видно, что рецептный туроператор предоставляет пакеты услуг и отдельные услуги инициативному туроператору, который в свою очередь формирует туристический продукт и реализует его через турагентства или непосредственно конечному потребителю.

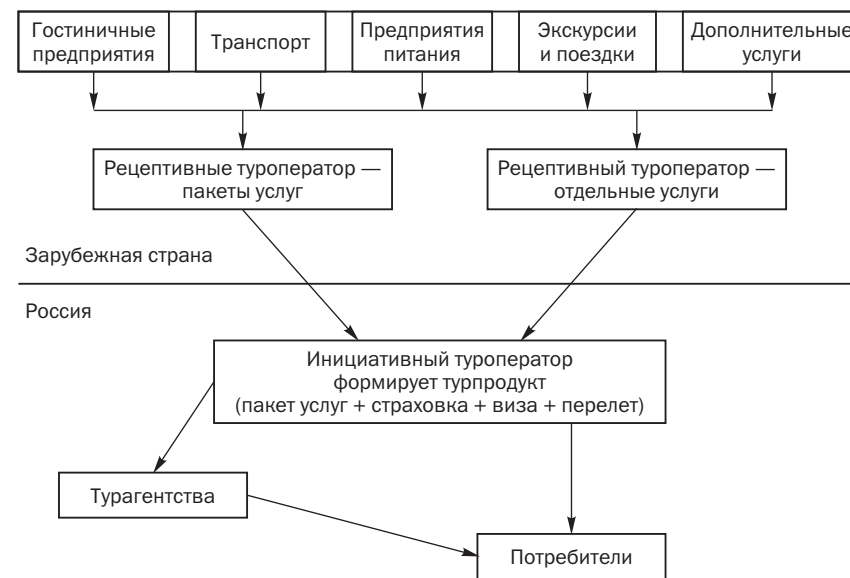


Рис. 5.4. Схема работы туристических фирм

Кроме того, направления работы туроператора в зависимости от колебания туристической активности в течение года могут быть **сезонными** — испытывающими значительные колебания в туристической активности в течение года, или **полисезонными** — лишенными ярко выраженного сезонного колебания туристической активности.

В зависимости от направления работы, профиль туроператора может быть **сильно концентрированным**, когда оператор специализируется на работе с ограниченным количеством отелей на определенном курорте (такой профиль работы распространен среди туроператоров, имеющих оплаченные блоки мест в гостиницах); **концентрированным**, когда туроператор специализируется на работе со многими отелями узкого перечня курортов (данная специализация распространена среди туристических операторов, имеющих стабильные договорные отношения с зарубежными или российскими meet-компаниями, либо небольшие квоты мест во многих гостиничных предприятиях курортов); и **рассеянным**, когда туроператор в принципе предлагает большой перечень курортов в нескольких странах.

С точки зрения цены направление работы туроператора может быть **дорогим** и **дешевым**. Дороговизна того или иного направления определяется географической удаленностью курорта, престижностью и его популярностью.

В зависимости от профиля работы туроператоров можно условно разделить на монопрофильных (специалистов) и многопрофильных.

Монопрофильные туроператоры практикуют деятельность в определенном географическом направлении и предлагают туры одного вида. Неоспоримыми достоинствами монопрофильных туроператоров являются:

- достижение высокого профессионализма в работе с определенным направлением или видом туров;
- максимальная информированность работников туроператора и высокое качество их работы;
- возможность идентификации туроператора на рынке, как организатора именно этого вида туров или как работающего именно в этом направлении;
- возможность получения аккредитации в посольствах стран, на работе с которыми специализируется туроператор (что особо ак-

туально при специализации туроператора на работе с визовыми державами);

- возможность получения помощи властей курортов, с которыми сотрудничает оператор, и проявления туроператорского лобби;
- более низкий в сравнении с многопрофильными операторами размер капиталовложений.

С другой стороны, к недостаткам монопрофильности можно отнести рост зависимости деятельности туроператора от поставщиков туристических услуг, невысокую гибкость предлагаемых туров, необходимость постоянно модифицировать предлагаемые туры (поскольку они могут морально устареть на рынке и перестать пользоваться спросом).

Монопрофильность туроперейтинга может быть как стартовой, так и эволюционной. В случае стартовой монопрофильности, менеджмент оператора еще до начала активной деятельности планировал заниматься ограниченным числом направлений и видов туров. Так называемое открытие под кого-то (например, под менеджеров, прекрасно знающих одно направление, или под личные связи с работниками чартерного отделения местной авиакомпании) или «открытие под что-то» (например, под наличие прекрасного эксклюзивного договора с зарубежной meet-компанией, отелями и т.д.). Кроме того, стартовая монопрофильность может появиться в случае, когда туристический оператор выходит на региональный рынок с принципиально новым турпродуктом, пытаясь занять определенную рыночную нишу.

Многопрофильные туроператоры отличаются одновременной работой с несколькими направлениями и видами туров. Позитивными чертами многопрофильности являются:

- большие возможности охвата рынка (нет столь узкой специализации на ограниченном контингенте путешествующего населения);
- возможность комбинирования туров в две дестинации;
- гибкость в работе, определяемая возможностью оператора акцентировать максимальные усилия то на одном, то на другом виде туров или направлении в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры;
- меньшая зависимость туроперейтинга от конкретного направления или поставщика туристических услуг (например, при

5. Организация и управление деятельностью турфирм

резком снижении спроса на один вид туров оператор может переключиться на другое направление или вид туров).

Предложение туроператоров отличается по ширине и глубине их рабочей программы. Широкое предложение охватывает множество разнообразных видов путешествий — например, отдых на побережье моря, экскурсионные и образовательные поездки, знакомство с городами. Предложение туроператора считается более глубоким, если для каждого вида путешествий предлагается большой выбор разнообразных продуктов (рис. 5.5).

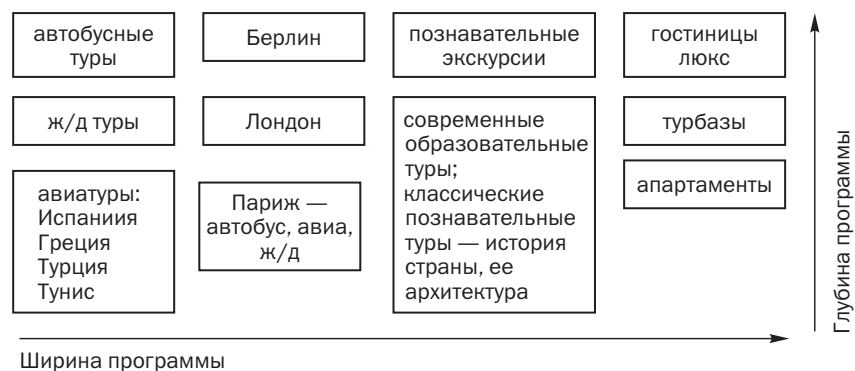


Рис. 5.5. Программа туроператора

Для массовых туристических перевозок туроператоры, как правило, используют авиачартер, т.е. аренду самолета конкретной авиакомпании на определенный срок: один рейс, месяц, сезон, круглогодично и др. В этом случае туроператор предлагает авиационной компании удобный для туристов график перевозки, а также несет риск заполнения самолета туда и обратно.

Цена чартерной перевозки может быть значительно ниже рейсовой и зависит от арендной платы за самолет, коэффициента загрузки, количества рейсов и др. В цену чартерной перевозки для пассажира включаются также два холостых перелета: первый — когда самолет возвращается пустым после отправки первой группы и второй — когда пустой самолет отправляется за последней в сезоне группой.

5.3. Организация работы туроператорской фирмы

Управление туроператорской фирмой

Управление деятельностью туроператорской фирмой состоит из последовательного выполнения работ, связанных с разработкой и реализацией туров. Цикл работ туроператора можно разбить на следующие этапы:

- турпроектирование (основывается на результатах маркетингового исследования потребностей туристического рынка и исследования конкурентной среды);
- турпланирование (основывается на специфике взаимоотношений оператора и поставщиков туристических услуг);
- продвижение тура;
- сбыт турпродукта (непосредственно клиентам либо через агентскую сеть);
- реализация тура (организация поездки и предоставление входящих в турпакет туристических услуг).

Структура управления туроператорской фирмой отражает логику выполнения этих действий и представлена на схеме (рис. 5.6).

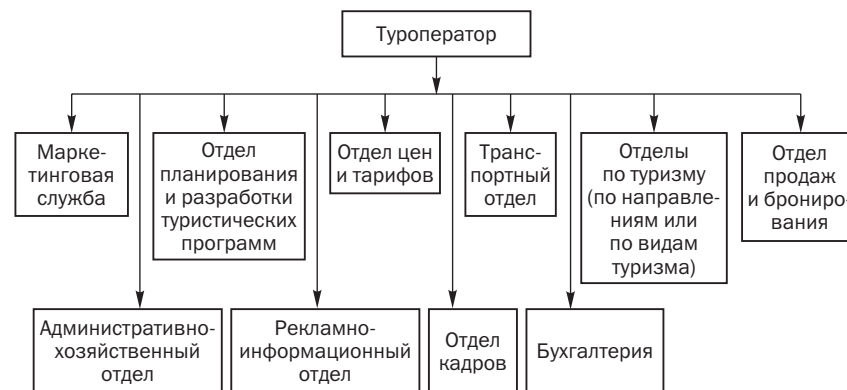


Рис. 5.6. Структура управления многопрофильной туроператорской фирмой

Цикл работ по планированию и организации по-своему уникален и частично независим от других сфер приложения труда персонала туроператора. Это приводит к тому, что многопрофильные операторы, одновременно предлагающие несколько вариантов

турпакетов по различным географическим направлениям и видам туризма, организуют свою деятельность таким образом, чтобы качественно и эффективно вести работу на каждом отдельном направлении (зачастую эти работы ведутся параллельно, причем этапы разработки различных турпакетов и видов поездок могут значительно отличаться друг от друга).

На схеме (рис. 5.7) представлена детализация отделов по туризму, департаментализация которых может быть организована как по дестинациям, так и видам туризма.

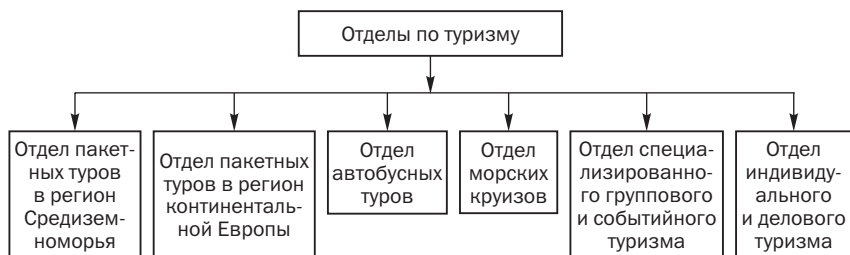


Рис. 5.7. Схема департаментализации отделов по туризму

Состав вышеперечисленных отделов является примерным и зависит от конкретных условий работы туроператорской фирмы. Выполняемые функции этими подразделениями представлены в табл. 5.6.

Таблица 5.6. Функции подразделений туроператорской фирмы

Наименование отдела	Выполняемые функции
Маркетинговая служба	Обеспечить конкурентные преимущества. Увеличить рыночную долю на туристическом рынке
Отдел планирования и разработки туристических программ	Обеспечить разработку качественных программ обслуживания, имеющих свои особенности, привлекая для этого наиболее надежных поставщиков услуг
Отдел цен и тарифов	Обеспечить расчет привлекательных, конкурентоспособных и рентабельных цен, дающий туристам возможность пользования льготами и скидками по разным категориям
Транспортный отдел	Обеспечить высокое качество предоставления транспортных услуг туристам; эффективные взаимоотношения с транспортными компаниями, предоставляющими качественное обслуживание по специальным льготным тарифам

Окончание табл. 5.6

Наименование отдела	Выполняемые функции
Бухгалтерия	Обеспечить бухгалтерский учет финансовых средств и материальных ресурсов, а также отчетность предприятия перед учредителями и налоговыми органами
Отделы по туризму (по направлениям или по видам туризма)	Расширять партнерские взаимоотношения с поставщиками услуг, мотивируя повышение качества их работы. Контролировать продажу туров по отправлениям. Организовывать работу сезонных представителей на курортах и продажу дополнительных экскурсий и услуг
Отдел продаж и бронирования	Обеспечить построение сбытовых каналов из числа заинтересованных в сотрудничестве турагентов. Подтверждать заявки на бронирование туров
Рекламно-информационный отдел	Обеспечить высокое качество рекламно-информационной продукции, удобных в использовании и достоверных каталогов. Проведение эффективных мероприятий в области публичных рилейшнз, выставочном движении, учитывающих цели, задачи, а также финансовые возможности предприятия
Отдел кадров	Обеспечить подбор и наем высококвалифицированных туристических кадров, постоянное повышение квалификации работников. Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение намеченных результатов; обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе (последнее может быть выделено в крупной компании в задачи службы «менеджмент персонала»)
Административно-хозяйственный отдел	Обеспечить выпуск и доставку проездных документов, виз и страховых полисов туристам. Организовать отправку туристических групп из аэропортов, вокзалов и т.п.

Особенности проектирования тура

Комплексный тур — это пакет услуг из нескольких составляющих. Туроператор составляет этот пакет предварительно для еще неизвестного ему потребителя и предлагает его за одну общую стоимость. Туроператор собирает в пакет дополняющие друг друга услуги, которые производятся чаще всего разными предприятиями (исполнителями услуг). Результат комбинирования — получение нового паушального продукта. В этот продукт входят также услуги турпосредника по консультированию и сбыту.

В процессе разработки тура туроператор взаимодействует с такими объектами внешней среды, как потребители (рынки потреб-

ления), партнеры и поставщики. К объектам внешней среды также относятся правительственные и иные государственные учреждения и организации, общественные и профессиональные объединения, правительства иностранных государств, союзы и иные объединения потребителей.

С этой целью изучаются потребности рынка в проектировании конкретного тура, определяется его целевая направленность с ориентацией на определенного потребителя, выбирается сезон, направление по странам и примерное наполнение нового комплекса услуг. Потребители — основной объект в процессе планирования и формирования тура. Туристическое предприятие ориентируется на изучение потребителей с целью формирования идеи, замысла и непосредственно разработки тура. Изучение потребителей охватывает выявление их предпочтений, вкусов, возможностей в проведении туристического отдыха, покупательной способности, размеров рынка и состояния спроса на нем, а также других факторов и характеристик, определяющих поведение потребителя по отношению к туру. Изучение потребителей проводится на основе комплекса маркетинговых исследований.

Конкуренты — важный предмет исследования и прогнозирования. Изучение их при разработке тура предполагает маркетинговые исследования рынка предложения, собственно конкуренции на рынке, анализ ближайших конкурентов и конкурирующих туров. На этой основе туроператор разрабатывает замысел и реальное воплощение тура с целью заложить в него конкурентные преимущества, сделать его более привлекательным для потребителя, а также предусмотреть меры по противодействию конкуренции на выбранном рынке. Туроператор может также избрать такой продукт или потребительский сегмент рынка, которому нет конкуренции или на котором конкуренция минимальная.

Партнеры и поставщики — одно из основных направлений взаимодействия туроператорской фирмы. С одной стороны, туроператор проводит изучение, поиск и выбор партнеров и поставщиков для разработки (сбыта) конкурентоспособного тура, максимально отвечающего потребностям потребителей, с другой — организывает с ними выгодное сотрудничество. Следует уточнить, что под партнерами понимаются иные туристические предприятия — как отечественные, так и зарубежные, участвующие в полном и частичном формировании (сбыте) туристического продукта туроператора. Поставщики — производители первичных услуг ту-

ристического характера, включаемых в тур. К ним относятся гостиницы, предприятия питания, транспортные, страховые, финансовые компании и т.п., чьи услуги могут быть включены в состав тура в качестве основных или дополнительных.

Для осуществления этой задачи могут быть использованы самые разнообразные методы. Одним из них, получившим достаточно широкое распространение не только в туризме, является метод «мозгового штурма». Суть этого метода вкратце можно представить в виде целенаправленного процесса генерирования новых идей для формирования их максимально широкого круга, с последующим анализом и отбором наиболее перспективных. Вторым направлением формирования идеи будущего тура является наблюдение. Знакомясь с деятельностью туристических компаний других государств, иных регионов, руководители и специалисты компании-туроператора могут перенять частично или полностью идею тура, адаптировав ее к местным условиям и потребностям целевых потребителей. Третьим направлением в формировании идей может стать личный опыт туроператора, его знание потребностей рынка, умение прогнозировать и предугадывать развитие потребительских запросов. Какое бы из указанных направлений ни было выбрано, следует помнить, что формирование идеи — процесс творческий, и ограничить его рамками стандартного алгоритма решений практически невозможно.

Анализ и исследования проводятся по нескольким направлениям: соответствие идеи тура потребительским ожиданиям; изучение возможного рынка; оценка конкурирующих туров других туристических предприятий; выявление возможности поиска и отбора партнеров и поставщиков туристических услуг для реализации идеи тура; оценка внутренних возможностей предприятия. Как правило, на этом этапе исследования проводятся по нескольким направлениям с целью окончательного отбора наиболее привлекательных из них, которые становятся основой для разработки новых туров.

Услуги, предоставляемые разными производителями, должны соответствовать одному уровню и стандарту обслуживания и восприниматься потребителем как сходные и взаимодополняющие друг друга.

Рецептивный туроператор несет ответственность перед туристами за все услуги, как входящие в пакет тура, так и предоставляемые дополнительно. Инициативный туроператор отвечает перед

туристом за основные услуги, а также дополнительные, если они предоставляются его официальным партнером (рецептивным туроператором), с которым заключен контракт на обслуживание туристов. Инициативный туроператор обязан иметь полную информацию о номенклатуре, содержании и качестве всех дополнительных услуг принимающего партнера, проверять их лично перед началом сезона и информировать об этом туристов при продаже тура.

Основой для разработки туруслуги является ее краткое описание. Это набор требований, выявленных в результате исследования рынка, согласованных с заказчиком услуг и учитывающих возможности исполнителя услуги.

Руководство туристического предприятия утверждает порядок и процедуры разработки конкретной услуги, организации предоставления услуги и определяет ответственность каждого участника процесса проектирования услуги.

Проектирование туристической услуги осуществляется в следующей последовательности:

- установление нормируемых характеристик услуги;
- установление технологии процесса обслуживания туристов;
- разработка технологической документации;
- определение методов контроля качества;
- анализ проекта;
- представление проекта на утверждение.

Для каждой характеристики услуги должны быть указаны приемлемые для потребителя и исполнителя значения. Конкретные характеристики услуги должны быть не ниже требований государственного стандарта на соответствующий вид услуги.

Проект должен содержать конкретные требования по обеспечению безопасности услуги, минимизации рисков для потребителей услуги и их имущества, обслуживающего персонала и окружающей среды.

Проектирование требований к процессу обслуживания туристов. Документация, детализирующая требования к процессу обслуживания туристов, должна включать:

- описания процессов, форм и методов обслуживания туристов;
- значения характеристик процесса обслуживания туристов;
- требования к типу, количеству и пропускной способности используемого оборудования;

- количество необходимого персонала и уровень его профессиональной подготовки;
- договорное обеспечение поставок изделий и услуг;
- гарантии;
- необходимые согласования (с собственниками рекреационных ресурсов, органами санитарно-эпидемиологического и пожарного надзора, госавтоинспекцией и др.).

Конкретные требования к процессу обслуживания туристов должны быть не ниже требований действующих нормативных документов.

Проектирование процесса обслуживания туристов осуществляют по отдельным этапам предоставления услуги (например, предоставление информации об услуге, оказание услуги, расчеты за услугу) и составление для каждого из них технологических карт.

Содержание и последовательность этапов могут варьировать в зависимости от вида услуги. Результатом проектирования туристической услуги являются технологические документы (технологические карты, инструкции, правила, регламенты и др.).

При проектировании отдельных видов туристических услуг различают проектирование «Туристического путешествия», «Туристического похода» и «Туристического маршрута».

Порядок проектирования услуги «Туристическое путешествие» предусматривает два этапа:

1. Проектирование каждой услуги, включаемой в «Туристическое путешествие» в соответствии с программой обслуживания туристов.

2. Проектирование услуги «Туристическое путешествие» в целом.

Проектирование тура, осуществляемое туристическим предприятием, предусматривает согласование возможностей туристического предприятия с запросами туристов.

Краткое описание услуги «Туристическое путешествие» составляют на основе изучения потребностей и платежеспособного спроса населения на виды и формы туристических путешествий и возможностей рекреационных ресурсов в конкретном районе.

Краткое описание услуги конкретизируют в проекте программы обслуживания туристов. Разработка программы обслуживания включает определения:

- маршрута путешествия;
- перечня туристических предприятий — исполнителей услуги;

5. Организация и управление деятельностью турфирм

- периода предоставления туров каждым предприятием — исполнителем услуги;
- состава экскурсий и достопримечательных объектов;
- перечня туристических походов, прогулок;
- комплекса досуговых мероприятий;
- продолжительности пребывания в каждом пункте маршрута;
- количества туристов, участвующих в путешествии;
- видов транспорта для внутримаршрутных перевозок;
- потребности в инструкторах-методистах по туризму, экскурсоводах, гидах-переводчиках, другом обслуживающем персонале и необходимой дополнительной их подготовки;
- необходимого количества транспортных средств;
- форм и подготовки рекламных, информационных и картографических материалов, описаний путешествий для информационных листовок к туристическим путевкам.

Результатом проектирования услуги «Туристическое путешествие» являются следующие технологические документы туристического предприятия:

- технологическая карта туристического путешествия;
- график загрузки туристического предприятия;
- информационный листок к туристической путевке, который предоставляется потребителю.

Проектирование услуги «Туристический поход» предусматривает:

- проведение экспедиционного обследования района и маршрута туристического похода;
- подготовку проектов размещения и оборудования туристических приютов и стоянок на трассе туристического похода;
- расчет необходимого количества туристического инвентаря, снаряжения и транспортных средств;
- определение потребности в инструкторах-методистах по туризму, другом обслуживающем персонале и организацию их подготовки;
- подготовку рекламно-информационных материалов с описанием трассы похода;
- определение мер по безопасности услуги «Туристический поход».

Разработка трасс походов должна осуществляться по территориям с благоприятными природными условиями, отвечающими экологическим и санитарно-гигиеническим нормам и требовани-

5.3. Организация работы туроператорской фирмы

ям, установленным в действующей нормативной документации (ССБТ, стандартах в области охраны природы), а также с учетом реальных возможностей развития конкретного вида туризма.

Документальной основой проектирования услуги «Туристический поход» является отчет о проведении экспедиционного обследования маршрута туристического похода, а также материалы социологического изучения пожеланий туристов по обслуживанию на данной трассе.

Результатом проектирования услуги «Туристический поход» является паспорт трассы туристического похода.

Паспорт трассы туристического похода должен быть согласован с:

- органами санитарно-эпидемиологической службы;
- другими организациями, контролирующими перемещение транспортных средств (автоинспекцией, водной инспекцией и т.п.);
- органами управления (собственниками) земельными угодьями, по которым проходит трасса туристического похода.

Последовательность разработки и утверждения «Туристического маршрута» схематично представлена на рис. 5.8.



Рис. 5.8. Этапы разработки и утверждения «Туристического маршрута»

Определение методов контроля качества.

В документации по контролю качества должны быть установлены формы, методы и организация контроля над осуществлением процесса обслуживания туристов с целью обеспечения его соответствия запроектированным характеристикам.

Проектирование контроля качества включает:

- определение ключевых моментов в процессе обслуживания, существенно влияющих на характеристики услуги;
- определение методов корректировки характеристик услуги;
- определение методов оценки контролируемых характеристик.

Анализ проекта является завершающим этапом проектирования и имеет целью подтвердить, что:

- характеристики проектируемой услуги обеспечивают безопасность для жизни и здоровья туристов и охрану окружающей среды;
- требования к процессам обслуживания туристов соответствуют запроектированным характеристикам услуг;
- методы контроля качества обеспечивают объективную оценку характеристик процессов обслуживания.

Анализ проекта осуществляют представители соответствующих функциональных подразделений туристического предприятия. Он направлен на выявление и своевременное устранение несоответствий в проекте. Все виды предложений на туристическом рынке должны быть сориентированы на конкретного потребителя, на его пожелания, вкусы и цели путешествия. Вкусы у людей могут быть разнообразными. Это зависит от их материального положения, образа жизни, возраста, состава семьи и многих других факторов. Цели путешествия у людей также разные: отдых, познавательные цели, спортивные и т.д. Создавая тур для определенной клиентуры, также необходимо иметь четкое представление о материальных возможностях и в соответствии с этим формировать ценовую политику.

Результатом анализа является уточненное содержание технологической документации туристического предприятия.

Утверждение проекта является завершающим этапом проектной разработки. Документацию на спроектированные туристические услуги и процессы обслуживания туристов утверждает руководитель туристического предприятия по согласованию с заказчиком. Изменение проекта допускается только в обоснованных случаях по согласованию с заказчиком и утверждается руководителем туристического предприятия.

После процедуры разработки и утверждения маршрута приступают к «сборке» ряда услуг и товаров в одну «оболочку», называемую туром. При этом туроператор определяет основной комплекс услуг, включаемых в тур, и дополнительный. Этот этап предусматривает действия по комплектации тура из услуг партнеров и поставщиков на основе их реального предложения. В отличие от разработки замысла тура, где туроператор только предполагает набор услуг для включения в тур, на этапе формирования создается конкретный пакет туристического предложения, ориентированный на реальный спрос. Таким образом, образуется основа тура, которая, как правило, включает в себя следующие элементы: целевое назначение тура, разработку туристического маршрута, планирование услуг проживания, питания, транспортировки, медицинского страхования туристов, программу тура и т.д.

В туроперейтинге различают два основных вида туров:

- *пэкидж-тур (all inclusive tour)*, т.е. комплексная туристическая услуга, включающая в себя размещение, питание, экскурсионное обслуживание, транспортные, бытовые, спортивно-оздоровительные, физкультурные, медицинские и прочие услуги. Стоимость этого тура указывают в каталогах и прайс-листах;
- *экслюзив-тур (exclusive tour)*, т.е. отдельные туристические услуги, по выбору.

Процесс формирования комплекса услуг осуществляется на основании конфиденциальных тарифов, предоставленных партнерами в рамках действующих соглашений, поэтому на данном этапе осуществляется определение и корректировка цены будущего тура.

Существуют различия в процессе формировании групповых и индивидуальных туров. Групповые туры ориентированы на стандартизированные программы обслуживания и комплекс услуг, удовлетворяющих массового потребителя. Групповые туры более дешевые, что обусловлено главным образом предоставлением групповых скидок на размещение и перевозку. Это делает их доступными массовому туристу. В то же время в групповых поездках каждый из участников должен подчиняться установленному для группы порядку путешествия.

Индивидуальные туры предоставляют туристу больше независимости и самостоятельности. Организация групповых туров является трудоемким процессом, требующим применения компьютерной техники для осуществления бронирования, расчетов и других операций. С другой стороны, индивидуальный туризм с экономи-

ческой точки зрения очень выгоден для туристических предприятий, так как дает более высокие доходы в расчете на одного туриста по сравнению с групповыми турами.

На стадии проектирования туров туроператор, используя сетевое планирование, составляет график отправок с учетом расписания движения транспортных средств. В основе сетевого планирования используются следующие принципы:

1. Частота отправок туров (еженедельно, через две недели и т.д.).
2. Продолжительность туров (от нескольких дней до двух недель).
3. Зависимость частоты отправок от пика сезона (например, если для летнего сезона пик поездок приходится на июль—август, то, соответственно, необходимо увеличить число отправок туров на это время).
4. Зависимость привлекательности туров от погодных условий (для горнолыжных туров должна учитываться сезонная опасность схода лавин, для отдыха на море — время цветения водорослей, для круизных туров — время разлива и засухи и т.д.).
5. Зависимость привлекательности туров от занятости населения (время отпусков, каникул).
6. Зависимость привлекательности туров от времени проведения общественных мероприятий (характерно для организации делового и конгрессного туризма).

Современное состояние туристического спроса и предложения диктует то, что туристический продукт, формируемый туроператором, должен быть довольно дифференцированным. Чтобы выжить завтра, нужно сегодня найти свой, неудовлетворенный сегмент рынка. Это может быть сегмент национальный, основанный на специфических, национальных вкусах, может быть возрастной, а может быть и основанный на цели путешествия.

Продукт, продаваемый туристическими операторами и агентами, исключительно своеобразен и непохож на продукцию большинства других видов предпринимательства. Конъюнктура рынка изменчива, необходимо постоянно искать новые возможности, разрабатывать новые виды туристического направления. Необходимо постоянно заботиться об обновлении своего продукта, обновлении и усовершенствовании состава услуг, диверсификации, следовать за изменяющимися потребностями клиентов, учитывая такие аспекты, как мода на туристические дестинации и рыночные тенденции.

Следует отметить, что деятельность по проектированию тура требует высокой квалификации и профессионализма, глубоких знаний технологий, маркетинга и рынка, а также основных моментов, на которые следует ориентироваться туристической фирме для создания и продвижения успешного турпродукта.

Теперь туристическое предприятие готово перейти к следующей стадии — доставки тура на рынок.

Технология доставки туров на рынок

Процесс доставки тура на рынок является своего рода производственной функцией туроператора. В зависимости от его специализации, масштабов деятельности, сезонности предлагаемых туров и их новизны этот процесс носит более или менее постоянный характер и предполагает ряд последовательных этапов (рис. 5.9).

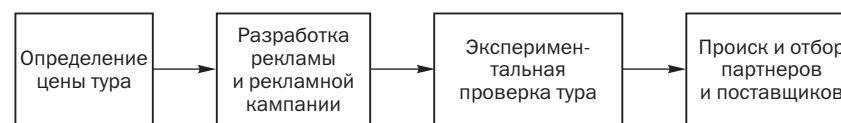


Рис. 5.9. Процесс доставки туров на рынок

На первом этапе *устанавливается цена тура*. Определение правильной цены является ключевым фактором, влияющим на успех тура и всей туристической программы. Возможностью наибольшей гибкости в ценообразовании обладают специализированные туроператоры, обладающие уникальным турпакетом. Они определяют его исключительную цену, ориентируясь на затраты по покупке услуг и покрытию других расходов плюс включение премии за уникальность.

Туроператоры массового рынка в большей степени ориентированы на цены конкурентов, особенно в то время, когда спрос на туруслуги падает. Определяя цену турпакета, туроператоры следуют ценам лидера рынка. Крупные туроператоры уменьшают затраты и таким образом не дают своим соперникам шансов на успех в ценообразовании. Наиболее часто при определении метода ценообразования используются цены, ориентированные на затраты, т.е. рассчитывается себестоимость тура и добавляется определенный процент прибыли.

Существуют некоторые особенности расчета цен на туры. Например, если в сезонной программе используется серия чартерных

рейсов, включающих отдых с размещением в гостиницах по принципу «back to back» (непрерывное заполнение контингента мест в гостинице), то затраты рассчитываются следующим образом:

1. Выделяется стоимость наземного обслуживания на базе размещения в 2-местном номере для включения в цену пакета тура.

2. Определяется стоимость чартерного кресла в соответствии с контрактом авиаперевозчика. Стоимость n-го количества отправок чартерных рейсов плюс один пустой рейс в начале и конце сезона делится на количество отправок и число посадочных мест. При этом туроператоры определяют точку безубыточности авиаперевозки на основе 80%-ной коммерческой загрузки чартерных рейсов (80% проданных мест на чартерном рейсе обеспечивают его окупаемость). В результате получается цена одного чартерного кресла, которая включается в цену пакета тура.

3. Прибыль, закладываемая в цену пакета тура, составляет от 25%, в том числе 15% — на покрытие административно-хозяйственных затрат и 10% — на выплату комиссии турагентам.

Разработка рекламы и рекламной кампании является следующим этапом доставки туров на рынок. Средствами этой деятельности туроператора могут стать:

- выпуск рекламных проспектов и брошюр;
- помещение рекламных обращений в национальной и туристической специализированной прессе;
- помещение информации о туроператорской фирме и ее турпродукте в различных справочниках;
- участие в национальных и международных туристических выставках;
- проведение презентаций туристического продукта потенциальным покупателям;
- передача информации по сети Интернет;
- рассылка почтовой рекламы;
- выпуск сувенирной рекламы и т.д.

Основой рекламной деятельности является рекламная кампания. Это несколько рекламных мероприятий, объединенных одной или несколькими целями, охватывающих определенный период времени и распределенных во времени так, чтобы одно рекламное мероприятие дополняло другие.

Мероприятия рекламной кампании можно сравнить с набором матрешек. Как матрешки, рекламные мероприятия должны «входить» одно в другое, иметь одну форму, стиль, составлять вместе

единое целое. Более того, в ходе проведения рекламной кампании для достижения поставленных целей туроператоры часто используют приемы и методы других элементов маркетинговых коммуникаций: связи с общественностью, продвижение торговой марки, стимулирование сбыта и т.п.

Рекламные кампании отличаются многообразием. Их можно классифицировать по признакам, приведенным в табл. 5.7.

При осуществлении рекламных кампаний необходимо учитывать уровень рекламного воздействия. Давление рекламы должно быть дозированным для обеспечения наивысшего коэффициента ее полезного действия. С одной стороны, важно не пресытить аудиторию слишком навязчивым повторением одних и тех же рекламных обращений. С другой стороны, нельзя отделять рекламные обращения друг от друга большими интервалами.

Таблица 5.7. Классификация рекламных кампаний

Признак классификации	Кампании
Цель	Поддержка конкретного туристического продукта Формирование имиджа туроператорской фирмы
Территориальный охват	Локальные — город, район Региональные Национальные Международные
Сроки проведения	Краткосрочные — до года Долгосрочные — более года
Направленность	Целевые — конкретные сегменты рынка Общественно направленные — широкие слои общественности
Диапазон использования средств распространения рекламы	Монокампании — одно средство Поликампании — более одного средства
Интенсивность	Ровные Нарастающие Нисходящие

Экспериментальная проверка тура — это важный этап доставки тура на рынок, на котором практически готовый туристический продукт подлежит своему опробованию. Наиболее часто встречающейся формой экспериментальной проверки тура являются так называемые рекламные туры и стади-туры. Рекламный тур предна-

значен для ознакомления с новым туристическим продуктом представителей средств массовой информации, а также личностей, авторитетных для целевых потребителей и зачастую представителей турагентов, которые впоследствии будут участвовать в продажах данного тура. Он должен рассматриваться как часть рекламной кампании в отношении данного продукта. Основными целями рекламных туров являются широкое информирование целевой аудитории о существовании нового продукта, наглядная демонстрация его потребительских свойств, достоинств и конкурентных преимуществ. Рекламные туры, как правило, проводятся за счет самого туристического предприятия.

Второй часто используемой формой экспериментальной проверки тура являются стади-туры (обучающие туры), цель которых состоит в формировании представления о качествах тура, его достоинствах и недостатках у сотрудников служб продаж самого туристического предприятия и представителей турагентств, которые будут участвовать в реализации данного тура. Стади-тур включает в себя не только выполнение всех программных мероприятий, предусмотренных туром, но и ознакомление с технологическими особенностями оказания тех или иных услуг партнерами и поставщиками. Поэтому очень часто в ходе стади-туров их участники встречаются с руководителями и сотрудниками гостиниц, ресторанов, экскурсионных бюро, изучают процесс обслуживания туристов и особенности предоставления услуг, входящих в тур.

К процессу экспериментальной проверки туров относят так называемые пробные продажи, которые организовываются для относительно небольших групп туристов до начала сезона массовых продаж. Обычно к участию в таких группах привлекают постоянных клиентов туристической компании с целью проверки тура в реальных условиях, а также изучения отзывов потребителей о качестве разработанного тура, его достоинствах и недостатках. Как правило, для пробных продаж туристическая компания устанавливает специальные льготные цены, а в некоторых случаях предоставляет отдельные туристические услуги за свой счет.

Этап экспериментальной проверки позволяет внести необходимые коррективы как в состав услуг, включенных в тур, так и в процесс его реализации. На этом этапе отрабатываются не только качество оказываемых услуг, но и работа персонала, связанного с продажами тура, готовность рекламной литературы и визуального

оформления тура, организованное взаимодействие всех служб и структур.

Не менее важную роль в доставке туров на рынок играет *выбор партнеров и поставщиков туристических услуг*. Туристическая компания должна быть уверена в честности и надежности своих партнеров, иметь опыт долгосрочного и успешного сотрудничества с ними. Только в этом случае она может быть уверена в качестве своей продукции. Для реализации наиболее привлекательных идей происходит поиск и отбор поставщиков и партнеров. Поиск перспективных партнеров заключается в том, что из большего числа нужно выбрать тех, кто проявит интерес к сотрудничеству. При этом они должны соответствовать интересам и требованиям туроператора в отношении обслуживания туристов. Для поиска партнеров и поставщиков можно использовать различные справочники, Интернет и другие средства коммуникации. Традиционным является установление контактов с поставщиками услуг во время специализированных выставок, ярмарок и т.д. Выбирая партнеров в гостиничном и транспортном бизнесе, важно помнить, что работать только с одним партнером нежелательно. Наличие в регионе путешествия и отдыха несколько гостиниц и транспортных организаций значительно расширяет их выбор и к тому же служит альтернативой при возникновении непредвиденных конфликтных ситуаций. То же относится и к другим видам поставщиков услуг.

Поставщики услуг подбираются по региональному интересу, виду туризма, содержанию программ обслуживания, а также по сегменту потребителей в возрастном, социальном и экономическом плане. Немаловажное значение имеют их деловые качества и репутация. Избежать ошибок и просчетов в любом случае позволяет целенаправленный подход к поиску и отбору поставщиков.

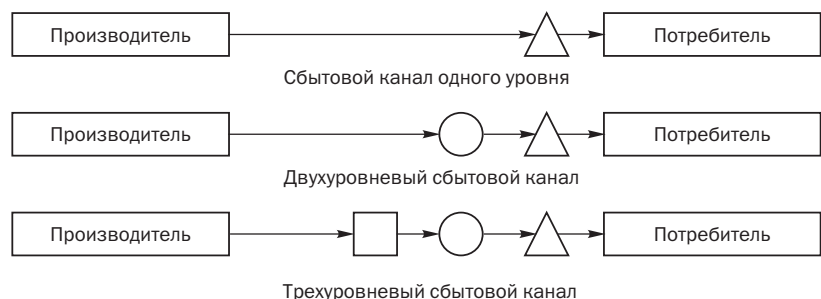
Туристическое предприятие должно ориентироваться не на сиюминутные выгоды, а на долгосрочное сотрудничество. Сотрудничество должно быть взаимовыгодным для обеих сторон и иметь перспективы развития.

Партнер должен располагать определенным опытом предоставления туристических услуг на конкретном рынке или рынках, близких к нему по своим характеристикам. Услуги, оказываемые партнером, должны полностью соответствовать тем критериям качества, которые предъявляют к ним целевые потребители.

Доведение продукта до потребителя характеризует деятельность фирмы для достижения возможности сделать его более доступным для покупателя. Главным элементом при этом является выбор оптимальных схем доставки продукта до потребителя.

Схема или канал распределения турпродукта — это путь, по которому он движется от производителя к потребителю. Канал распределения можно охарактеризовать числом его уровней. Уровень канала — это число посредников по доставке товара к потребителю. Число посредников определяет длину канала распределения.

Большинство туристических фирм и предприятий индустрии гостеприимства сотрудничают по схеме трехуровневого сбытового канала.



□ — туроператорская фирма; ○ — оптовый турагент; △ — розничный турагент
Рис. 5.10. Уровни сбытовых каналов туристического продукта

5.4. Организация работы турагентской фирмы

Посредническая деятельность в туризме играет заметную роль. Это объясняется территориальной удаленностью пользователя услугами от производителя, отсутствием представлений о дестинации и необходимостью предварительного бронирования. Путешествия организуются чаще всего через несколько промежуточных структур. Турагенты действуют, как правило, на определенном сегменте туристического рынка, где и реализуют туристический продукт туроператора, проездные документы транспортных компаний, услуги проката автомобилей и экскурсии. Турагент получает за свою деятельность комиссионное вознаграждение (7–15% стоимости тура) от туроператора и комиссионное вознаграждение (до 3% стоимости билета) от перевозчика. Второй по значению бизнес для турагентств после продажи туров — это доход от продажи авиабилетов.

Среднее соотношение количества турагентств к количеству жителей в наиболее развитых странах колеблется в районе 1 : 10 тыс. В Великобритании и Бельгии этот показатель равен примерно 1 : 10 тыс., в Нидерландах — 1 : 13,5 тыс., в США — 1 : 14 тыс., в Российской Федерации — 1 : 13 тыс. В настоящее время показатель 1 : 10 тыс. признан оптимальным, так как, с одной стороны, достаточно широкая сеть турагентств делает рынок туристических продаж «рынком потребителей», а с другой стороны — конкуренция, достаточно жесткая, все же не принимает слишком сложные формы.

К турагентам чаще всего обращаются при желании осуществить комплексное путешествие, так как они являются связующим звеном между туристом и производителем туристических услуг. Турагенты характеризуются по таким критериям, как ассортимент, правовое и экономическое положение и величина предприятия.

В туристическом бизнесе существует также название «турбюро». Слова «турагент» и «турбюро» чаще всего употребляются как синонимы, но, строго говоря, они не всегда имеют одно и то же значение. Турагент — это собирательное понятие. Оно охватывает все предприятия и учреждения, которые в своей основной и дополнительной деятельности выступают как посредники. Определение турбюро относится только к тем предприятиям, основная деятельность которых заключена в посредничестве туристических услуг. Мы будем использовать оба выражения в одинаковом значении, так как турагенты, не являющиеся турбюро, играют в туристической отрасли второстепенное значение.

Значительная часть турфирм действует как розничные турагентства, работая с клиентами напрямую.

Основные задачи турагентства включают:

- полное и широкое освещение возможностей отдыха и путешествий по всем имеющимся турам, курортам, туристическим центрам и проч.;
- продвижение этой информации с помощью рекламы;
- организация продажи туристического продукта в соответствии с современными методами торговли, а также используя специфику и особенности туристического рынка.

Набор функций турагента зависит от соглашения с туроператорской фирмой. В некоторых случаях большинство функций туроператора может выполняться агентским предприятием.

В этом отношении выделяется семь различных типов агентских предприятий:

5. Организация и управление деятельностью турфирм

1) многопрофильное туристическое агентство, предлагающее полный набор туристических услуг, включая и организацию собственных туров. Данный тип турагентской фирмы осуществляет свою деятельность согласно лицензиям. Предприятие имеет лицензию международной ассоциации воздушного транспорта на продажу авиабилетов, часто также лицензию на продажу железнодорожных билетов, представляет интересы не только крупных, но и многих средних и мелких туроператоров;

2) турбюро путешествий и экскурсий. Эти турбюро специализируются на продаже туров туроператоров, а также продают авиа- и железнодорожные билеты, туристическую страховку;

3) специализированные турбюро. Эти турбюро занимаются сбытом определенного вида тура, обладая при этом высокой профессиональной компетенцией в своем направлении (например, специализированные туры по интересам, студенческие и школьные туры, образовательные туры и др.);

4) турбюро по продаже «горящих» путевок, дешевых билетов на самолет (не имеют лицензии на продажу авиабилетов);

5) турбюро — филиал туроператора. Филиал имеет узкую специализацию, иногда расположен за границей;

6) турбюро по приему туристов (въездного туризма) продает туристические услуги, которые регион предлагает туроператорам из других регионов или приезжим гостям;

7) туристический отдел на предприятии. Это отдел предприятия, основная деятельность которого не связана с туризмом.

Полную экономическую и правовую самостоятельность имеют многопрофильные туристические агентства, которые имеют необходимые лицензии и работают на основании договорных обязательств со многими туроператорами и правомочны открывать собственные представительства, филиалы; турфирмы, работающие на основе договора франчайзинга с ведущими многопрофильными туристическими агентствами.

Управление турагентской фирмой

В зависимости от величины предприятия различаются крупные, средние и мелкие турагентства. Важнейшее различие турагентов заключается в разнообразии предлагаемого ими ассортимента туристических услуг. Рассмотрим классическую структуру управления турагентской многопрофильной турагентской фирмой (рис. 5.11).

5.4. Организация работы турагентской фирмы

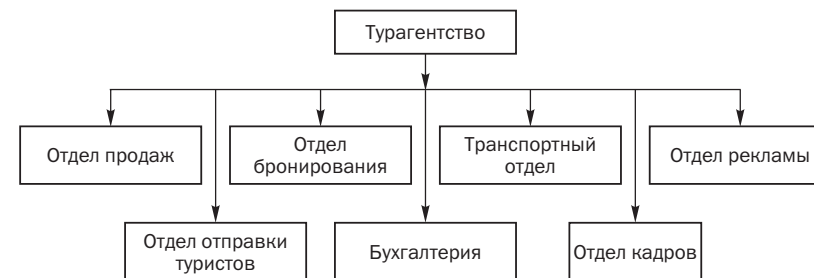


Рис. 5.11. Структура управления многопрофильной турагентской фирмой

Структура подразделений турагентства и их основные функции представлены в табл. 5.8.

Таблица 5.8. Структура подразделений турагентства и их основные функции

Наименование отдела	Выполняемые функции
Отдел продаж	Основная функция этого отдела — продажа туристических путевок. В связи с сезонностью туристического бизнеса этот отдел то пополняется персоналом, то численность его сокращается, т.е. он не имеет постоянного штата. Для большинства фирм не выгодно постоянно держать в составе работников отдела продаж высококвалифицированный (и высокооплачиваемый) персонал. Привлечь же нужных специалистов на временную работу обычно сложно: они либо имеют постоянную работу и не собираются менять ее ради временной, либо не имеют надлежащей квалификации и опыта. Во время High season (высокий сезон), когда поток туристов увеличивается, приглашается на работу большое количество народа, в том числе и студенты вузов — и из них выбираются лучшие путем проведения собеседования. Для работников этого отдела устраиваются тренинги, проводимые профессионалами, а также организуются информационные туры в места отдыха, которые будут предложены клиентам. Обучение работников отдела продаж является очень важным делом, потому что они работают непосредственно с клиентами. В их обязанности входит предоставление клиенту полной информации по существующим направлениям и маршрутам. Основная задача работника, в соответствии с возможностями туристической фирмы, подобрать наиболее интересный маршрут, ограниченный выделенным временем и материальным обеспечением клиента. Успех продажи туристических путевок зависит от осведомленности и эрудированности, вежливости и доброжелательности персонала. От благожелательности персонала зависит также имидж фирмы и превращение потенциальных клиентов в реальных

Окончание табл. 5.8

Наименование отдела	Выполняемые функции
Отдел бронирования	Этот отдел является главным связующим звеном между турагентством и туроператором. Получая от отдела продаж сведения по количеству проданных туристических путевок, отдел бронирования информирует туроператора о количестве человек, приобретших путевки, о выборе клиентами мест размещения и времени, которое они хотят потратить на туристическую поездку. Передача информации осуществляется чаще всего при помощи факса, телефона или Интернета.
	Отдел бронирования турагентства обязательно должен получить подтверждение запроса резервации от отдела бронирования туроператора. Отдел бронирования также информирует отдел продажи путевок о наличии свободных мест в гостиницах и о скидках, а также обо всех возможных изменениях в размещении
Транспортный отдел	Этот отдел занимается покупкой или арендой мест у транспортных предприятий. Если брать авиаперевозку, то это может быть аренда целого самолета (чартерный рейс), при этом туристическая фирма оплачивает стоимость этих мест заранее либо выкупает жесткий блок мест в самолетах (т.е. определенное количество мест). Также этот отдел занимается организацией переездов при индивидуальных маршрутах
Отдел рекламы	Отдел рекламы обычно состоит из 2–3 человек. Основная работа отдела рекламы — это разработка рекламных материалов и осуществление рекламных мероприятий для привлечения большего количества туристов. Печатная реклама обычно включает брошюры, буклеты и листовки с описанием различных направлений путешествий. Для разработки рекламы приглашаются рекламные агентства. Отдел рекламы отвечает за организацию участия в выставках и рекламных акциях. Организует рекламные туры (бесплатные или по сниженным ценам)
Отдел отправки туристов	Обычно этот отдел состоит из 1–2 человек, в обязанности которых входит: доведение до сведения туристов точного времени выезда; доставка туристов в аэропорт; контроль за отправкой и оказание помощи при регистрации и прохождении туристических формальностей
Бухгалтерия	Занимается обеспечением бухгалтерского учета по поступлениям и расходам денежных средств, начислением и выдачей заработной платы, а также подготовкой баланса и отчетности по налогам
Отдел кадров	Обеспечивает подбор и наем высококвалифицированных туристических кадров, постоянное повышение квалификации работников

Структура среднего и небольшого турагентства может быть построена путем сокращения выполняемых функций и операций.

Руководство текущей деятельностью турагентства осуществляется единоличным исполнительным директором. К его полномочиям относится:

- без доверенности представлять от имени турагентства;
- представлять интересы турагентства во всех российских и иностранных учреждениях, предприятиях и организациях;
- заключать сделки от имени общества, за исключением тех, заключение которых отнесено к компетенции общего собрания учредителей;
- заключать трудовые договоры (контракты) с работниками турагентства, за исключением членов правления турагентства;
- выдавать доверенности;
- издавать приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками турагентства.

В турагентствах разрабатываются должностные инструкции и положения об отделах, которые являются важнейшими элементами системы менеджмента, регламентирующие права, обязанности, правила взаимодействия органов управления.

Содержание должностной инструкции включает:

1. Общие положения.
2. Объем работы и ее качество.
3. Принципы, которыми должен руководствоваться менеджер, методы решения задач.
4. Права и ответственность.
5. Взаимодействие с другими подразделениями, руководством, подчиненными.
6. Требуемое образование, квалификация, опыт работы, навыки.

Технология обслуживания туриста турагентством

Процесс продажи туристического продукта включает:

- прием клиента и установление контакта с ним;
- установление мотивации выбора турпродукта;
- предложение туров;
- оформление правоотношений и расчет с клиентом;
- информационное обеспечение покупателя.

5. Организация и управление деятельностью турфирм

Обслуживание клиента не ограничивается элементами продажи. Накануне путешествия работники фирмы по телефону напоминают туристу о предстоящей поездке.

После окончания тура следует выяснить мнение туриста о путешествии, определить негативные моменты и т.д. Все недочеты, зависящие от вас, постараться устранить, а недочеты, не зависящие от вашей работы, принять к сведению и учесть на будущее. Разделите вместе с клиентом радость от поездки.

На уровень обслуживания клиентов при покупке тура влияют различные факторы (рис. 5.12). При этом взаимоотношения персонала с клиентом являются одними из значимых.

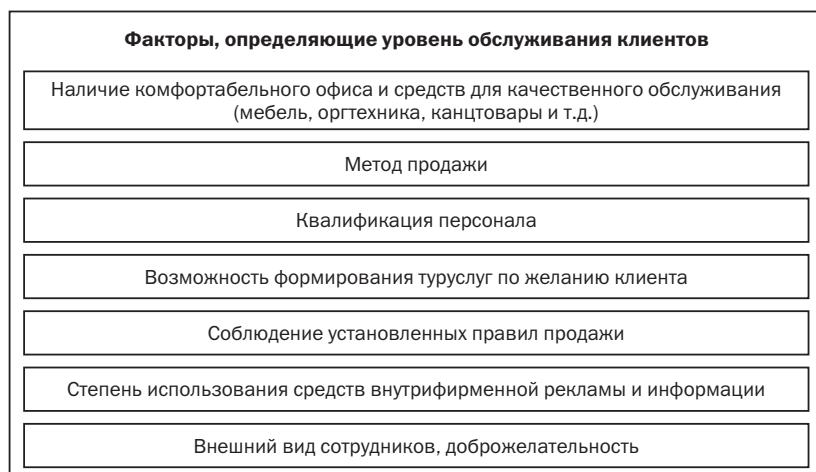


Рис. 5.12. Факторы, определяющие уровень обслуживания клиентов

Для этого разрабатывают профессиональные требования к должностям в туристическом агентстве. Согласно этому документу устанавливается, какую персонал, включая руководящий состав, должен иметь профессиональную подготовку и квалификацию, в том числе теоретические знания и умение применять их на практике. При этом требуется наличие специального образования (основного либо дополнительного), полученного в учебном заведении, имеющем лицензию на право ведения учебной деятельности в области основного или дополнительного образования в сфере туризма с выдачей документов государственного образца (диплома, свидетельства, удостоверения).

5.4. Организация работы турагентской фирмы

Персонал должен знать:

- законодательные акты и нормативные документы в сфере туризма;
- формальности международных норм в сфере туризма, а также правила оформления документов на выезд из России (въезд в Россию) — для персонала, занятого выездным/въездным туризмом;
- иностранный язык в объеме, соответствующем выполняемой работе (для персонала, занимающегося международным туризмом).

Персонал должен:

- уметь дать четкий, точный ответ на поставленный посетителем вопрос;
- владеть информацией, необходимой для потребителя, и постоянно ее актуализировать;
- повышать свою квалификацию (на курсах, семинарах и др.) не реже одного раза в год.

Этика поведения с посетителями:

- персонал должен быть приветливым и доброжелательным — начинать диалог с приветствия, приветливо улыбаться;
- быть терпеливым и вежливым;
- проявлять уважение к посетителю;
- обслуживание посетителя должно быть первоочередным по сравнению с другими служебными обязанностями;
- иметь располагающий внешний вид;
- в присутствии посетителя не вести личных телефонных разговоров, не принимать пищу и (или) напитки;
- уметь слушать (проявлять интерес к тому, что говорит посетитель);
- сводить к минимуму ожидание посетителей, способствовать тому, чтобы время ожидания не было утомительным (оно не должно превышать 6 минут).

Функции, обязанности, ответственность и права персонала должны быть изложены в должностных инструкциях и утверждены руководством туристической организации. Персонал обязан знать должностные инструкции.

В процессе продажи любого товара, в том числе туристического продукта, значительное место принадлежит методу продажи. Под *методом продажи* следует понимать совокупность приемов осуществления всех основных операций, связанных с непосредственной реализацией турпродукта потребителям. За рубежом применяют синоним этого термина — «шкала продажи».

Выбор метода продажи предопределяет уровень и структуру технологического процесса обслуживания клиентов, существенно влияет на численность персонала туристического предприятия, размер его площадей, степень обеспеченности средствами коммуникации и информационными технологиями, величину расходов и другие показатели.

Методы продаж туристического продукта можно классифицировать по различным признакам, например:

1. Место встречи продавца и покупателя:

- офис турфирмы;
- выставки, ярмарки и т.д.

2. Характер контакта:

- личный;
- косвенный.

3. Дистанция, отделяющая продавца от покупателя.

4. Степень участия электронных средств и т.д.

Место встречи продавца и покупателя. Традиционным местом продаж турпродукта является офис фирмы. От его состояния во многом зависит эффективность туристической деятельности. Чистота, аккуратность, наличие офисной мебели, оргтехники, а также квалифицированный и доброжелательный персонал — все это в совокупности располагает потенциальных клиентов и оказывает влияние на конкурентоспособность реализуемых товаров.

Требования к офису турфирмы:

1. Оформление помещений для посетителей и персонала. Офис должен иметь:

- оборудованные рабочие места для персонала;
- техническое обеспечение оперативной деятельности (средства связи, включая факсимильную связь, компьютер, копировальную технику);

- оборудование для хранения ценных бумаг;
- сидячие места для посетителей.

2. Наличие информации для потребителей. В доступном для обозрения месте следует расположить:

- копию свидетельства о государственной регистрации;
- копию лицензии на право осуществления туристической деятельности;
- копию сертификата соответствия;
- копию лицензии на применение знака соответствия;

- рекламные проспекты, каталоги и другие рекламные средства, разобранные по турам;

- вывеску с информацией о графике работы.

3. Поддержание оптимального микроклимата (температуры и влажности воздуха).

4. Удобные подходы к офису (помещению).

Характер контакта. Стремясь к расширению сбыта, турфирмы используют разнообразные формы контакта с потенциальными потребителями.

Личный контакт сотрудников турфирмы с клиентами может осуществляться в офисе или других местах нахождения возможных покупателей с помощью переговоров по телефону, выступлений на радио и т.д. При этом эффективность продажи в значительной степени зависит от квалификации и личной заинтересованности продавца и внимания к клиенту.

Косвенный контакт возможен в различных вариантах. Например, путем рассылки почтовых отправлений (писем, рекламных проспектов и т.п.) потенциальным клиентам. Списки адресатов формируются на основе наиболее вероятных покупателей определенных туров.

Контакт через агентов. В туристическом бизнесе есть своя специфика. Многие турфирмы при отправке группы туристов дают скидку агенту в виде одного бесплатного места на 10–15 человек в зависимости от тура.

Можно продумать работу в этом направлении и предложить потенциальным агентам бесплатное путешествие при наборе группы туристов. Например, в роли агентов и их клиентов могут быть: учитель — ученики, руководитель — подчиненные и т.д.

Важным элементом обслуживания клиента является документальное оформление взаимоотношений. При этом документы могут быть разделены на три группы:

- документы для заказа (заказ, лист бронирования, подтверждение бронирования);
- документы для клиента (договор, путевка, ваучер, памятка, страховой полис, билет на транспорт);
- документы, утверждающие личность туриста (паспорт, доверенность на детей и т.п.).

Перечень документов применительно к конкретному туру зависит от множества факторов: набор услуг, вид тура, страна назначения, индивидуальный или групповой тур, наличие малолетних де-

5. Организация и управление деятельностью турфирм

тей и т.д. и должен соответствовать нормативно-правовым документам России и страны (стран) пребывания.

Заявка туриста (группы туристов) на бронирование тура должна быть оформлена на специальном бланке. Заявка содержит сведения о намерении приобрести те или иные туристические услуги.

В связи с тем, что многие турфирмы предоставляют клиентам возможность расчетов по частям, от применяемой терминологии в вышеуказанном документе зависит его правовой статус.

В случае если предварительная оплата определяется *авансом*, то заявка в соответствии со ст. 429 ГК РФ признается в качестве предварительного договора, на основании которого в дальнейшем будет заключен основной договор, при этом предварительный может быть лишен юридической силы или включен в основной.

Если предварительная оплата признается *задатком*, то в соответствии со ст. 380–381 ГК РФ наличие задатка свидетельствует о заключении договора-сделки, вследствие чего другой договор не требуется.

Лист бронирования фактически является заявкой турагентства на предоставление туристических услуг туроператором.

Согласно Федеральному закону «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» реализация туристического продукта осуществляется на основании договора.

Договор заключается в письменной форме и должен соответствовать законодательству Российской Федерации.

Согласно ст. 10 Федерального закона к существенным условиям договора относятся:

- информация о туроператоре или турагенте (продавце), включая данные о лицензии на осуществление туристической деятельности, его юридический адрес и банковские реквизиты;
- сведения о туристе (покупателе) в объеме, необходимом для реализации туристического продукта;
- достоверная информация о потребительских свойствах туристического продукта, включая информацию о программе пребывания и маршруте путешествия, об условиях безопасности туристов, о результатах сертификации туристического продукта;
- дата и время начала и окончания путешествия, его продолжительность;
- порядок встречи, проводов и сопровождения туристов;
- права, обязанности и ответственность сторон;

5.4. Организация работы турагентской фирмы

- розничная цена туристического продукта и порядок его оплаты;
- минимальное количество туристов в группе, срок информирования туриста о том, что путешествие не состоится по причине недобора группы;
- условия изменения и расторжения договора, порядок урегулирования возникших в связи с этим споров и возмещения убытков сторон;
- порядок и сроки предъявления претензий туристом. Иные условия определяются по согласованию сторон. Неотъемлемым приложением к договору фирмы с клиентом при продаже тура, в соответствии с вышеуказанным законом, является туристическая путевка.

Туристическая путевка — это документ, подтверждающий факт передачи туристического продукта. В соответствии с Федеральным законом «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» туристическая путевка является письменным акцептом оферты туроператора или турагента на продажу туристического продукта и неотъемлемой частью договора, а также документом первичного учета туроператора или турагента.

В настоящее время в России в качестве бланков строгой отчетности действует форма ТУР-1 «Туристическая путевка», утвержденная письмом Минфина России от 10 апреля 1996 г. № 16-00-30-19 (зарегистрирована Минюстом России 30 января 1997 г. № 1239).

Применение туристической путевки позволяет турфирме не применять контрольно-кассовую машину по расчетам за нее. Расчеты по другим услугам должны проводиться через кассовый аппарат.

Российским законодательством определены условия применения НДС по туристическим услугам.

Исчисление НДС туроператором. Туроператор начисляет НДС по ставке 18% на стоимость реализованной туристической путевки по услугам, предоставляемым на территории РФ. На услуги, предоставляемые за границей, НДС не начисляется. Суммы НДС, подлежащие оплате поставщикам услуг, учитываются на счете 19 «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям». После оказания этих услуг при наличии счета-фактуры НДС возмещается из бюджета.

Туристическая путевка представляет собой документ, который подтверждает факт передачи права на получение сформированного пакета (комплекса) туристических услуг. Поэтому на момент выдачи клиенту путевки туроператор должен иметь счета от поставщиков и подрядчиков на все оказываемые туристу услуги.

Как правило, туроператоры выписывают путевки по форме «ТУР-1», которая позволяет работать без применения контрольно-кассовых машин.

Исчисление НДС турагентом. Исчисление НДС для турагентов, работающих по упрощенной системе налогообложения, зависит от схемы сотрудничества по договорам:

1. По посредническим договорам перепродажи путевки туроператора доходом турагента является лишь сумма посреднического вознаграждения (комиссия), с которой исчисляется НДС.

2. По договорам купли-продажи в турпутевку включаются предоставляемые на территории РФ услуги, которые не предусмотрены у туроператора, к примеру, экскурсии, размещение или оформление визы, проезд, страховка и т.д. Все эти услуги турагент покупает у поставщиков: экскурсионных бюро, авиакомпаний и проч. Эти услуги считаются товаром, и с них исчисляется НДС.

По разъяснению Минфина России (письмо от 27 января 2006 г. № 03–11–04/2/20) при применении упрощенной системы налогообложения обоснованные и документально подтвержденные расходы турагента на оплату услуг поставщиков по предоставлению авиабилетов, виз, экскурсионных программ (когда они не включаются в стоимость туристической путевки) могут быть отнесены к расходам. В то же время Минфин России отмечает, что туристическая путевка представляет собой документ, подтверждающий факт заключения договора на оказание комплекса туристических услуг и не является товаром (имуществом), реализуемым или предназначенным для реализации по договору (купли-продажи). В этой связи налогоплательщики-турагенты не вправе уменьшить полученные доходы на расходы по оплате покупной стоимости туристических путевок.

Туристический ваучер — документ, устанавливающий право туриста на услуги, входящие в состав тура, и подтверждающий факт их передачи.

Согласно ст. 10 Федерального закона от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» на основании туристического ваучера осуществляется

урегулирование взаиморасчетов между туроператором или турагентом, направляющим туриста, и туроператором по приему или лицами, предоставившими конкретные услуги.

Ваучер является официальным документом, который направляющая фирма выдает туристам-индивидуалам или руководителю группы как подтверждение их права получить от принимающей фирмы перечисленные в нем услуги.

По прибытии туриста (туристов) в пункт прибытия ваучер передается принимающей стороне.

Ваучеры находят широкое применение в международном туризме. Международный туристический ваучер — уникальная система, впервые объединяющая ваучер с официальным платежным документом в качестве его неотъемлемой части.

Над созданием этой системы работали ведущие турагенты, целью которых было формирование универсального ваучера, обладающего следующими преимуществами:

- гарантия получения комиссионных «с опережением»;
- уменьшение издержек при обмене валюты;
- сокращение бумажной работы и обеспечение бронирования

для клиентов даже в случаях позднего прибытия.

Международный туристический ваучер утвержден Всемирной федерацией ассоциаций туристических агентств (ФУААВ), национальными ассоциациями, входящими в федерацию, представителями турагентств и одобрен Международной гостиничной ассоциацией, цепью ведущих международных гостиниц, независимых гостиниц и правительственными учреждениями во всем мире.

Право на выдачу ваучера имеет любое турпредприятие, являющееся либо членом национальной ассоциации турагентств, либо членом ФУААВ, либо членом той или другой организации одновременно.

Международный туристический ваучер предназначен для бронирования мест в гостиницах, железнодорожных билетов, аренды автомобилей и прочих видов обслуживания, требующих предварительной оплаты.

Этот документ позволяет значительно экономить время и денежные средства. Сторона, предоставляющая услуги (например, гостиница), платит твердую сумму за обработку каждого ваучера, а это значительный доход для турагентства.

Международный туристический ваучер принимается предприятиями обслуживания во всем мире и практически исключает не-

обходимость заключать соглашения с каждым из этих предприятий в отдельности. Данный ваучер содержит юридически узаконенный платежный документ, который после предоставления указанных в нем видов услуг может быть депонирован на любой банковский счет предприятия, предоставляющего услуги.

Согласно Закону «О защите прав потребителей» и Федеральному закону «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» туристу должна быть предоставлена достоверная и полная информация о предстоящем путешествии. Поэтому в комплект обязательных документов, выдаваемых клиенту, входит информационный листок и, при необходимости, другие документы (программа, маршрут пребывания, проспекты, каталоги, карта метро и т.д.).

Некоторые посольства развитых стран для получения въездной визы ввели требование обязательного страхования. К ним относятся Австрия, Бельгия, Германия, Голландия, Дания, Испания, Норвегия, Франция, Швейцария и др. В связи с этим турфирмы сотрудничают со страховыми компаниями путем заключения договоров страхования, на основании которых путешественникам выдается *страховой полис* или *сервисная книжка*, если полис групповой.

При путешествиях в страны, неблагополучные в отношении особо опасных заболеваний (чума, холера, желтая лихорадка и др.), туристам должна выдаваться «Памятка гражданам, отъезжающим в страны, неблагополучные по особо опасным инфекциям». Памятка должна заверяться оператором и агентом, кроме этого она должна быть снабжена голограммой.

При оплате стоимости тура по частям первичными учетными документами, подтверждающими прием и оприходование денежных средств в кассу туристической фирмы, могут являться:

- приходный кассовый ордер (п. 13 Порядка ведения кассовых операций, утвержденного ЦБ РФ 22 сентября 1993 г. № 40) — в случае приема наличных денежных средств от юридических лиц;
- чек контрольно-кассовой машины (п. 1 Положения по применению контрольно-кассовых машин при осуществлении денежных расчетов с населением, утвержденного постановлением Правительства РФ от 30 июля 1993 г. № 745, в редакции от 6 января 1997 г. № 11) или туристическая путевка по форме «ТУР-1» — при оприходовании денежных средств от физических лиц.

Форма «ТУР-1» позволяет туристической фирме не использовать в своей деятельности ККМ.

Статьей 10 Федерального закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» туристическая путевка определяется как неотъемлемая часть договора на реализацию туристического продукта, а также как документ первичного учета туроператора или турагента.

Из приведенных сведений следует, что при внесении предоплаты физическими лицами могут использоваться как ККМ, так и путевка. Тот факт, что путевка по форме «ТУР-1» служит для оформления предоплаты, необходимо отразить в соответствующих графах путевки и отрывного талона. Этот документ подлежит замене на другую путевку при окончательном расчете после полного формирования тура. Таким образом, в учете у турфирмы будут два отрывных талона к путевке: один подтверждает поступление аванса, другой — факт реализации путевки на основании полностью сформированного продукта.

После полной оплаты стоимости тура (как правило, не позднее двух недель до начала поездки) клиенту выдаются на руки документы на право получения услуг:

- на перевозку (билеты);
- на размещение и питание (ваучеры).

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите и охарактеризуйте основных организаторов международного туризма.
2. Поясните структурную схему организации управления в корпорации Preussag AG.
3. Поясните структурную схему организации управления в компании С и N Touristik AG.
4. Каковы основные характеристики деятельности туристических фирм в Российской Федерации?
5. Назовите основные принципы организации работы туроператора.
6. Назовите основные принципы организации работы турагента.
7. Каковы особенности создания туров туристической фирмой?
8. Перечислите особенности продвижения и сбыта туров на туристическом рынке.
9. Какова структура управления туроператорской фирмой?
10. Какова структура управления турагентской фирмой?
11. Каковы особенности и технология продаж услуг в туристической фирме?

6

Особенности развития международных онлайн-систем бронирования туристических услуг

6.1. Электронный туризм: новый распределительный канал / 6.2. Глобальные распределительные системы: «пионеры» электронного распределения / 6.3. Новые методы электронного сбыта на туристическом рынке / 6.4. Гостиничная индустрия в эпоху онлайн-бронирования / 6.5. Авиакомпании и онлайн-распределение туристического продукта / 6.6. Лицо российского Интернета

6.1. Электронный туризм: новый распределительный канал

Для всей индустрии гостеприимства наступил период беспрецедентных перемен. Развитие новых технологий и телекоммуникаций, сопровождающееся небывалым подъемом электронной торговли, оказало огромное воздействие на туристический маркетинг, открыв новые каналы распределения продукта. По результатам исследования, проведенного аналитической фирмой eMarketer, миллиардный рубеж был преодолен еще в конце 2005 г., однако регулярно в сеть выходят 845 млн человек¹.

В докладе eMarketer отмечается, что по количеству пользователей лидирует США со 175 млн человек, из которых 43,7 млн используют широкополосный доступ.

В Азиатско-Тихоокеанском регионе количество пользователей насчитывает 315 млн человек. В Европе доступ в Интернет есть у 233 млн человек, среди которых 55,2 млн пользуются широкополосным каналом.

В Китае сеть используют 111 млн человек, из них быстрый Интернет доступен 34,1 млн человек.

В Российской Федерации в первом квартале 2006 г. ежемесячная аудитория Рунета достигла 35 млн человек.

¹ Сайт радиостанции «Эхо Москвы»: ЭхоNet. 23 мая 2006 г.

Самый быстрый рост количества пользователей широкополосного Интернета отмечен в Латинской Америке, где подписчики «быстрого» Интернета составляют почти 70% общего их числа (70 млн человек).

В Африке, между тем, только 1,5% из 906-миллионного населения подключены к Интернету. Кроме того, пользователи из стран Африки платят за соединение почти в 90 раз больше, чем жители Америки. Так, если американцы в среднем в месяц платят 20 долл. за 1 гигабайт данных, то африканцы, по данным министерства информатизации и связи Кении, заплатят за это же количество данных около 1800 долл.

Данные исследования, проведенного маркетинговой группой Nielsen Netratings в 2005 г. в 38 странах мира, свидетельствуют, что около 10% населения Земли — 627 млн человек — совершают покупки при помощи Интернета. Самым популярным товаром, приобретаемым в режиме онлайн, оказалась книга: 212 млн человек заявили, что именно книга была среди последних трех товаров, приобретенных по Интернету. На втором месте в списке число людей, посетивших туристические сайты и заказавших туристические услуги — 135 млн покупателей.

Как свидетельствуют вышеприведенные данные, туристическая отрасль играет важную роль в электронной торговле, значительно опережая продажу книг, музыкальной продукции и компьютеров. Многие специалисты считают, что 33% всех онлайн-сделок приходится на долю туризма и что в 2004 г. объем онлайн-туристических продаж превысил 50 млрд долл. США, причем из этой суммы 20 млрд долл. США было получено от делового туризма.

Первоочередная задача, которая стоит перед онлайн-туристическими агентствами, состоит в том, чтобы убедить пользователей сети в эффективности инструментов для покупок в режиме онлайн, поскольку все больше потребителей используют Интернет для получения туристической информации. Теперь задача тур-агентств состоит в том, чтобы убедить посетителей сайтов делать покупки туристических услуг в режиме онлайн. Оценивая роль лидеров американского рынка в электронной торговле компании Travelocity, Expedia и Orbitz, доля их посетителей, ставших покупателями, составила всего 3,2, 1,5 и 1,3%. Согласно данным Forrester Research, сегодня только 20% посетителей делают покупки в режиме онлайн по причинам, перечисленным ниже.

6. Особенности развития международных онлайн-систем бронирования тур. услуг

К причинам, по которым потребители не делают покупок в режиме онлайн, относятся:

- предпочтение услуг турагента;
- информация в Интернете, являющаяся неполной;
- недоверие виртуальным агентствам;
- кто-то другой занимается организацией их поездок на отдых;
- незнание хороших туристических сайтов;
- неумение пользоваться сайтами;
- новички в пользовании Интернетом.

Различные сектора туризма, принявшие произведенную Интернетом революцию, установили многочисленные контакты с информационными компаниями, такими как IBM, Logibro и ITA Software. Эти компании в свою очередь создали специализированные службы для удовлетворения специфических нужд туристического сектора.

Северо-Американский рынок. За последние годы электронный туризм в Северной Америке демонстрировал беспрецедентные темпы роста. Согласно данным исследовательской фирмы «Гомес», в 2000 г. 30 млн американцев купили туристический продукт через Интернет, а в 2001 г. их число возросло до 48 млн человек. Объем онлайн-туристических продаж в 1999 г. составил 6,9 млрд долл. США, а в 2003 г. превысил 40 млрд долл. США. Однако, несмотря на ежегодные темпы роста, достигающие 42%, онлайн-туристический рынок составляет всего 17% всего объема продаж индустрии туризма. Доля туризма на отдых, на который приходится 82% всех онлайн-продаж, в 2003 г. составила 84%.

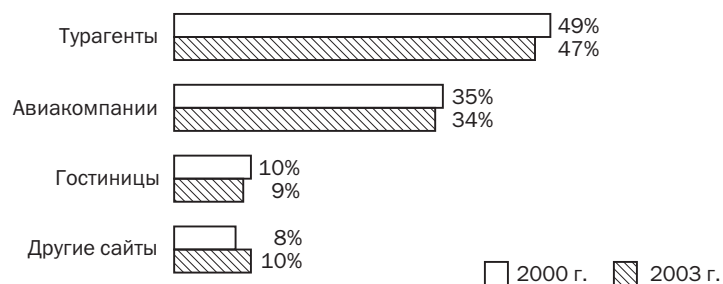


Рис. 6.1. Доли рынка, приходящиеся на туристические сайты США
Источник: PhoCusWright.

Многие компании в настоящее время строят свои стратегии на базе Интернета. Значительное большинство онлайн-компаний

6.1. Электронный туризм: новый распределительный канал

предлагают своим клиентам полную информацию об авиационном сообщении, средствах размещения и аренде машин. В 2000 г. на авиабилеты приходилось 62% всех проданных в режиме онлайн продуктов. Однако ассортимент предлагаемых через Интернет продуктов расширяется и уже включает круизные туры, турпакеты, размещение с завтраком, приключенческий туризм и т.д. В будущем туристам будут предлагаться более сложные продукты. Например, турпакеты и круизы, на долю которых в 2000 г. приходилось лишь 2,8% всего объема продаж, в 2003 г. составили 6% общего объема. Эти продукты выгодно продавать, поскольку они обладают высокой рентабельностью.

В 2000 г. чуть менее половины (49%) всех онлайн-покупок было сделано на сайтах турагентств, 34% — на сайтах авиакомпаний, 10% — на гостиничных сайтах и 7% — на других сайтах.

В Канаде онлайн-туристический бизнес постепенно растет, но по объему он не может сравниться с индустрией США. Согласно данным Forrester Research, в 2000 г. канадцы потратили 790 млн долл. Объем продаж в 2001 г. составил 1,1 млрд долл., а в 2004 г. — 2 млрд долл. Более того, 59% канадцев, имеющих доступ в Интернет, обращались в сеть за туристической информацией, и один из каждых пяти произвел онлайн-бронирование.

На рис. 6.2 представлены основные компании онлайн-индустрии туризма.

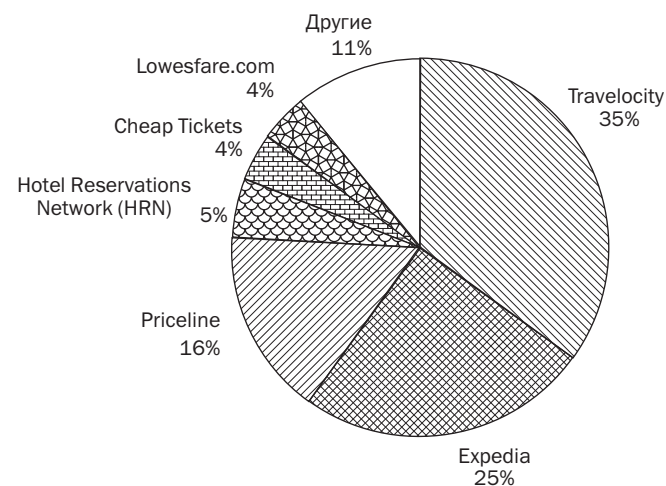


Рис. 6.2. Основные онлайн-турагентства в США в 2000 г.
Источник: PhoCusWright.

6. Особенности развития международных онлайн-систем бронирования тур. услуг

В США многие турагентства воспользовались преимуществами новых технологий для реорганизации своих распределительных каналов, одновременно начали создаваться и новые компании. Меньше чем за три года Travelocity.com и Expedia превратились в крупные компании. В 2000 г. по уровню дохода они попали в список десяти крупнейших дистрибьюторов туристического продукта США. Быстрый взлет компаний объясняется резким подъемом онлайн-продаж в сфере туризма, а также усилением тенденции приобретений.

Travelocity	Expedia
Год создания — 1996	Год создания — 1996
Штаб-квартира — Форт-Ворт (штат Техас, США)	Штаб-квартира — Бельвю (штат Вашингтон, США)
Владелец — Sabre Holdings Corporation	Владелец — USA Networks
Доходы в 2000 г. — 192,7 млн долл. США	Доходы в 2000 г. — 222 млн долл. США
Объем бронирования в 2000 г. — 2,5 млрд долл. США	Объем бронирования в 2000 г. — 1,8 млрд долл. США

Европейский рынок. Онлайн-рынок европейский туристический рынок быстро развивается. Как и жители Северной Америки, все большее число европейцев обращаются в Интернет за туристической информацией и покупкой связанных с туризмом продуктов. В 2000 г. европейцы потратили 2,9 млрд долл. США в секторе онлайн-туризма. Согласно данным американской компании PhoCusWright, объем продаж в 2002 г. более чем утроился и приблизился к 11 млрд долл. США. По данным Forrester Research, наиболее крупными рынками являются Великобритания, Франция и Германия, на долю которых приходится более 66% всех онлайн-продаж. Онлайн-бронирование, сумма которого в 2000 г. составила 869 млн долл. США, в Великобритании в 2005 г. достигла суммы 5,3 млрд долл. США.

Отличительной особенностью европейского рынка является то, что первое место в онлайн-продажах принадлежит авиакомпаниям и составляет 28%, за ними следуют туроператоры (27%), затем онлайн-турагентства (26%) и железнодорожные компании (9%).

Несмотря на медленный старт, Интернет занимает все более прочное место в туристической Франции. Согласно данным

6.1. Электронный туризм: новый распределительный канал

Benchmark Group, туризм был самым популярным сектором онлайн-торговли в 2000 г.

eBookers, созданная в сентябре 1999 г. и являющаяся в настоящее время крупнейшим европейским онлайн-агентством, достигла в 2000 финансовом году объем продаж на сумму 150 млн долл. США. Ее основной британский конкурент — компания Lastminute.com в 2000 финансовом году реализовала сделки на сумму около 116 млн долл. США.

eBookers.com	Lastminute.com
Год создания — 1999	Год создания — 1998
Штаб-квартира — Лондон (Англия)	Штаб-квартира — Лондон (Англия)
Владелец — Dinesh Dahamija	Объем бронирования в 2000 г. — 116 млн долл. США
Объем бронирования в 2000 г. — 152,6 млн долл. США	

Заметным событием 1999 г. было появление на рынке Travelprice.com. Это агентство быстро зарекомендовало себя и уже в 2000 г. зарегистрировало объем продаж на сумму 51 млн долл. США.

Развивающиеся регионы. Латинская Америка является одним из наименее развитых регионов с точки зрения розничной электронной торговли. В 2001 г. была достигнута рекордная сумма онлайн-продаж, которая составила 200 млн долл. США. Согласно данным компании Jupiter Research, рынок Бразилии займет лидирующие позиции в регионе, и через пять лет на его долю будут приходиться 50% всего объема онлайн-продаж в туристическом секторе (рис. 6.3).

Для агентства Despegar.com данный регион имеет огромный потенциал. Учитывая это, агентство подписало соглашение с компанией Yahoo о предоставлении ему эксклюзивных прав поставщика для латиноамериканской версии этого американского портала.

В настоящее время Despegar.com обслуживает Бразилию, Аргентину, Чили, Колумбию, Мексику, Парагвай, Венесуэлу, Испанию и США.

Азиатско-Тихоокеанский регион, особенно Япония и Австралия, также представляет интерес. Согласно опубликованному Taylor Nelson Sofres Interactive исследованию, 4% всех приобретаемых в Австралии в режиме онлайн товаров и услуг относятся к туристическому сектору, а в Японии эта доля составляет целых 10%.

6. Особенности развития международных онлайн-систем бронирования тур. услуг

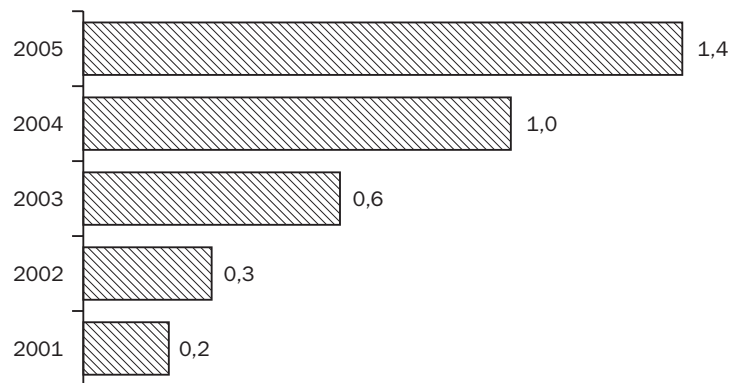


Рис. 6.3. Рост латиноамериканского онлайн-рынка в 2001–2005 гг., млрд долл. США

Источник: Jupiter Research.

Особую роль в этой части света играет мобильная телефония. Вслед за США Китай и Япония занимают соответственно второе и третье места в мире по числу абонентов. В 2000 г. согласно International Telecommunication Union (ITU) 85,3 млн китайцев и 66,8 млн японцев имели мобильные телефоны.

6.2. Глобальные распределительные системы: «пионеры» электронного распределения

Глобальные распределительные системы (ГРС) по-прежнему играют ведущую роль в распределении туристического продукта. После ряда слияний и приобретений возникли четыре основные системы: Sabre (США), Amadeus (Европа), Galileo (Европа) и World Span (США) (рис. 6.4). Эти системы действуют в деловой среде, которая значительно изменилась за последние несколько лет. Возникновение новых распределительных каналов заставило ГРС расширить спектр предоставляемых ими услуг и диверсифицировать источники дохода.

Турагентства могут иметь доступ к информации обо всех авиаперевозчиках и компаниях, которые распространяют свои продукты через сеть ГРС. Это существенный инструмент в маркетинге международного туризма. ГРС была введена и развита большими авиакомпаниями в США в начале 1970-х гг., а затем в Европе и Азии.

6.2. Глобальные распределительные системы: «пионеры» электронного распределения

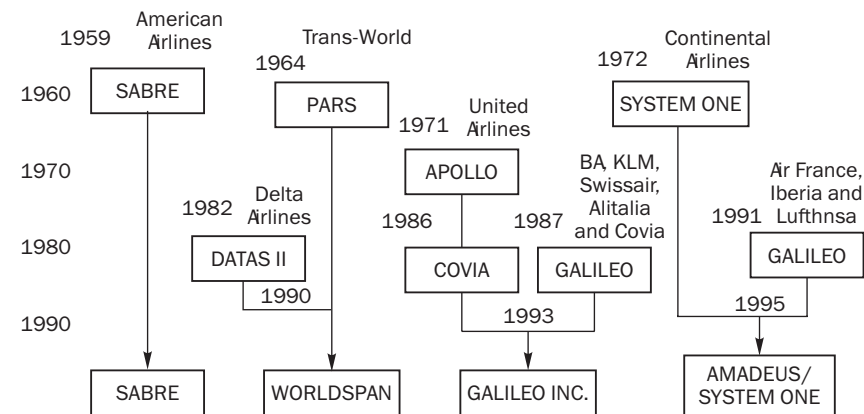


Рис. 6.4. Развитие глобальных распределительных систем (ГРС)
Источник: O'Connor Peter. Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality. CABI Publishing, 1999.

В отличие от товаров качество услуги покупатель может оценить после ее покупки, т.е. перед поездкой в страну назначения. Поэтому ГРС становится необходимой и захватывает монополию в продаже авиабилетов и турпакетов.

Турагенты могут подключаться также к единым компьютерным системам бронирования, образованным крупнейшими авиаперевозчиками мира.

В настоящее время активно используются следующие системы:

- Sabre, организованная American Airlines (до создания Apollo-Galileo она была крупнейшей в мире);
- Worldspan, основанная компаниями Delta, TWA и North West и вошедшая в ассоциацию с сетью Abacus, которая была образована группой азиатских авиалиний;
- Galileo International — ассоциация, включающая в себя американскую сеть Covia-Apollo, разработанную United Airlines, и европейскую сеть Galileo, основанную в Великобритании компаниями British Airways, Alitalia, Swissair, KLM и Olympic Airways;
- Amadeus, созданная европейскими авиалиниями Air France, Lufthansa, Iberia и SAS в противовес большой американской сети;

Abacus, учрежденная азиатскими перевозчиками. Деятельность ГРС регулируется принципами, разработанными ИКАО. Эти принципы, основанные на полном равноправии всех членов — продавцов услуг, одновременно защищают права потребителей.

6. Особенности развития международных онлайн-систем бронирования тур. услуг

В октябре 1996 г. компания Sabre Holdings Corporation стала первой ГРС, которая перешла к работе в режиме онлайн, создав Travelocity.com, виртуальное туристическое агентство. В настоящее время Sabre принадлежат 70% акций предприятия, которое превратилось в крупнейшее онлайн-агентство. Sabre стала также лидером туристической электронной торговли после того, как в августе 2000 г. она приобрела компанию GetThere.com за 757 млн долл. США. Эта сделка помогла Sabre лучше диверсифицировать свои доходы, поскольку более 50% всего объема продаж GetThere.com приходится на многочисленные web-сайты авиакомпаний, которые компания размещает и обслуживает. В августе 2000 г. Sabre приобрела компанию Gradient Solutions Inc., которая предоставляет тот же спектр услуг, что и GetThere.com. В настоящее время Sabre размещает и обслуживает более 700 web-сайтов.

Amadeus Global Travel Distribution, которая как и Galileo International, публично обещала избегать прямой конкуренции с турагентствами, являющимися ее клиентами, создала в 1997 г. компанию Amadeus.net. Эта онлайн-компания по бронированию в основном работает в Европе.

В июле 2001 г. Amadeus приобрела онлайн-туристическую компанию, которая является филиалом Oracle и специализируется на управлении деловым туризмом и бронированием. Купив в ноябре 2000 г. компании Vocation.com и Onetravel, она делает попытку проникнуть на рынок США и вступить в прямую конкуренцию с Sabre, Galileo и WorldSpan.

Опираясь на своих крупнейших акционеров (компании Iberia (18,28%), Lufthansa (18,28%) и Air France (23,26%)), эта европейская компания планирует в период до конца текущего года инвестировать в приобретения более 220 млн долл. США.

Третья ГРС — Galileo International проявила больше сдержанности в использовании Интернета. Ее стратегия была направлена на развитие основной деятельности компании, а также на инвестиции в исследование и развитие самых эффективных инструментов онлайн-бронирования, применяемых онлайн-турагентствами. Принимая во внимание успехи Sabre, Galileo International была вынуждена недавно модифицировать свою деловую стратегию. В феврале 2000 г. компания приобрела за 269 млн долл. США TRIP.com — одно из ведущих онлайн-турагентств, специализирующихся в области делового туризма.

6.3. Новые методы электронного сбыта на туристическом рынке

Наконец, WorldSpan — четвертая ГРС, основными клиентами которой являются Expedia и Travelprice.com, выполняет в основном вспомогательные функции для турагентств. Web-сайт commercialworld.com используется главным образом турагентствами.

В июне 2001 г. американская группа Cendant, мировой лидер гостиничной франшизы и тайм-шера RCI, а также владелица корпорации по аренде машин Avis, купила электронную распределительную систему Galileo за 2,9 млрд долл. В августе того же года она приобрела пятое по величине виртуальное агентство Cheap Tickets за 425 млн долл. США.

6.3. Новые методы электронного сбыта на туристическом рынке

Агентства смешанного типа. Как отмечалось ранее, потребители не торопятся покупать туристические продукты в режиме онлайн, поскольку предпочитают услуги турагентов. По этой причине онлайн-турагентства понимают необходимость добавить к своим услугам «человеческий фактор». Создание агентств «смешанного типа» (онлайн-компании, которые поддерживаются сетью традиционных турагентств) является решением данной проблемы. В то время как многочисленные традиционные турагентства торопятся получить место в Интернете, некоторые виртуальные агентства стараются создать внесетевые офисы продаж и поддерживающую их инфраструктуру. Компании Hotel Reservations Network, Cheap Tickets и Lowestfare.com предлагают клиентам возможность забронировать авиабилет или гостиничный номер в центрах бронирования.

Традиционные агентства, которые раньше подвергались критике за игнорирование Интернета, теперь создают инфраструктуры, с помощью которых клиенты имеют возможность совершать сделки в режиме онлайн. Используются различные стратегии. Многие компании создают собственные web-сайты, как, например, группа Carlson Wagonlit (carlson-travel.com, август 1999 г.) и American Express, которая объявила летом 1999 г., что собирается инвестировать 250 млн долл. США в свой web-сайт. В начале 2000 г. французские туристические группы Nouvelles Frontieres и Club Mediterranee создали в Интернете собственные дочерние компании NF Online и Club Med Online.

6. Особенности развития международных онлайн-систем бронирования тур. услуг

Другие агентства приняли решение приобрести уже работающие в Интернете компании или установить с ними партнерские отношения. Например, в августе 1999 г. компания Rosenbluth International купила Biztravel.com и создала Rosenbluth Interactive. Французская группа Accog купила 2,5% акций американского агентства WorldRes.com, заплатив 23 млн долл. США, а корпорация Cendant купила Cheap Tickets за 425 млн долл. США.

Партнерские союзы. Сотрудничество между представителями старой и новой туриндустрии укрепляется. Крупные цепочки и традиционные торговые марки стремятся расширить свое присутствие в Интернете. Согласно данным, 11 из 15 наиболее популярных онлайн-сайтов розничной продажи выступали как компании «смешанного типа», другими словами, они участвовали в распределении как в режиме онлайн, так и по традиционным каналам. В 2001 г. компания Wal-Mart и онлайн-книжный магазин Amazon.com подписали договор о создании стратегического альянса.

Модель «назовите вашу цену». Электронная торговля в настоящее время использует новые деловые модели, которые выходят за рамки традиционных отношений «потребитель-продавец». Новейшие технологии позволяют покупателям играть более активную роль в поиске информации и принятии решений. Примерами новых деловых моделей являются аукционы, системы «назовите вашу цену» и групповые покупки.

Онлайн-модель «назовите вашу цену» как новый метод покупки продуктов и услуг появилась в Интернете в 1998 г. Это своего рода обратный аукцион, в котором потенциальный покупатель сообщает поставщику о том, какой продукт он ищет, например, желаемое направление, даты поездки и цену, которую он готов заплатить. В ответ агент, или в данном случае web-сайт, передает информацию поставщику, который может принять или отклонить запрос. Система имела мгновенный успех, и в первый же месяц на сайте побывали 1,5 млн посетителей. Вслед за Priceline.com другие распределительные компании разработали аналогичные деловые модели, позволявшие обсуждать условия контракта с поставщиком и предлагать потребителям широкий ассортимент продуктов и услуг со скидкой. Механизм сделки между поставщиком и потребителем может иметь разные формы, но в случае с Priceline.com продукт считается проданным, только когда покупатель объявляет о завершении сделки. Lowestfare.com, Cheap Tickets и Travels

6.3. Новые методы электронного сбыта на туристическом рынке

care.com входят в число компаний, которые использовали модель Priceline.com для продажи своих туристических продуктов в режиме онлайн.

Консолидация виртуальных агентств на рынке США. Новые методы онлайн-коммуникаций облегчили доступ на туристический рынок, что привело к притоку многочисленных новых участников. На протяжении последних лет возникли сотни новых сайтов, желающих получить свою долю этого расширяющегося рынка. Согласно данным инвестиционного банка Bear Stearns, в настоящее время зарегистрировано примерно 1000 виртуальных турагентств. Эти новички опираются на новые идеи и поддерживаются верой инвесторов в возможности новой экономики. Они располагают значительными финансовыми ресурсами, позволяющими обслуживать как национальные, так и международные рынки (табл. 6.1).

Таблица 6.1. Стоимость первоначального предложения фирм на рынке, млн долл. США

Время появления	Фирма	Объем
Март 1999	Cheap Tickets	48
Март 1999	Priceline.com	160
Сентябрь 1999	GetThere.com	75
Сентябрь 1999	Expedia.com	75
Ноябрь 1999	eBookers.com	61
Март 2000	Lastminute.com	169,5

Источник: BEAR STEARNS, Point, Click, Trip An Introduction to the Online Travel Industry. 2000.

В 2000 г. общая стоимость сделок по слиянию и приобретению онлайн-компаний достигла 87 млрд долл. США, что превысило показатели 1999 г. на 84%. Было зарегистрировано увеличение на 900 сделок, из которых 84% были заключены в США. Согласно данным Webmergers.com, есть признаки того, что данная стратегия идет на спад: на 30 июня 2001 г. стоимость сделок равнялась 29 млрд долл. США, что составило менее трети от стоимости сделок 2000 г. Однако при этом было зарегистрировано увеличение числа сделок: за первые шесть месяцев 2001 г. было подписано 726 соглашений.

6. Особенности развития международных онлайн-систем бронирования тур. услуг

С другой стороны, тенденция консолидации, которая в последние годы так четко прослеживалась в онлайн-секторе туризма, не показывает признаков снижения. Две недавние сделки с участием Cendant Corp. и USA Networks стоили 4,4 млрд долл., что более чем вдвое превысило общую стоимость сделок, совершенных в 2000 г. Число сделок должно вырасти, поскольку в условиях сильной конкуренции мелкие компании выдавливаются с рынка, а возможность получения финансирования все более снижается. В табл. 6.2 представлен список проведенных в последнее время крупных сделок.

Таблица 6.2. Наиболее крупные сделки в онлайн-секторе туризма, проведенные в последнее время

Время приобретения	Покупатель	Приобретение	Стоимость, млн долл. США
Август 2001	Cendant Corporation	Cheap Tickets	425
Июль 2001	USA Networks	Expedia	1500
Июль 2001	Amadeus	e-travel	н/д
Июнь 2001	Cendant Corporation	Galileo International	2900
Январь 2001	Hotel Reservations Network (HRN)	TravelNow.com	47,4
Ноябрь 2000	Amadeus / Terra Lycos	OneTravel.com	н/д
Октябрь 2000	Amadeus	Vacation.com	90
Август 2000	Lastminute.com	Degriftour	88,4

Источник: PhoCusWright. 2001.

Результат всех перечисленных слияний и приобретений очевиден: согласно данным PhoCusWright, пять ведущих компаний индустрии контролируют в США более 57% рынка онлайн-туризма.

В июле 2001 г. базирующаяся в Нью-Йорке компания USA Networks купила за 1,5 млрд долл. Expedia, второе по величине онлайн-агентство США, а также National Leisure Group, виртуальное агентство, специализирующееся на продаже турпакетов на отдых и круизов. Этот шаг показывает, как индустрия туризма объединяется с технологиями интерактивного телевидения.

6.3. Новые методы электронного сбыта на туристическом рынке

Компания USA Networks владеет пятью ТВ-сетями: USA Network, SCI FI Channel, TRIO, NWI и Studios USA. Она намерена использовать преимущества этих технологий, создав в 2001 г. USA Travel Channel. Несмотря на то что интерактивное телевидение еще не доступно массовому потребителю, многочисленные новые инициативы говорят о том, что этот тип услуг уже выходит из стадии испытаний и прототипов. Самым простым способом сделать телевидение интерактивным является использование Интернета с добавлением телевизионного содержания, создав, таким образом, новый метод сочетания ТВ с покупкой товаров и услуг.

Проведенное Национальной ассоциацией делового туризма в конце апреля 2001 г. исследование показало, что 59% обследованных предприятий ищут пути снижения расходов и готовы охотно использовать новые гостиницы и авиалинии, предлагающие более низкие цены. Положение в экономике должно привлечь в Интернет еще больше потребителей, ищущих более экономичные варианты. Компании США тратят на деловой туризм почти 185 млрд долл. США (табл. 6.3).

Крупнейшие туристические сайты привлекают значительное число такой клиентуры: в прошлом году на долю американского делового туризма пришлось 25% всего объема продаж Expedia и 30% продаж Travelocity.com. Компания Egencia, созданная в ноябре 2000 г. и представленная на рынке в январе 2001 г., является европейским онлайн-агентством, посвященным исключительно деловому туризму. Создатели Egencia подсчитали, что в 2001 г. этот рынок стоил 1,5 млрд долл. США, где только на долю Франции приходилось от 20 до 25% всего европейского рынка.

Таблица 6.3. Рейтинг наиболее популярных среди представителей делового туризма США сайтов, %

№ п/п	Название фирмы	Опрошенные назвали более одного сайта
1	Travelocity.com	35,3
2	Southwest Airlines	27,6
3	Priceline.com	25,3
4	Expedia.com	21,3
5	Delta Airlines	21,2

6. Особенности развития международных онлайн-систем бронирования тур. услуг

Окончание табл. 6.3

№ п/п	Название фирмы	Опрошенные назвали более одного сайта
6	American Airlines	19,3
7	Holiday Inn	16,7
8	United Airlines	16,6
9	Marriott	16,3
10	Budget	14,6

Источник: Gomez. 2001.

Несмотря на значительное увеличение числа участников онлайн-рынка, основная его деятельность сосредоточена в нескольких крупнейших американских агентствах, на долю которых приходится 89% доходов индустрии, сумма которых составляет 7,1 млрд долл. США.

Консолидация виртуальных агентств на европейском рынке. В августе и сентябре 1999 г. британское агентство eBookers приобрело La Compagnie des Voyages, первое французское онлайн-агентство, а также немецкое агентство Teletravel Flugreisen GmbH. Почти четыре месяца спустя оно объявило о покупке еще трех компаний — Lloyd Tours, самого крупного финского агентства, продающего туры со скидкой (сумма доходов 9 млн долл. США) и двух немецких компаний — Take-off Reisen и Cosmos. Компания eBookers представлена в настоящее время в 11 европейских странах: Дания, Финляндия, Франция, Германия, Ирландия, Нидерланды, Норвегия, Испания, Швеция, Швейцария и Великобритания.

15 августа 2000 г. компания Lastminute.com приобрела крупнейшее французское агентство Degriptour за 88,4 млн долл. США. Эта сделка позволила Lastminute.com стать третьим по величине сайтом электронной торговли в Европе. Покупка была мотивирована главным образом большим опытом Degriptour в маркетинге туров во Франции. Эта компания имеет высокий рейтинг (45%) в стране.

6.4. Гостиничная индустрия в эпоху онлайн-бронирования

6.4. Гостиничная индустрия в эпоху онлайн-бронирования

Современные технологии проникли во все сферы гостиничного сектора, и переход к применению электронных инструментов принимает массовый характер. Новые технологии являются важным инструментом совершенствования работы компании, повышения ее эффективности, улучшения обслуживания клиентов, предложения передовых продуктов, ускорения всех оперативных процедур и, наконец, создания новых маркетинговых методик и распределительных каналов.

Обеспокоенная проблемами повышения конкурентоспособности гостиничная индустрия приняла технологический план, направленный на постепенный отказ от традиционных методов бронирования и замены их электронными решениями.

Несмотря на то что владельцы гостиниц признают важность маркетинговых союзов, они намерены создавать более привлекательные собственные сайты, что позволит им более успешно конкурировать с онлайн-турагентствами и поддерживать отношения со своими клиентами. Таким образом, некоторые крупные гостиничные группы разрабатывают собственные системы бронирования, способные представлять все их торговые марки; лидерами среди них являются Hilton, Marriott, Choice, Best Western и Bass. Гиганты гостиничной индустрии Starwood, Accor, Hilton и Forte объединились в альянс с целью разработки web-сайта для обслуживания Азиатско-Тихоокеанского региона. Bass, Hilton, Hyatt, Marriott и Starwood начали обсуждать возможность создания единой распределительной системы и принятия единой технологической платформы. В результате проект под названием «Honest Broker» («Честный брокер») позволил бы компаниям распределять в целом 1,4 млн номеров в режиме онлайн. Гостиничные компании отрицают создание единого web-сайта, но в индустрию уже просочилась информация, подкрепляющая слухи о появлении мега-сайта. Пять гостиничных компаний, традиционно связанных с глобальными распределительными системами, такими как Sabre и Galileo, весьма заинтересованы в том, чтобы сократить комиссию в 3,5 долл. США за каждое бронирование, которое они выплачивают этим системам, и улучшить обслуживание потребителей.

Прогноз компании Accor. Эта компания долгое время была для французов символом гордости. Являясь одной из крупнейших

компаний глобальной гостиничной индустрии (3500 гостиниц и почти 400 000 номеров в 88 странах), имея распределительную сеть и участвуя в ресторанном бизнесе, компания занимала 38-е место среди корпораций Франции. В отличие от других основных гостиничных групп, особенно Cendant и Bass, Accor в 2000 г. являлась единственной крупной компанией, которая либо владела, либо управляла более чем 80% всех своих номеров, из которых 15% номеров принадлежали франшизам, 19% управлялись по контракту, а 65% либо находились в собственности, либо арендовались.

Несмотря на то что цепочка гостиниц Sofitel относится к высшей категории гостиниц, основу Accor составляют гостиничные торговые марки экономического и среднего класса, такие как Etap'Hotel, Ibis, Formule 1, Motel 6, Studio 6 и Red Roof Inns. Продав в ноябре 1999 г. свою долю в компании по аренде машин Europcar, Accor в последнее время сосредоточила свою деятельность на гостиничном бизнесе и на сети своих агентств — Carlson Wagonlit, которыми она владеет пополам с Carlson Companies.

В 2001 г. руководство Accor объявило о том, что намерено превратить компанию в одного из лидеров онлайн-гостиничной индустрии. Новая стратегия предполагает, что весь продукт, а также полная информация обо всех гостиницах будет представлена на едином сайте. Чтобы гарантировать предложение своих продуктов на всех уровнях онлайн-распределения, Accor активно использует стратегию проникновения на рынок электронной торговли. В рамках этой стратегии Accor в июне 2000 г. купила 2,5% акций компании WorldRes.com Inc., а также 19% акций ее европейского филиала WorldRes Europe. С начала 2001 г. web-сайты зарегистрировали более 15 млн посетителей, которые обеспечили продажу более миллиона номеров в принадлежащих компании гостиницах Accor. Одновременно в августе 2000 г. Accor подписала партнерское соглашение с группами Bass, GranadaCompass, Hilton International и Whitebread о создании виртуального рынка на базе онлайн-структуры, ориентированной на торговлю между предприятиями. Сила данного альянса проявляется в способности предоставлять широкий спектр услуг, что позволит корпоративным клиентам и поставщикам значительно повысить доходы от своей деятельности.

Для создания более универсального продукта гостиницы будут активнее проводить учет гостиничных номеров на собственных сайтах, принимая во внимание, что турагентства часто предлагают

клиентам номера аналогичной категории в гостиницах конкурентов в том случае, когда номеров запрашиваемой торговой марки нет в наличии. Несмотря на прогнозы специалистов о преимуществах использования онлайн-агентств, сайты которых постоянно расширяются, владельцы гостиниц намерены и впредь создавать специализированные сайты собственных гостиниц для привлечения и обслуживания своих постоянных клиентов. Компания Nuatt объявила, что одновременно с бронированием размещения можно забронировать авиабилеты и арендовать машину.

Согласно данным Yesawich, Pepperdine & Brown, появление Интернета привело к тому, что владельцы гостиниц в США и Канаде не могут больше рассчитывать на высокие доходы, которые они получали в середине прошлого десятилетия; высокие цены являются также фактором, ведущим к недозагрузке гостиниц. Для нового потребителя лояльность к торговой марке важнее лояльности к цене. Интернет является прекрасным средством поиска, и «стоимость» путешествия теперь определяется его удобством. Другими словами, путешественники хотят иметь всю программу пребывания до начала поездки, поэтому гостиницам придется потрудиться, чтобы утвердить их торговые марки как гарантирующие удобство и предсказуемый уровень обслуживания.

Компания Pegasus Solutions является лидером в области электронной торговли и систем по проведению сделок. Она предоставляет широкий спектр маркетинговых услуг и распределительных каналов как крупным гостиничным группам, так и независимым гостиницам.

Характеристика Pegasus Solutions:

- ведущий технологический партнер в сфере гостиничной индустрии;
- более 40 млн бронирований через Интернет в 2000 г.;
- объем продаж в 2000 г. составил 161,5 млн долл. США;
- партнер почти 100 000 турагентств, ежемесячно обрабатывающий комиссионное вознаграждение на сумму 40 млн долл. США;
- 40 000 гостиниц по всему миру;
- тысячи web-сайтов;
- владелец REZsolutions, самой популярной в мире системы бронирования гостиниц;
- web-сайт TravelWeb.com;
- компания, имеющая более 2000 сотрудников.

6. Особенности развития международных онлайн-систем бронирования тур. услуг

Accor, Hilton и Forte объединяют усилия для завоевания европейской онлайн-гостиничной индустрии. Сайт andbook.com начал работать в апреле 2001 г. Он представляет 4000 гостиниц компаний-учредителей, а также еще 50 000 других гостиниц, доступных при посредничестве системы Amadeus. Позднее администрация сайта стала предоставлять услуги по бронированию авиарейсов и аренде машин и составила конкуренцию европейским виртуальным турагентствам.

6.5. Авиакомпании и онлайн-распределение туристического продукта

Авиакомпании признают важность электронной торговли и используют ее для установления прямых контактов со своими клиентами, а также для снижения стоимости оформления авиабилетов. Практика показывает, что стоимость подтверждения номера бронирования и выдачи квитанции значительно ниже, чем выписка полностью оформленного авиабилета. Согласно перевозчикам на каждом купленном через Интернет билете они экономят 30 долл. США.

Доля авиакомпаний на онлайн-туристическом рынке США все более возрастает. Число проданных через web-сайты авиабилетов постоянно увеличивается. Несмотря на то что авиакомпании работают по тем же правилам, что турагентства, они часто предлагают эксклюзивные цены и специальные предложения клиентам, которые посещают их сайты, таким образом создавая мотивацию для покупки билетов напрямую у авиакомпаний, а не через турагентства. Согласно прогнозу International Data Corporation, проведенном в 2001 г., в США объем онлайн-продаж авиабилетов вырастет на 21% в период с 2000 по 2005 г., увеличившись с 8,7 млрд долл. США и 10% продаж в 2000 г. до 32,7 млрд долл. США и 31% продаж в 2005 г.

Авиакомпания Southwest Airlines, специализирующаяся на продаже билетов со скидкой, занимает ведущие позиции на онлайн-рынке США, где объем ее продаж превышает 1,4 млрд долл. США, или 26% всего объема продаж. Там, где остальные перевозчики потерпели неудачу, седьмая по величине авиакомпания США добилась успеха за счет того, что средний объем бронирования через сайты компании обеспечивает от 3 до 8% ее совокупного дохода.

6.5. Авиакомпании и онлайн-распределение туристического продукта

В Европе британская авиакомпания EasyJet демонстрирует рекордный уровень онлайн-бронирования, составляющий 86% всего объема. Суммарная стоимость проданных авиабилетов превышает 1,4 млн долл. США в день.

Чтобы не остаться в стороне от онлайн-туристического бума и продолжать политику снижения цен и стоимости распределения авиабилетов, ведущие международные авиакомпании недавно начали создавать собственные виртуальные турагентства. Их цель очевидна: обеспечить равные условия конкуренции с ведущими виртуальными агентствами.

Пять авиакомпаний, контролирующих 75% внутреннего рынка авиаперевозок США American, Continental, Delta, Northwest и United Airlines, официально объявили о создании портала Orbitz.com. Этот новый портал продает билеты 455 авиакомпаний, включая билеты 35 «партнеров», производит бронирование гостиниц и аренду машин. Спустя несколько дней после начала работы сайт объявил, что в течение дня продает 10 000 авиабилетов. После месяца работы Orbitz.com был признан шестым по величине туристическим сайтом, число посетителей которого превысило 4 млн.

Успех сайта вызвал обеспокоенность туристической индустрии и привлек внимание прессы. Учитывая монополистический характер стоящего за Orbitz союза, вся традиционная распределительная сеть всерьез обеспокоена тем, что портал может нарушить антимонопольное законодательство. Его конкуренты опасаются, что члены этого альянса смогут предлагать на сайте Orbitz скидки, которые не будут доступны другим посредникам. Чтобы предотвратить возможность сговора, Департамент юстиции США по запросу Американского общества турагентов (ASTA) изучил новые условия конкуренции, вызванные появлением Orbitz. Несмотря на сильные конкурентные позиции, Orbitz еще не выиграл войну в электронной торговле, в которой крупнейшие онлайн-турагентства оказывают этому portalу жесткое сопротивление. Travelocity.com, Priceline.com и Expedia уже контролируют большие доли рынка, в связи с чем сайт Orbitz должен будет сделать крупные инвестиции в маркетинг для того, чтобы привлечь и удержать потребителей. Перед Orbitz также встанет проблема соблюдения индивидуальных интересов всех партнеров, которые по-прежнему являются конкурентами, каждый из которых старается привлечь клиентов на свои рейсы.

В октябре 2000 г. по инициативе американских авиакомпаний America West, American, Continental, Northwest, United и US Airways

на распределительный рынок вышел другой портал Hotwire. Этот деловой портал предлагает скидки на авиабилеты, размещение и аренду машин. Первоначально на создание Hotwire авиакомпаниями-партнерами и компанией Texas Pacific Group было затрачено 75 млн долл. США. В список технологических партнеров входят Eland Technologies, Sabre и Scient. Sabre, имеющая 75% акций конкурирующего онлайн-туристического агентства Travelocity.com, пользуется услугами Hotwire. Структура Hotwire отличается от структуры Orbitz: авиакомпании-партнеры не имеют соответствующих долей участия в голосовании.

В 2001 г. Orbitz и Hotwire подписали соглашение об обмене информацией, касающейся цен на авиабилеты и гостиничные тарифы. Это обеспечило их клиентам доступ ко всему спектру цен на билеты и гостиничное размещение.

Два месяца спустя после появления Orbitz девять авиакомпаний создали Opodo. Портал разрабатывался с целью стать европейским лидером онлайн-туристического рынка, и его выход на рынки Германии, Великобритании, Франции и Италии произошел в декабре 2001 г. Компании Air France, British Airways и Lufthansa имеют каждая по 22,8% акций этого портала, компании Alitalia, Iberia и KLM имеют по 9,14% акций, остальные акции принадлежат Aer Lingus, Finnair и Austrian. На сайте используются технологии Amadeus, и он предлагает большой ассортимент продуктов, которые предоставляют 480 авиакомпаний, 55 000 гостиниц и 23 500 компаний по аренде машин.

Сокращение комиссионного вознаграждения. В 2001 г. Northwest Airlines и KLM объявили о прекращении выплаты комиссионного вознаграждения онлайн-агентствам с 1 марта того же года. Это решение было принято в то время, когда продажа авиабилетов через виртуальные агентства стала расширяться. Фактически через онлайн-турагентства продается 42% всего объема авиабилетов, реализуемых через Интернет (их стоимость составляет 3,6 млрд долл. США). Решение о прекращении выплаты комиссионного вознаграждения могло иметь серьезные последствия для туристической индустрии, особенно для небольших независимых турагентств. В начале марта Southwest объявила, что билеты этой авиакомпании не будут продаваться через Travelocity.com. Этот шаг был сделан для решения проблем с обслуживанием клиентов.

Система электронного снабжения — новый тип альянсов. По инициативе компании Air Canada 13 крупнейших мировых пере-

возчиков объявили о создании самого большого сайта электронной торговли B2B в сфере авиационной индустрии. Этот сайт под названием Aeroexchange, начавший свою работу осенью 2000 г., предлагает авиакомпаниям широкий ассортимент запчастей, услуг и материального обеспечения. Предполагается, что через него будут проходить сделки на сумму 50 млрд долл. США в год, включающие покупку различных товаров, особенно корпусов самолетов, запасных частей и компонентов двигателей, а также контракты на техобслуживание и широкий спектр авиационных товаров и услуг. Помимо учредителей не входящих в группу Star Alliance авиакомпаний и других предприятий, связанных с гражданской авиацией, будет предложено пользоваться услугами этого сайта, который будет иметь независимое от авиакомпаний управление.

6.6. Лицо российского Интернета

По данным исследовательского холдинга ROMIR Monitoring, в первом квартале 2006 г. ежемесячная аудитория Рунета достигла 35 млн человек, что составляет около 22% взрослого населения России. Относительно показателей четвертого квартала прошлого года, доля россиян, пользующихся Интернетом раз в месяц, выросла на 5%. Один или несколько раз в неделю в отчетном периоде в сеть выходили 17% россиян, а ежедневно — 7%. Самая большая группа пользователей Рунета — 10% — это совершеннолетние россияне, которые выходят в онлайн не реже одного раза или нескольких раз в неделю, но не ежедневно.

За год заметнее всего выросло число пользователей Интернета в Сибирском регионе — 26% от количества жителей региона старше 18 лет. В четвертом квартале 2005 г. этот показатель составлял лишь 16%. В Центральном регионе проживает 26% российской интернет-аудитории. Второе место по количеству пользователей Сети занимает Приволжский регион (18%), третье — Сибирский регион (17%). Далее следуют Южный регион (16%), Северо-Западный (12%), Уральский регион (6%) и Дальневосточный (6%).

В первые три месяца текущего года увеличилось количество пользователей Интернета в городах с населением до 500 000 человек. Однако большинство из них пользуется Сетью лишь несколько раз в месяц. Активных пользователей Интернета, которые выходят в онлайн один-два раза в неделю, больше проживает в городах-

миллионерах (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург) и крупных городах с населением от 500 000 человек.

Соотношение мужчин и женщин, пользующихся Интернетом, в первом квартале 2006 г. не изменилось и составляет 53% и 47% соответственно. Доля пользователей в возрасте 35–44 лет выросла на 2%, а доля молодых лиц в возрасте 25–34 года уменьшилась на 2%. Самая большая доля интернетчиков — 49% — это россияне в возрасте 18–24 года.

Аналитики ROMIR Monitoring отмечают, что чем выше доход респондентов, тем больше среди них интернет-пользователей. Наиболее высок процент интернетчиков среди студентов и учащихся (61%), руководителей (47%) и квалифицированных специалистов (44%).

В то же время происходит перераспределение долей корпоративных клиентов (т.е. людей, имеющих доступ в Интернет с работы, учебы или из мест общественного доступа) и физических лиц в пользу корпоративных пользователей. Это означает, что усилия по организации мест общественного доступа к Интернету в учебных заведениях, библиотеках, клубах и проч. не проходят даром, все больше россиян имеют доступ к Интернету, а значит, используют его в повседневной деятельности.

Подавляющее число респондентов (86%) используют доступ в Сеть для чтения новостей, завсегдаемыми этих сайтов являются респонденты 25–34 лет (90%). Ищут в онлайн-информацию, не связанную со службой, 80% опрошенных, среди которых несколько больше мужчин, чем женщин, респондентов 25–34 лет и пользователей Интернета с высоким уровнем дохода. 60% общаются с друзьями по интернет-пейджерам, причем 37% мужчин тратят на переписку не более получаса в день, а 12% женщин расходуют более двух часов рабочего времени. 60% участников опроса посещают электронные библиотеки и информационные порталы, чтобы почитать «нерабочие» книги и материалы, а 57% еще и скачивают их. Онлайн-версии газет и журналов читают 55% респондентов. Большинство из тех, кто такими способами устраивает себе рабочие паузы, злоупотребляют рабочим Интернетом не более 30 мин в день.

Наименее популярными видами времяпрепровождения являются игры в сети, просмотр видео, чтение блогов и посещение сайтов знакомств. При этом большинство из тех, кто все же практикует эти виды деятельности, уверяют, что тратят на это не более полу-

часа рабочего времени в день. Аналитики ROMIR Monitoring исключают, что в действительности респонденты уделяют своим личным увлечениям больше времени. Более трети участников опроса также сообщили, что еще активнее пользовались бы служебным Интернетом в личных целях, если бы никаких ограничений не существовало.

Темпы роста аудитории Рунета несколько снизились по сравнению с предыдущими годами. Компания Spylog считает, что причины, сдерживающие рост Интернета в России, связаны с «насыщением» Интернетом Москвы, низким качеством телефонных линий в большинстве регионов, невысоким уровнем образования и осознания полезности и привлекательности Интернета. РОЦИТ считает фактором сдерживания высокую стоимость персональных компьютеров и слабую развитость интернет-связи с использованием других, более дешевых оконечных устройств (например, телевизионных приставок)¹.

Наиболее популярными поисковыми системами, которые подробно освещают русскоязычные интернет-ресурсы по вопросам туризма, являются Rambler, Yandex и Aport. По сведениям крупнейшей базы данных туристического сервера «100 дорог», сайты в России имеют уже более 1500 туристических компаний.

Лидеры туристического рынка, такие, как «Натали-тур», «Тез-тур», «Интурист», «Инна-тур», «ДеТуре» и другие, уже не первый год используют так называемые *Business-to-business* (B2B), системы взаимодействия туроператор-турагент. Сегодня без Интернета невозможно представить функционирование крупных агентских сетей, таких как «Сеть магазинов горящих путевок», «Машина времени», GreenEx и др.

Активно продвигаются в Интернете и глобальные системы бронирования туристических услуг, такие как Amadeus, Galileo, Wordspan и др. Впервые (с 1998 г.) на рынке внутреннего туризма систему интернет-бронирования начала использовать российская компания «Алеан», которая и сегодня позволяет в режиме онлайн продавать места в санаториях и пансионатах Подмоскovie, Краснодарского края, «Золотого кольца».

Иерархия туристических сайтов включает:

- сайт «визитная карточка»;
- web-витрина;

¹ Материалы VI Российского интернет-форума. 2002.

- туристический электронный магазин.

Первые две категории аналогичны сайтам туроператоров. Единственное отличие — направленность на различные аудитории. Третья категория — туристический электронный магазин — больше направлена на конечного потребителя и применяется в работе турагентств.

Туристический электронный магазин — вид сайтов, только начинающих внедряться на туристический рынок. В качестве реально работающего электронного магазина можно привести сервер «Билет.Ру» (www.bilet.ru). Главная особенность такого сайта — детализированное описание каждого объекта продажи туристических услуг (продажа проездных билетов, питание, проживание, страхование и т.п.). Современное состояние интернет-платежей позволяет совершать покупки туристических услуг через Интернет, не выходя из дома или офиса. Оплату можно производить кредитной картой в системе web-money или Yandex. Курьер в назначенное время привезет необходимые документы. Единственное препятствие, ограничивающее распространение интернет-магазинов, — это абсолютно офлайн-система получения турдокументов.

Основные преимущества электронного магазина — это удобство для клиента и возможность получения необходимой информации о поездке. Большинство клиентов к моменту прихода в офис турфирмы уже определились с выбором тура и к его приходу могут быть выписаны необходимые документы, что значительно снижает время ожидания клиента и нагрузку на менеджеров в офисе.

К недостаткам электронного магазина следует отнести следующие:

- 1) необходимость ведения базы данных по турам;
- 2) наличие в штате турфирмы специального администратора электронного магазина;
- 3) использование сложного программного обеспечения;
- 4) высокая стоимость создания сайта.

На сегодняшний день достаточно близко подошли к созданию собственных электронных магазинов фирмы: «Магазин горящих путевок», GreenEx, «Лемек», сеть агентств «Куда.Ру», турагентство «Флагман +», турфирма «Трэвел технолоджи групп» и др.

Наиболее популярным направлением российского онлайн-туристического бизнеса в настоящее время является реклама туристических услуг. Турфирмы, используя статистику обращения

на сайты, уже сейчас могут исследовать привычки, любимые сайты, графики посещения их конкретными пользователями.

Согласно проводимым исследованиям фирмы ArimSoft в ближайшей перспективе основным направлением онлайн-туристического бизнеса будет продажа (бронирование) билетов, а также продажа отдельных сегментов тура корпоративному клиенту для организации деловой или туристической поездки. В первую очередь это будет относиться к таким составляющим тура, как бронирование авиа- и железнодорожных билетов, размещение в отеле, бронирование пользования автомобилем, страхование.

Если рассматривать тенденцию в секторе B2B, то здесь можно прогнозировать дальнейшее развитие систем бронирования туроператор — турагент. При этом намечаются две противоположные тенденции использования таких систем. Первая тенденция — разработка туроператором инструмента формирования собственной агентской B2B-сети. При таком подходе турагентство будет привлекаться к тому или иному туроператору при помощи совместного использования соответствующего программного обеспечения и переход к другому оператору будет сопровождаться необходимой перестройкой работы внутри самого агентства. Вторая тенденция — создание для B2B-процессов Единого стандарта обмена информацией между туристическими организациями в формате TravelXML. Внедрение этого стандарта позволит значительно облегчить обмен информацией (прайс-листы, заявки/подтверждения, программы туров и др.) между туроператорами и турагентами. Благодаря стандарту TravelXML туроператоры и турагенты могут использовать программное обеспечение различных разработчиков, которое совместимо между собой. Стандарт является открытым, и им могут пользоваться разработчики как из отделов информационных технологий туроператоров, так и независимые компании, разрабатывающие различные приложения для турбизнеса.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте размеры и особенности онлайн-торговли в туризме.
2. Объясните причины, сдерживающие объем продаж в режиме онлайн.
3. Сформулируйте особенности электронного туризма в США.
4. Охарактеризуйте онлайн-европейский туристический рынок.

6. Особенности развития международных онлайн-систем бронирования тур. услуг

5. Охарактеризуйте современные тенденции развития глобальных распределительных систем (ГРС) на примере систем: Sabre (США), Amadeus (Европа), Galileo (Европа) и WorldSpan (США).
6. Охарактеризуйте деятельность основных компаний сектора онлайн-нового распределения в туризме.
7. В чем заключаются «новые методы» электронного распределения в туризме?
8. Объясните понятие виртуальной консолидации.
9. Сформулируйте особенности онлайн-бронирования в гостиницах.
10. Какова специфика участия авиакомпаний в онлайн-распределении туристического продукта?
11. Охарактеризуйте особенности электронной торговли в российском туризме.

ГЛАВА

7

Планирование и управление региональным туризмом

7.1. Особенности планирования туризма как комплексной системы / 7.2. Этапы планирования туризма / 7.3. Разработка плана развития туризма / 7.4. Финансирование развития туризма

7.1. Особенности планирования туризма как комплексной системы

Сегодня признано, что туризм следует развивать на управляемой, контролируемой, комплексной и устойчивой основе, применяя принципы планирования. Благодаря такому подходу туризм может принести соответствующему региону значительные экономические выгоды, не порождая при этом каких-либо серьезных экологических или социальных проблем. В таких условиях туристические ресурсы будут воспроизводиться для постоянного использования в будущем.

В мировой практике имеются многочисленные примеры неудачного планирования и управления туризмом. Эти бесконтрольные проекты, возможно, и принесли какие-то краткосрочные экономические выгоды, однако в более долгосрочном плане они вызвали экологические и социальные проблемы и привели к снижению качества туристических услуг и снижению популярности туристических центров. Неудачное развитие туризма оказывает отрицательное воздействие на местных жителей, а туристические рынки для таких дестинаций остаются надолго потерянными в пользу других, лучше спланированных принимающих центров. Многие из этих мест в настоящее время перепланируются. Очевидно, что разумнее с самого начала правильно планировать контролируемое развитие туризма в регионе и заранее предупреждать возникновение проблем, чем позднее пытаться исправить положение ценой огромных усилий и безвозвратных финансовых потерь.

Планирование туризма осуществляется на пяти уровнях:

- международном;
- национальном;
- региональном;
- туристического центра;
- туристического объекта.

Национальное и региональное планирование закладывает основу для развития инфраструктуры и материально-технической базы туризма соответствующей страны, ее регионов, турцентров и туристических объектов, включая гостиницы, предприятия общественного питания, транспорта, экскурсионных объектов и т.п. Эти уровни планирования позволяют обеспечить развитие туризма в данную страну и на международном уровне, т.е. сделать ее конкурентоспособной на международном туристическом рынке.

Планирование туризма должно проходить на основе комплексной системы, благодаря которой определяются основные направления политики государственных, общественных и предпринимательских структур, институциональные факторы (законодательная база, правовое обеспечение) и стандарты обслуживания. Эта система планирования служит основой для постоянного и эффективно-управления развитием туризма, что так необходимо для долго-временной успешной деятельности этого сектора национальной экономики.

Организационные структуры в области туризма

Государственные и предпринимательские организационные структуры в сфере туризма должны соответствовать конкретным условиям каждой страны или региона. По мере изменения обстоятельств эти структуры могут также меняться. До того как будут выбраны организационные структуры, следует принципиально определить соответствующие функции правительства и частного сектора экономики в развитии и управлении туризмом.

Государственное ведомство обычно выполняет следующие задачи в области туризма:

- формирование политики, планирование и управление;
- статистика и исследовательская деятельность;
- разработка нормативов и правил деятельности в секторе гостеприимства;
- создание инвестиционных стимулов;

- осуществление маркетинга в туризме;
- планирование и профессиональная подготовка кадров для сферы туризма, включая разработку образовательных и учебных стандартов и программ;
- обеспечение базовой инфраструктуры и основных туристических достопримечательностей.

Частный сектор несет ответственность за коммерческое развитие и эксплуатацию средств размещения, общественного питания, транспорта и других туристических объектов и услуг, а также осуществляет их маркетинг. В районах, где туризм только начал развиваться, правительство на начальном этапе принимает участие в коммерческой деятельности, чтобы дать толчок развитию туризма.

Для выполнения своих функций правительство создает *национальную туристическую администрацию (НТА)* — департамент или министерство туризма. Если в отдельной стране туристический сектор имеет большое значение для национальной экономики или планируется его значительный рост, то вопросами туризма, как правило, занимается министерство. В других случаях такое министерство может иметь смешанную компетенцию, при которой туризм объединяется с некоторыми другими смежными направлениями деятельности, например культура, информация и т.п. Если в компетенцию ведомства входит только туризм, это повышает приоритетность и значение этого сектора в государственной структуре. Региональные органы исполнительной власти также создают свои собственные управления по туризму в виде комитетов и департаментов по туризму.

НТА имеет в своей структуре различные управления и отделы, примерный перечень которых указан в табл. 7.1. Обычно создаются отделы, занимающиеся планированием и развитием, статистикой и исследовательской деятельностью, образованием и профессиональной подготовкой, маркетингом.

Таблица 7.1. Направления деятельности НТА

Министерство или департамент туризма	
I. Службы маркетинга Планирование и организация работы на рынке Организация работы туристических представительств за границей	III. Планирование и развитие Политика и планирование развития Координация развития на практике Учреждение стандартов для объектов и услуг и контроль над их соблюдением

Окончание табл. 7.1

Министерство или департамент туризма	
Организация работы местных туристических информационных бюро	Образование и профессиональная подготовка
II. Статистика и исследовательская деятельность	Планирование людских ресурсов
Сбор и обработка статистических данных, статистическая отчетность	Учреждение учебных стандартов и контроль над их выполнением
Организация работы информационной системы по туризму	Организация работы учебных заведений и осуществление учебных программ
Проведение исследований	

В силу того, что туризм является многосекторным видом деятельности, следует поддерживать максимальный уровень координации между НТА и другими заинтересованными государственными ведомствами, а также между государственным и частным секторами. Это может наилучшим образом обеспечить *национальный совет по туризму (НСТ)* при НТА, в котором представлены государственные ведомства, частный сектор и другие заинтересованные организации. НСТ осуществляет маркетинг и другие управленческие функции, что позволяет ему проводить гибкое внутреннее управление, реагируя на изменение рыночных тенденций. НСТ координирует совместные рекламно-информационные мероприятия с частным сектором, если он в соответствующей стране относительно хорошо развит. Однако для проведения единой политики развития туризма необходима тесная связь между НСТ и НТА. НСТ должен нести ответственность за эффективное использование средств на основе ежегодной ревизии его программы и расходов со стороны НТА.

Чтобы НТА действовала эффективно, ей требуется надлежащее финансирование и кадровое обеспечение. Финансирование — государственное, хотя при этом некоторые маркетинговые мероприятия могут проводиться на основе совместного финансирования со стороны государственного и частного секторов. Если в соответствующей стране имеется какая-либо разновидность туристического налога, как, например, гостиничные сборы или налоги с туристических расходов, это может закономерно служить источником частичного или полного финансирования бюджета НТА на основе самофинансирования.

Если требуется участие государства в развитии турцентров, курортов или объектов туристических достопримечательностей, обычным решением является создание *государственной корпорации развития*. Эта корпорация финансируется государством, однако действует в качестве независимой компании под контролем правительства. Когда в соответствующем регионе частный сектор становится более зрелым, такая государственная корпорация может продать свои фонды частным инвесторам.

НТА выполняет и ряд других важных задач в сотрудничестве с частным сектором туризма:

- организация форума для обсуждения общих проблем туристических предприятий и принятие соответствующих решений;
- разработка согласованных рекомендаций в отношении улучшений в секторе туризма;
- обеспечение представительства в советах и комитетах по туризму;
- проведение исследований и подготовка кадров для туристической отрасли;
- разработка и поддержание надлежащих стандартов услуг и туристических объектов;
- патронаж специальных мероприятий.

Частный сектор может организовываться по-разному. Могут создаваться гостиничные, ресторанные, турагентские и другие специализированные ассоциации, определенные сочетания таких ассоциаций, а в малом туристическом районе — возможно, и единая ассоциация туристических предприятий. Ассоциации частного сектора финансируются взносами своих членов.

Планирование людских ресурсов в сфере туризма

Планирование людских ресурсов имеет особое значение в туризме — виде деятельности, связанном с обслуживанием, успех которого в значительной степени зависит от качества подготовки кадров, работающих в этой отрасли. Планирование людских ресурсов охватывает следующие четыре этапа:

1. Изучение и оценка использования людских ресурсов в туризме в настоящее время и выявление всех имеющихся проблем и потребностей.

2. Прогнозирование потребностей в людских ресурсах в будущем. В частности, прогнозируется численность работников, которые потребуются в каждой категории занятости.

3. Определение необходимых требований квалификации для каждой специальности.

4. Разработка образовательного стандарта и программ профессиональной подготовки, которая необходима для обеспечения квалифицированных кадров.

При планировании людских ресурсов необходимо учитывать все разновидности специальностей в сфере туризма. Сюда относятся как сотрудники государственного сектора (НТА), так и персонал, необходимый в частном секторе — гостиницы, общественное питание, организация туров и поездок, включая гидов. Одновременно может потребоваться обучение кадров в смежных с туризмом секторах. Необходимо также проводить обучение среди сотрудников пограничных и таможенных служб по вопросам общения с туристами. Может оказаться необходимым специальное обучение работников магазинов, предназначенных для туристов, водителей и т.д.

Под оценкой людских ресурсов понимается изучение общих людских ресурсов, которые будут иметься в соответствующей стране или регионе и их распределение среди различных видов экономической деятельности, включая туризм. Потребности в кадрах для туризма в будущем прогнозируются на основе применения соответствующих формул к типам и объемам ожидаемого развития туризма в будущем.

Необходимо определить потребности в повышении квалификации и совершенствования знаний имеющихся работников. Повышение квалификации должно быть включено в программу профессиональной подготовки.

В сфере туризма можно применять многочисленные разновидности образовательных и учебных программ:

- обучение на рабочих местах;
- учебные поездки;
- краткосрочные курсы повышения квалификации и специальной подготовки;
- учебные программы профессиональной подготовки на уровне начального и среднего образования, и высшего, бакалавр и магистр.

В тех странах, где туризм становится значимым сектором, создаются специальные учебные заведения по подготовке специалистов в области туризма. Программу планирования людских ресурсов следует на периодической основе пересматривать и корректировать для того, чтобы она соответствовала имеющимся и прогнозируемым потребностям.

Законодательство в области туризма

Туристическое законодательство обычно включает в себя базовый закон о туризме. В нем излагается политика государства в развитии туризма и определяются функции, структура и источники финансирования НТА (или регионального управления по туризму). Необходимо иметь нормативную базу, относящуюся к стандартам, лицензионным требованиям, правилам работы гостиниц, ресторанов, туристических агентств и бюро путешествий, гидов и экскурсоводов, других туристических предприятий и порядку их инспектирования. В большинстве стран развитого туризма разработана система классификации гостиниц, которая внедрена в практику. Такие правила тщательно разрабатываются на основе понимания потребностей соответствующей страны или региона. Для применения этих положений на постоянной основе необходимо иметь надлежащие механизмы и кадровое обеспечение. В правилах следует указывать порядок поддержания стандартов в индустрии гостеприимства.

Для развития и управления туризмом имеют значение определенные законы и правила в смежных областях национальной экономики.

Необходимо иметь правила зонирования для выделения региональных туристических зон, контроля за землепользованием и применения норм застройки в конкретных районах развития туризма. Если правила зонирования уже существуют, то возникает необходимость внесения в них изменений для включения особенностей землепользования, связанного с туризмом, например, гостиничные зоны, пляжи и рекреационные зоны, национальные парки и т.д.

Необходимо также иметь законодательство в области охраны окружающей среды, включая положения ОВОС, если такие еще не приняты.

Для развития и эксплуатации туристических объектов необходимо применять административные положения, действующие в

областях здравоохранения, санитарии, противопожарной безопасности, строительных работ, эксплуатации объектов, ответственности администрации за гостей и их имущество, а также трудовое и налоговое законодательство.

Для деятельности в области туризма также имеют значение административные положения, относящиеся к *транспортным объектам и услугам*, — в частности, контроль за тарифами, лицензирование перевозчиков, безопасность транспортных маршрутов.

Во многих странах основой развития туризма являются живописные ландшафты, природные парки, археологические и исторические памятники. Для охраны этих ресурсов важнейшее значение имеет законодательство, посвященное национальным паркам и охране окружающей среды. Охраняемые территории следует разграничивать и планировать на правовой основе, тщательно контролируя землепользование и деятельность посетителей.

Во многих странах принимается законодательство, нацеленное на защиту прав потребителей. Оно служит для защиты туристов от нечистоплотных дельцов или от плохо функционирующих туристических предприятий.

Национальное и региональное планирование туризма

Планирование туризма на национальном и региональном уровнях приносит ряд ощутимых конкретных выгод и включает 10 основополагающих задач:

1. Определение общих задач и направлений политики развития туризма, какие цели поставлены перед туризмом и каким образом их можно достичь.

2. Развитие туризма таким образом, чтобы его природные и культурные ресурсы постоянно поддерживались и сохранялись для использования как сейчас, так и в будущем.

3. Органичное включение туризма в общую политику и модели развития соответствующей страны или региона и установление тесных взаимосвязей между туризмом и другими секторами экономики.

4. Обеспечение рациональной основы для принятия решений по развитию туризма как государственным, так и частным секторами.

5. Создание возможностей для согласованного развития всех многочисленных элементов сектора туризма. Это включает в себя взаимоувязку туристических достопримечательностей, мероприя-

тий, объектов и услуг с разнообразными участниками туристического рынка.

6. Оптимизация и уравнивание экономических, экологических и социальных выгод от туризма одновременно со справедливым распределением этих выгод среди общества, сводя при этом к минимуму потенциальные проблемы, связанные с туризмом.

7. Разработка рекомендаций с целью подготовки подробных планов развития туризма в конкретных районах, которые взаимно согласуются и дополняют друг друга, а также с целью надлежащего планирования туристических объектов.

8. Реализация политики и плана развития туризма путем создания необходимых организационных структур, руководящих размещением, выбором типов и степени развития достопримечательностей, объектов предоставления услуг и инфраструктуры в туристических целях.

9. Обеспечение основы для эффективной инвестиционной деятельности в области туризма.

10. Обеспечение постоянного контроля за ходом и направлениями развития туризма.

Идея планового подхода к развитию туризма на национальном и региональном уровнях получила широкое распространение в мире. Во многих странах и регионах разработаны планы развития туризма, в других таких планов еще нет, в некоторых странах в свое время были подготовлены планы, которые уже устарели и их следует пересмотреть исходя из сегодняшних условий и прогнозируемых тенденций в будущем.

На основе обобщенного опыта к настоящему времени сложилось понимание концепции и методов планирования туризма, в основе которых лежат факторы спроса и предложения (рис. 7.1).

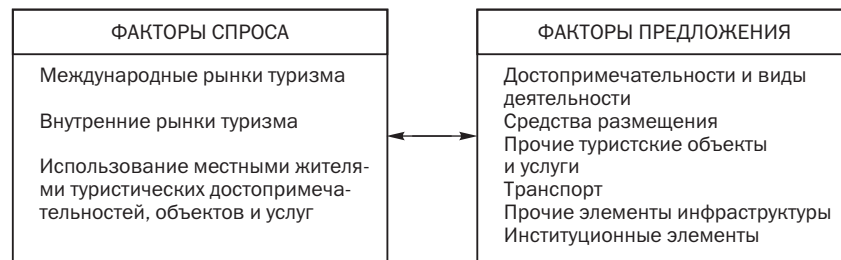


Рис. 7.1. Подходы к планированию туризма

К факторам предложения относятся также и другие элементы. Для того чтобы туристическими объектами и услугами можно было пользоваться, требуется инфраструктура. Туристическая инфраструктура включает в себя, в частности, транспорт (воздушный, автодорожный, железнодорожный, водный и т.д.), водо- и электро-снабжение, канализацию, удаление твердых отходов и телекоммуникации. Обеспечение надлежащей инфраструктуры необходимо также для охраны окружающей среды. Инфраструктура одновременно помогает поддерживать высокий уровень качества окружающей среды, что так необходимо для успешного развития туризма и желательно для местных жителей.

Для эффективного развития, эксплуатации и управления туризмом необходимы определенные институциональные элементы. К ним относятся:

1. Организационные структуры, особенно государственные туристические ведомства и ассоциации частного сектора, как, например, гостиничные ассоциации.

2. Законодательство и правила, относящиеся к туризму, как, например, стандарты и лицензионные требования для гостиниц и туристических агентств.

3. Программы образования и профессиональной подготовки и учебные заведения для подготовки квалифицированных кадров для сектора туризма.

4. Наличие финансовых средств для развития туристических достопримечательностей, объектов, услуг и инфраструктуры; а также механизмы привлечения инвестиций.

5. Маркетинговые стратегии и программы продвижения туризма, нацеленные на информирование туристов о соответствующей стране или регионе и на стимулирование посещения этой страны или региона; а также туристические информационные службы в принимающих центрах.

6. Упрощение туристических формальностей (включая визовые требования), таможенных формальностей и обеспечение других объектов и услуг в пунктах въезда и выезда туристов.

Институциональные элементы также включают в себя методы усиления и распределения экономических выгод туризма, меры по охране окружающей среды, смягчению отрицательных социальных воздействий и сохранению культурного наследия населения, проживающего в туристических районах.

Планирование туризма как взаимосвязанной системы должно быть нацелено на комплексное развитие всех ее частей — факторов как спроса, так и предложения, физических и институциональных элементов. Эта система будет функционировать намного эффективнее и принесет желаемые выгоды, если она будет планироваться на комплексной основе с согласованным развитием всех ее компонентов. Иногда этот комплексный системный подход также называется всеобъемлющим подходом к планированию туризма, потому что в процессе планирования и разработки учитываются все элементы туризма.

Насколько важно планирование для обеспечения комплексности внутри системы туризма, настолько же важно гармонично вписывать туризм в общую политику, планы и модели развития соответствующей страны или региона. Планирование такой интеграции позволяет разрешить потенциальные противоречия, связанные с использованием определенных ресурсов для развития территорий и туристических объектов разных направлений. Планирование обеспечивает многоцелевое использование дорогой инфраструктуры на благо общих потребностей общества и туризма.

Особый упор делается на разработку и принятие политики и планов развития туризма для определенного региона, что позволяет руководить принятием решений относительно мероприятий по развитию. Планирование туризма, однако, следует считать поступательным и гибким процессом. В рекомендациях по политике и плану должна проявляться гибкость, позволяющая приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам. Слишком жесткое планирование может не позволить процессу развития реагировать на изменения. Могут иметь место прорывы в технологии, появляться новые формы туризма и меняться рыночные тенденции. Хотя плану следует придать гибкость, не следует забывать его основные задачи, даже если меняются конкретные модели развития. При этом все время следует стремиться к устойчивому развитию туризма.

В процессе планирования туризма следует разрабатывать рекомендации творческого и инновационного характера, которые при этом должны быть достижимыми. В течение всего процесса планирования следует изучать различные приемы и способы выполнения плана. Такой подход обеспечивает выполнение рекомендаций и создает основу для определения методов выполнения, которые следует применять. Эти методы также могут быть оригинальными, не основываясь исключительно на устоявшихся концепциях. Яв-

ляется обычной практикой включать в план развития туризма разъяснение методов его выполнения, а в некоторых случаях и готовить отдельные пособия о способах выполнения такого плана.

Планирование устойчивого развития туризма

Достижение устойчивого развития является основополагающей концепцией, применяемой в настоящее время к планированию туризма, а также к другим типам развития. Концепция устойчивого развития подразумевает, что природные, культурные и другие ресурсы туризма сохраняются для постоянного использования в будущем, при этом выгоды обществу в настоящее время. *Концепция устойчивого развития* стала весьма популярной на международной арене с начала 1980-х годов, хотя планы развития туризма, которые разрабатывались раньше, зачастую учитывали сохранение туристических ресурсов.

Планирование туризма на основе концепции устойчивого развития имеет исключительно важное значение, потому что подавляющий объем развития туризма связан с достопримечательностями и видами деятельности, относящимися к природной среде, историческому наследию и культурным моделям соответствующих территорий. Если эти ресурсы ухудшаются или разрушаются, туристические регионы не смогут привлекать туристов и туризм не будет успешным. Туристы в целом стремятся в центры, обладающие высококачественным экологическим уровнем — им нравится посещать привлекательные, чистые, незагрязненные и неперегруженные места. Также важно, чтобы населению соответствующего туристического региона не приходилось страдать в результате ухудшения окружающей среды и обострения социальных проблем.

Одна из важных выгод туризма заключается в том, что если его развивать надлежащим образом на основе концепции устойчивости, он в значительной степени может оправдать и субсидировать сохранение природных и культурных ресурсов соответствующего района. Таким образом, туризм может явиться важным средством обеспечения охраны окружающей среды и сохранения человеческого наследия в регионах, которые в целом обладают ограниченными возможностями в этих областях.

Концепция устойчивого развития туризма включает:

1. *Концепцию экологического планирования.* Экологическое планирование предусматривает тщательное наблюдение, анализ и

учет всех элементов окружающей среды при определении наиболее целесообразного типа и размещения объектов в процессе застройки. При таком подходе, например, не будет разрешена интенсивная застройка на затопляемых равнинах и на крутых горных склонах.

2. *Акцент на местное общество.* При таком подходе к туризму внимание сосредоточено на вовлечении местного сообщества в процесс планирования и развития, а также в разработку тех видов туризма, которые приносят выгоды местному обществу. При этом используются методы, позволяющие направить большую часть выгод от туризма местным жителям, а не посторонним участникам. Максимальное наращивание выгод для местных жителей обычно ведет к тому, что они лучше воспринимают это явление и активно поддерживают сохранение местных туристических ресурсов. Концепция туризма, основанного на местном сообществе, применяется на местном или более низких уровнях планирования, однако ее можно излагать в качестве принципиального подхода на национальном и региональном уровнях. Выгоды, направляемые местному обществу, также выгодны всей стране благодаря получению доходов и иностранной валюты, созданию рабочих мест и той поддержке, которую оказывают местные общества национальной политике развития туризма и сохранения окружающей среды.

3. *Концепцию качественного туризма.* Этот подход все в большей степени принимается по двум основным причинам — он помогает обеспечить успех туризма с точки зрения маркетинга, и он выгоден местным жителям и их окружающей среде. Качественный туризм не обязательно означает дорогой туризм, он относится к туристическим достопримечательностям, объектам и услугам, которые обеспечивают «хорошее соотношение цены и качества», защищают туристические ресурсы и привлекают такие типы туристов, которые будут проявлять уважение к местной окружающей среде и населению. Развитие качественного туризма может более эффективно конкурировать за привлечение разборчивых туристов. Он также более самовозобновляем в экологическом и социальных планах. Обеспечение качественного туризма является задачей и общественного, и частного секторов.

Концепцию устойчивого развития туризма следует вписывать в процесс планирования, развития и управления туризмом.

Долгосрочное и стратегическое планирование туризма

В рамках долгосрочного комплексного планирования определяются цели и задачи и формулируются предпочтительные модели развития в будущем. Политика и планы развития туризма должны разрабатываться на относительно длительные периоды — обычно на 10–15, а иногда и 20 лет, в зависимости от предсказуемости эволюции обстановки в соответствующей стране или регионе. Такие периоды планирования могут казаться долгими, однако обычно требуются именно такие сроки для реализации стратегической политики и структурных планов. Даже осуществление конкретных проектов, как, например, организация крупных курортов или туризма в регионе, может потребовать длительного времени.

Одной из концепций в области планирования, на которую в последние годы стали обращать пристальное внимание и которая применима по отношению к некоторым туристическим районам, является стратегическое планирование. В то время как результаты стратегического и долгосрочного комплексного планирования могут быть весьма схожими, стратегическое планирование несколько отличается. Оно в большей степени сосредоточено на выявлении и разрешении срочных вопросов. Стратегическое планирование обычно более ориентировано на быстро меняющиеся ситуации в будущем и на методы урегулирования этих изменений в организационном плане. Оно в большей степени ориентировано на действие и занимается разрешением непредвиденных ситуаций.

Стратегическое планирование, если его применять изолированно, может иметь в своей основе менее комплексный характер. Сосредоточиваясь на непосредственных задачах, эта разновидность планирования может отойти от решения таких долгосрочных задач, как устойчивое развитие. Однако, если ее применять в рамках комплексной долгосрочной политики, концепция стратегического планирования может быть весьма полезна. На рис. 7.2 в упрощенном виде отражена взаимосвязь между долгосрочным и стратегическим планированием.

Участие общественности в планировании туризма

Планирование осуществляется ради людей, и они должны быть вовлечены в планирование и развитие туризма в своих районах. Благодаря такому участию туризм будет развиваться на основе консен-

7.1. Особенности планирования туризма как комплексной системы

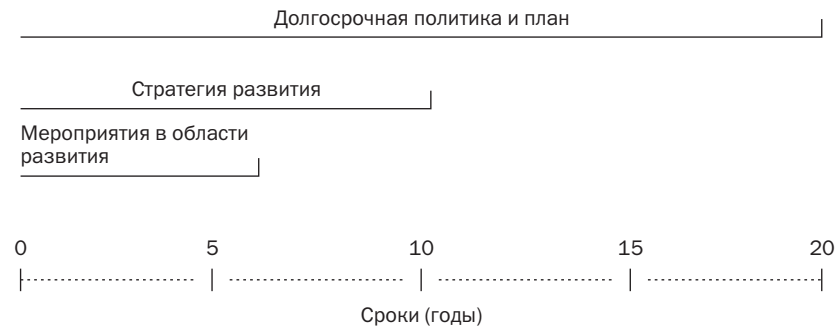


Рис. 7.2. Долгосрочное и стратегическое планирование

суса. Если местные жители участвуют в принятии решения по вопросам планирования и развития (если они осознают выгоды, которые может принести туризм), они, скорее, будут поддерживать этот сектор. На национальном и региональном уровнях подготовки туристических планов обычным методом обеспечения участия общественности является назначение контрольной комиссии. Эта комиссия дает планирующей группе советы и контролирует ее работу, рассматривая, в частности, проекты докладов и рекомендации по политике и планированию, которые она готовит. Контрольная комиссия по проведению исследования в области планирования обычно состоит из представителей заинтересованных государственных ведомств, занимающихся вопросами туризма, частного сектора и общественных, религиозных и иных заинтересованных организаций.

Можно также организовать общественные слушания, посвященные плану. Эти слушания предоставляют возможность всему населению узнать о плане и выразить свое мнение. Еще одной обычной мерой, когда разработка плана завершена, является организация национального или регионального семинара по туризму. На этом заседании его участники и широкая общественность информируются о значении контролируемого развития туризма и рекомендациях плана. Такие семинары зачастую широко освещаются в средствах массовой информации.

В крупной стране или регионе план развития туризма обычно разрабатывается центральным ведомством с вышеуказанным участием общественности. Этот подход можно назвать «сверху вниз». Иногда используется и другой порядок, известный под названием

7. Планирование и управление региональным туризмом

«снизу вверх». Этот подход подразумевает проведение совещаний с местными органами власти или общественными организациями для определения, какой тип развития они предпочитают. Эти местные задачи и идеи затем сводятся вместе в рамках национального или регионального плана. При таком подходе повышается участие общественности в процессе планирования. Однако этот процесс занимает больше времени и может привести к тому, что у местных территорий появятся разноречивые задачи, политика и рекомендации в отношении развития. Для формирования согласованного плана эти противоречия следует урегулировать на национальном и региональном уровнях. Важно, чтобы модели развития местных территорий дополняли и укрепляли друг друга, отражая при этом потребности и желания местных сообществ. Зачастую наилучшие результаты достигаются благодаря сочетанию концепций «сверху вниз» и «снизу вверх».

7.2. Этапы планирования туризма

Разработку планов развития туризма на национальном и региональном уровнях можно рассматривать как поэтапный процесс. Методика разработки такого плана на основе устойчивых, комплексных и выполнимых подходов отображена на рис. 7.3 и разъясняется в данном разделе.

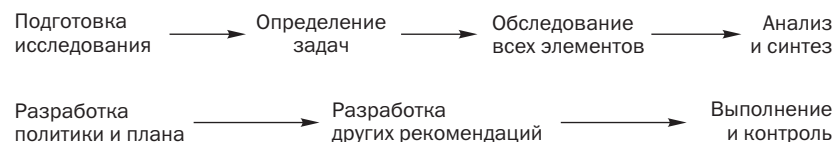


Рис. 7.3. Процесс планирования туризма

Подготовка исследования

Первым этапом в процессе планирования является тщательная подготовка исследования (ПИ), которая обеспечивает необходимые ориентиры в развитии туризма. Исследование должно охватывать определение круга задач проекта, отбор команды специалистов для выполнения этого исследования, назначение контрольной комиссии и организацию проведения исследования.

Для того чтобы исследование привело к желаемым выводам и результатам, следует тщательно разработать план исследования.

7.2. Этапы планирования туризма

В ПИ должны быть учтены мероприятия, которые необходимо осуществить для разработки политики развития туризма. В ПИ должны быть раскрыты особые соображения, которые следует учитывать при планировании — как, например, экономические, экологические или социальные проблемы и пути их разрешения. Формат ПИ обычно носит описательный характер процесса планирования, однако планируемые мероприятия должны увязываться со специфическими особенностями и потребностями территории — объекта планирования.

При разработке ПИ для территорий, впервые приступивших к планированию туризма, должен быть учтен положительный опыт стран и регионов, где туризм успешно развивается. Для территорий, где действующие туристические объекты находятся в состоянии упадка и не приносят оптимальных выгод, в ПИ раскрываются методы «омоложения» и совершенствования существующих туристических объектов одновременно с рекомендациями о том, на что следует ориентировать развитие туризма в дальнейшем.

В ПИ следует раскрывать планирование для всех уровней, как, например, национальные, региональные планы одновременно с подробным планированием зон и объектов приоритетного развития. Одно из преимуществ включения различных уровней планирования в единое исследование заключается в обеспечении большей преемственности и согласованности в рекомендуемых моделях развития. Однако для подробного планирования в общем исследовании следует включать только те районы и проекты, которые будут развиваться в ближайшем будущем.

Районы и объекты для долгосрочного планирования следует планировать позднее в соответствии с условиями, которые будут господствовать в соответствующий период.

В ПИ следует указывать предельный срок выполнения плана. Предельными сроками планов обычно являются 10, 15–20 лет. Следует делать разбивку плана по стадиям или этапам (обычно на пятилетние периоды). Определение предельного срока и этапов позволяет создать временные рамки для прогнозирования, определения целей и распределения развития по стадиям.

Определение задач

В начале процесса планирования следует определить задачи по развитию туризма. Определение задач имеет исключительное значе-

ние, потому что в них отражаются желаемые результаты развития туризма в соответствующей стране или регионе. Задачи обычно соотносятся с различными типами социоэкономических выгод. В них также раскрываются особые моменты, которые следует учитывать при развитии туризма, например, сведение к минимуму отрицательных экологических и социокультурных последствий. Задачи следует определять на основе тесных консультаций с НТА (или контрольной комиссией), так как они являются главными детерминантами политики и плана развития туризма.

Сначала задачи определяются на предварительной основе. Затем они уточняются исходя из итогов обследований и анализа и формулирования плана. Может оказаться, что некоторые предварительные задачи противоречат друг другу, и их нельзя реализовать на практике. Например, одна задача может отражать стремление к максимальной экономической отдаче от туризма, а в другой задаче может указываться на необходимость сведения к минимуму экологических и социокультурных воздействий и поддержания устойчивого развития. Маловероятно подготовить политику и план, в которых одновременно решаются обе эти задачи, во всяком случае, в долгосрочном плане. В задачах должны уравниваться экономические, экологические и социокультурные аспекты.

Задачи в области туризма должны также отражать и усиливать все цели в области развития, которые уже приняты для соответствующей страны или региона.

Это необходимо для гармоничной интеграции туризма в общую модель развития территории. Однако в некоторых случаях может быть принято решение об изменении общих целей целью решения тех задач в области туризма, которые представляются разумными и содействуют общему национальному и региональному развитию.

Исследуемые данные

На этапе исследования осуществляется сбор как количественных, так и качественных данных по всем значимым вопросам развития туризма. Искомые данные можно сгруппировать следующим образом:

- Существующие глобальные и региональные модели и тенденции развития туризма. Под термином «региональные» здесь имеются в виду несколько мировых регионов, такие как Африка, Восточная и Южная Азия, тихоокеанские острова, Северная и Южная Америка, Европа и т.д. Эту информацию можно получить

во Всемирной туристической организации. Россию ВТО рассматривает в контексте европейского региона.

- Характеристики существующих или потенциальных конкурирующих туристических центров, которые предлагают схожие туристические продукты и привлекают практически одни и те же туристические рынки.
- Тенденции туристических прибытий в страну или регион, для которых разрабатывается исследование в области планирования. Сюда включаются число и характеристики туристических прибытий.
- Имеющиеся и потенциальные туристические достопримечательности и виды деятельности.
- Имеющиеся и уже запланированные средства размещения туристов и другие туристические объекты и услуги.
- Имеющиеся и уже запланированные транспортные объекты и услуги, включая как доступ в страну или регион, так и внутреннюю транспортную систему.
- Другие элементы инфраструктуры, которые уже имеются или запланированы.
- Имеющиеся природные ресурсы, модели землепользования и землевладения.
- Под землевладением имеются в виду модели земельной собственности или ее аренды.
- Действующие модели в экономике и занятости, включая занятость в туризме, а также планы развития экономики и людских ресурсов.
- Планы экономического и социального развития — они объединяются с планами экономики и людских ресурсов.
- Характеристика и качество окружающей среды. Характеристика окружающей среды включает в себя такие факторы, как климатические модели и топографию.
- Качество окружающей среды охватывает масштабы загрязнения воздуха и воды, шумовое и эстетическое загрязнение, перенаселенность территории, загруженность транспортом, архитектурное наследие и другие факторы.
- Социокультурные модели, особенно их взаимосвязь с последствиями развития туризма для местных сообществ и культур.
- Имеющиеся и уже запланированные учебные программы профессиональной подготовки и учебные заведения, предназначенные для подготовки кадров для туризма.

- Существующие в секторе туризма государственные и частные организации, их структуры и кадровый состав.
- Осуществляемая инвестиционная политика и наличие капиталов для инвестиций в туристические объекты, услуги и инфраструктуру.
- Действующее туристическое законодательство и нормативная правовая база.

Одним из важнейших элементов исследования является изучение туристических достопримечательностей. Именно они вызывают у туристов желание посетить соответствующую страну или регион. Туристические достопримечательности сводятся в категории по типам и оцениваются в соответствии с доступностью, целесообразностью развития, рыночными тенденциями (что хотят видеть и чем хотят заниматься туристы), а также другими факторами. Среди их числа также выделяются основные достопримечательности, которые главным образом и мотивируют туристов посетить данное место (если эти достопримечательности надлежащим образом сохраняются и дополняются надлежащими объектами), и дополнительные достопримечательности, которые имеют меньшее значение, однако дополняют основные достопримечательности и повышают интерес у туристов, увеличивая, таким образом, продолжительность их пребывания.

В отношении других элементов, таких как туристические виды деятельности, средства размещения, другие туристические объекты и услуги, а также некоторые виды инфраструктуры, требуется проведение обследований на местах. Эти обследования должны включать в себя оценку всех элементов с указанием их характеристик. Следует также производить оценку туристических объектов и услуг в плане их соответствия потребностям, качества и эффективности обслуживания туристов. Следует определять, в какой степени инфраструктура способствует развитию туризма. Зачастую рыночные обследования проводятся с выездом в направляющие туристов страны для опроса туроператоров.

Другие типы обследований требуют изучения документации и проведения дискуссионных совещаний с местными представителями. Некоторые типы обследований, как, например, посвященные инфраструктуре, природным ресурсам, моделям землепользования и землевладения, а также экологическим характеристикам, обычно проводятся на национальном и региональном уровнях.

Они более углубленно осуществляются при детальном планировании таких районов развития туризма, как курорты.

Анализ и синтез

Необходимо тщательно выполнять как количественный, так и качественный анализ и синтез информации, получаемой в результате обследований. Под синтезом подразумевается объединение и интеграция различных компонентов анализа с целью обеспечения более полного понимания положения дел. Ниже раскрываются основные аспекты анализа и синтеза.

1. Количественный и качественный анализ.

- *Анализ рынка* производится на основе нескольких источников. Необходимым элементом является обследование глобальных, национальных и региональных моделей развития туризма и рыночных тенденций. Особое значение имеют обследование и оценка туристических достопримечательностей, объектов и услуг в изучаемом районе. Следует учитывать задачи развития туризма. Еще одним очень важным фактором является доступность страны или региона основных туристических рынков, включая стоимость, расстояние и легкость совершения поездки. Однако, если в настоящее время доступ затруднен, его зачастую можно улучшить. Анализ рынка включает в себя определение рыночных целей в виде числа туристов и их типов, которые в принципе можно привлечь, но только при условии выполнения рекомендаций в области развития и маркетинга. Рыночные цели обычно определяются на пятилетние периоды вплоть до конечного года действия плана.

- Благодаря анализу рынка можно осуществить *количественный анализ* и произвести различные расчеты. Определяются число и виды необходимых средств размещения и выявляются потребности в других туристических объектах и услугах. На основе рыночных целей и характеристик туристов проводится анализ экономического воздействия туризма. Он включает в себя расчет численности и типа кадров, которые должны работать в сфере туризма. В Приложении 2 разъясняется, каким образом рассчитываются потребности в средствах размещения.

- На основе прогноза потребностей в туристических объектах и услугах и моделей передвижений туристов можно произвести качественный анализ и определить, какие требуются объекты и услуги в области транспорта и другой инфраструктуры.

II. Синтез или комплексный анализ.

• На основе нескольких обследуемых элементов готовится синтез физических, экономических и социальных факторов. Этот синтез закладывает основу для формулирования структурного плана. Он включает в себя определения пропускного потенциала — важного элемента обеспечения устойчивого развития туризма. Пропускной потенциал какого-либо района представляет собой максимальный уровень развития или использования, который этот район может допустить без серьезного экологического ущерба, социально-экономических проблем или снижения качества впечатлений посетителя.

• Производится *оценка и анализ всех институциональных элементов* в качестве основы для разработки политики и рекомендаций в отношении каждого из них.

• Важной разновидностью синтеза является *выявление основных возможностей и проблем или сдерживающих факторов* для развития туризма. Это оказывает неоценимую помощь для разработки рекомендаций и определения путей использования этих возможностей или устранения препятствий, что ведет к повышению качества развития туризма.

• Следует производить *оценку предложений туристических центров — потенциальных конкурентов*, обладающих аналогичными туристическими продуктами и рынками. Туристические рынки, возможно, будут расширяться такими темпами, чтобы удовлетворять потребности в туристах как в стране или регионе, в которых ведется планирование, так и в конкурирующих принимающих центрах. Однако также возможно, что такое расширение рынка не произойдет. Если район, для которого проводится планирование, может предложить какие-нибудь сравнительные преимущества над конкурирующими центрами благодаря развитию своих достопримечательностей, объектов и услуг, он займет более сильные позиции для привлечения желаемых объемов и типов туристов.

Разработка политики и структурного плана

Этот этап в процессе планирования означает разработку политики развития туризма и подготовку структурного плана. Наилучшим подходом к формулированию политики и плана является подготовка и оценка альтернативных вариантов развития. Редко имеется какой-то один идеальный пакет программ и планов, скорее, можно

разработать оптимальные наборы, в которых уравниваются издержки и выгоды. Альтернативные программы и планы оцениваются на основе ряда критериев: решение задач развития; оптимизация экономических выгод; усиление положительных и сведение к минимуму отрицательных экологических и социокультурных воздействий; а также эффективная конкуренция с другими туристическими центрами. На основе этой оценки отбираются и уточняются окончательные направления политики и планы.

Разработку политики и планов следует осуществлять на основе тесных консультаций с контрольной комиссией и другими заинтересованными сторонами для того, чтобы они отражали консенсус в отношении наиболее целесообразных моделей развития туризма в будущем.

Разработка других рекомендаций

На основе обследования, анализа и оценки институциональных элементов можно сделать выводы и подготовить рекомендации. В отношении многих типов рекомендаций следует вначале проанализировать различные варианты, а затем выделить из них наиболее целесообразные. Возможно, что в некоторые из этих элементов не потребуются вносить изменения, однако и этот факт следует отметить. В некоторых случаях можно сделать альтернативные рекомендации, которые также будут приемлемыми. Впоследствии можно решить, по какому пути пойти в зависимости от обстоятельств. Также необходимо, чтобы в разработке институциональных рекомендаций участвовали контрольная комиссия и другие заинтересованные стороны.

Выполнение и контроль

Обязательным этапом процесса планирования является определение методов контроля его выполнения. Контроль следует осуществлять в течение всего процесса планирования, но особенно на первоначальном этапе разработки плана, что позволяет обеспечить его реалистичным и достижимым. Развитие туризма необходимо контролировать и после выполнения такого плана для обеспечения его соответствия задачам и рекомендуемым направлениям политики. Контроль позволяет выявить возникающие проблемы и принять меры по их устранению, прежде чем они примут серьезный характер.

7.3. Разработка плана развития туризма

Первым шагом при разработке проекта развития туризма является проведение оценки туристического потенциала соответствующей страны или региона. В рамках этой оценки анализируются туристические ресурсы (природно-климатические условия, культурно-исторические достопримечательности, инфраструктура и материальная база, человеческие ресурсы и т.д.), потенциальные рынки туризма, основные возможности и сдерживающие факторы развития. На основе такой оценки можно подготовить план исследования (ПИ), который должен отвечать конкретным потребностям соответствующей территории в области планирования.

ПИ следует разрабатывать очень тщательно для того, чтобы в исследовании учитывались все необходимые факторы и достигались запланированные результаты. Если на местном уровне имеется лишь ограниченное представление о планировании туризма, следует привлечь внешнего специалиста для проведения вышеуказанной оценки и подготовки ПИ.

Группа специалистов для разработки плана

Для подготовки комплексного национального или регионального плана развития туризма необходим коллектив в составе различных специалистов. Состав этой группы будет зависеть от специфического ПИ исследования и от того, в какой степени ее специалисты могут выполнять более одной функции. Костяк такой группы обычно составляют специалисты по следующим направлениям:

- планирование развития туризма;
- маркетинг туризма;
- экономика туризма;
- планирование инфраструктуры и транспорта.

К работе над проектом могут привлекаться и дополнительные специалисты, в том числе:

- эколог или специалист по планированию экологических аспектов развития туризма;
- специалист по социологическим и антропологическим аспектам развития туризма;
- специалист по планированию людских ресурсов;
- специалист по законодательству и административным положениям в области туризма;

7.3. Разработка плана развития туризма

- специалист по гостиничному хозяйству и туристическим предприятиям;
- архитектор туристических объектов/специалист по нормам застройки.

Если в проект включаются детальное планирование, технико-экономическое обоснование или специальное исследование, в состав группы следует включить и других специалистов. Речь, например, может идти о специалистах по планированию землепользования, проведению технико-экономического обоснования проекта, планированию культурного наследия и экотуризму.

Создавая группу планирования, необходимо назначить ее руководителя, координирующего деятельность в рамках проекта с правительством и контрольной комиссией. Обычно на эту должность назначается специалист по планированию развития туризма, который одновременно осуществляет административные и технические функции. Для выполнения такого проекта часто привлекается какая-либо международная консультативная фирма, обладающая необходимыми специализированными знаниями. В максимальной степени в эту группу следует включить местных специалистов, которые привносят свои знания о соответствующем регионе, а также свой технический потенциал. Для работы с проектной группой должны назначаться специалисты — партнеры со стороны туристической администрации и других ведомств, что позволит членам проектной группы передать свой опыт местным сотрудникам. Помимо этого, если местный персонал имеет представление о том, как и почему были сформулированы рекомендации в отношении плана, он лучше сможет претворить их в жизнь.

План работы над проектом и аналитические доклады

Необходимо подготовить детальный план работы над проектом, в котором указываются сроки проведения всех мероприятий, а также их последовательность и взаимосвязи. В нем также указываются сроки подготовки всех отчетов по проекту. Если действовать в соответствии с программой работы, все мероприятия хорошо координируются и исследования выполняются по расписанию.

Следует представлять несколько аналитических докладов по планированию, в частности:

- Начальный доклад. Проведя оценку местных условий, руководитель проектной группы подготавливает начальный доклад.

7. Планирование и управление региональным туризмом

В нем содержатся: подробная программа и график работы, сроки начала и завершения работы различных членов группы, а также вся другая надлежащая информация.

- Промежуточный доклад. В этом докладе представляются предварительные задачи и итоги исследовательского и аналитического этапов процесса планирования, а также все конкретные выводы, возможности и сдерживающие факторы, которые были выявлены. Промежуточный доклад полезен для подготовки к крупному проекту, при этом его часто можно объединять с проектом доклада в отношении менее масштабных исследований.

- Проект окончательного доклада. В этом докладе представляются окончательная политика, структурный план, другие рекомендации и программа выполнения, подготовленные группой планирования, одновременно со всеми базовыми исследовательскими и аналитическими данными.

- Окончательный доклад. В нем содержатся все окончательные рекомендации и программа выполнения, которые согласованы между группой планирования и контрольной комиссией; а также все справочные материалы. В этот доклад включаются карты с окончательной привязкой плана к территории и прочие графические материалы.

Когда каждый из первых четырех вышеуказанных докладов готов, он представляется контрольной проектной комиссией и другим заинтересованным сторонам для изучения и получения их заключения. На этом этапе улаживаются все разногласия и достигается соглашение в отношении выводов и рекомендаций, которые последовательно включаются в проект доклада, проект окончательного доклада и в окончательный доклад.

Расчет потребностей в средствах размещения

Ниже приводятся формула расчета потребностей в средствах размещения и пример определения среднегодового спроса и спроса в разгар сезона. Эту формулу следует применять ко всем туристическим рынкам и соответствующим видам размещения для того, чтобы определить общий объем средств размещения для соответствующей страны или региона. Расчет спроса в разгар сезона имеет особое значение, так как именно этот сезон определяет максимальные потребности.

7.3. Разработка плана развития туризма

Спрос на койко-места

Число туристов (за определенный период времени) × Средняя продолжительность пребывания (количество ночей) / Количество ночей (за определенный период времени) × Коэффициент загрузки.

Пример расчета среднегодового спроса на койко-места:

$$\frac{150\,000 \text{ туристов в год} \times 10 \text{ ночей}}{365 \text{ ночей} \times 75\% \text{ загрузки}} = \frac{1\,500\,000}{204} = 5475 \text{ койко-мест.}$$

Пример расчета спроса на койко-места в разгар сезона:

$$\frac{75\,000 \text{ туристов за 4 месяца} \times 10 \text{ ночей}}{120 \text{ ночей} \times 95\% \text{ загрузки}} = \frac{750\,000}{114} = 6580 \text{ койко-мест.}$$

Спрос на номера

Спрос на койко-места / Средняя загрузка номеров (количество человек на номер).

Пример расчета среднегодового спроса на номера:

$$\frac{5475 \text{ койко-мест}}{1,7 \text{ человека на номер}} = 3220 \text{ номеров.}$$

Пример расчета спроса на номера в разгар сезона:

$$\frac{6580 \text{ койко-мест}}{1,7 \text{ человека на номер}} = 3870 \text{ номеров.}$$

Следует делать поправку на процент туристов, которые останавливаются в некоммерческих средствах размещения, как, например, у знакомых и родственников. Если этот коэффициент составляет, например, 5%, его следует вычесть из расчетного спроса на койко-места и номера.

Определение пропускных потенциалов для региона

Определение пропускных потенциалов в туризме основано на концепции поддержания такого уровня развития и использования, который не приведет к серьезному экологическому ущербу, социкультурным или экологическим проблемам, а туристы при этом не будут ощущать, что их удовольствие от пребывания и мнение о со-

ответствующем регионе ухудшаются. Любое развитие влечет перемены. Анализ пропускного потенциала обычно основан на непревышении уровня приемлемых перемен. Теперь при планировании туризма и рекреации широко применяется метод, заключающийся в систематическом определении верхних пределов развития и использования посетителями, а также оптимального использования туристических ресурсов. Во многих туристических регионах мира наблюдается превышение их пропускного потенциала, это привело к появлению экологических, социальных, а иногда и экономических проблем, при этом снизилась удовлетворенность посетителей, и вследствие этого возникли трудности со сбытом туристического продукта.

Определение пропускных потенциалов в значительной степени зависит от исходных предположений. Пропускные потенциалы могут со временем изменяться, однако их определение остается весьма полезным приемом для управления процессом планирования устойчивого уровня развития.

Можно устанавливать пропускной потенциал и для неразвитых туристических зон, и для районов, которые уже развиты, а возможно, даже достигли или превысили уровни насыщения. Именно развитые туристические центры, испытывающие проблемы в сфере застройки, проявляют озабоченность в отношении своего пропускного потенциала. Пропускные потенциалы лучше всего рассчитывать для конкретных регионов или зон развития на основе экологического и социальноэкономического анализов. На национальном и региональном уровнях их следует рассматривать в более общем плане. На этих уровнях пропускные потенциалы зачастую основаны на сумме потенциалов, рассчитанных для конкретных крупных достопримечательностей, таких как национальные парки и археологические памятники, а также для таких зон застройки, как курорты.

Следует также анализировать пропускные потенциалы транспортных объектов и услуг, используемых туристами, которые путешествуют к местам своего отдыха. Каждая зона и свойственный ей тип туризма уникальны и обладают специфическими особенностями, однако в отношении практически всех мест существует ряд общих критериев. Некоторые из них можно измерить, в то время как другие должны оцениваться в качественном плане. При определении пропускных потенциалов следует учитывать два основных

фактора: физическая и социальноэкономическая среды исследуемой территории.

Эти понятия относятся к потенциалу развития и использованию посетителями ресурсов без ущерба для физической (природной и созданной человеком) среды и без появления социокультурных и экономических проблем для местного сообщества, при этом по-прежнему принося ему выгоды и поддерживая надлежащее равновесие между развитием и экологией. Превышение уровней насыщения приводит к нанесению непоправимого ущерба физической среде или к появлению социальноэкономических проблем, а может быть — и к обоим этим последствиям.

Ниже приводятся критерии для определения оптимальных потенциалов:

Физические:

- Приемлемые уровни эстетического воздействия и загруженности.
- Предельный уровень поддержания равновесия экологических систем до нанесения ущерба.
- Сохранение флоры и фауны как земной, так и морской сред.
- Приемлемые уровни воздушного, водного и иного шумового загрязнения.

Экономические:

- Объемы развития туризма, обеспечивающие в целом оптимальные экономические выгоды без экономических искажений или инфляции.
- Уровень занятости в туризме, подходящий для местного сообщества.

Социокультурные:

- Степень развития туризма, которую можно допустить, не нанося при этом ущерба образу жизни и видам деятельности местного сообщества.
- Уровень туризма, который может способствовать поддержанию в хорошем состоянии исторических и культурных памятников, искусств, ремесел, религии, обычаев и традиций, не оказывая при этом отрицательных воздействий.

Инфраструктурные:

- Наличие в достаточной степени объектов транспорта и связи.
- Наличие в достаточной степени коммунальных объектов и услуг — водо- и электроснабжение, канализация, удаление твердых отходов, телекоммуникации.

7. Планирование и управление региональным туризмом

- Наличие в достаточной степени других коммунальных объектов и услуг, относящихся, в частности, к здравоохранению и обеспечению безопасности, а также наличие жилья для работников сферы туризма.

Определение пропускных потенциалов для турцентра

Определение пропускных потенциалов для турцентра соотносится с его уровнем развития и количеством туристов, которые совместимы с имиджем туристического продукта, а также с типами впечатлений, которые стремятся получить посетители. Ниже перечисляются критерии для определения оптимальных потенциалов:

Физические:

- Общая чистота и отсутствие загрязнения соответствующего туристического центра.
- Отсутствие чрезмерной загруженности туристического центра, включая достопримечательности.
- Привлекательность природного или городского ландшафта, включая качество и характер архитектуры.
- Поддержание равновесия экологических систем, а также флоры и фауны природных достопримечательностей.

Экономические:

- Стоимость проведения отпуска и «соотношение качества с ценою».

Социокультурные:

- Самобытный характер местного общества и культуры.
- Качество местных искусств, ремесел, культурных представлений и кухни.
- Сохранность археологических, исторических и культурных памятников.
- Дружелюбие местного населения.

Инфраструктурные:

- Приемлемые стандарты транспортных объектов и услуг.
- Приемлемые стандарты коммунальных услуг.
- Приемлемые стандарты прочих объектов и услуг.

В отношении каждого из этих факторов для каждого конкретного турцентра следует определить нормы измерения. Например, норму площади песчаного пляжа и среднего размера участка для каждого туриста, приезжающего на пляжный курорт, можно рассчитать исходя из различных положений, связанных с экологиче-

7.3. Разработка плана развития туризма

ской приемлемостью и необходимостью поддержания удовлетворенности посетителя.

Важным аспектом концепции пропускного потенциала является сезонность. Часто предельный уровень использования посетителями туристического центра достигается в пиковые периоды, а не в несезон или при расчете среднегодовых показателей. В этой связи пропускной потенциал необходимо рассчитывать для периода наибольшей загрузки. Как уже обсуждалось в данной работе, можно смягчить использование в этот период и даже сезонность в течение года на основе различных подходов. Благодаря этому более разумно оптимально используются достопримечательности, объекты, услуги и инфраструктура.

Структура плана развития туризма

Ниже приводятся основные элементы, которые обычно включают в комплексный национальный или региональный план развития туризма. Они перечисляются в соответствии с их очередностью в процессе планирования туризма, однако все эти разнообразные элементы взаимосвязаны.

Цели развития туризма

Экономические, экологические, социокультурные и прочие цели.

Общий базовый анализ

- Краткая историческая справка по соответствующей стране или региону, особенно в увязке с потенциальными туристическими достопримечательностями.
- Краткое географическое описание геологии, земной поверхности и гидрографии рек, озер и прибрежных зон с указанием районов, подходящих для развития туризма с географической точки зрения. Следует отмечать любую подверженность природным катастрофам, как, например, извержения вулканов и землетрясения, или другим проблемам, как, например, береговая эрозия.
- Климатические модели с указанием зон, подходящих для развития туризма и видов туристической деятельности с климатической точки зрения. Следует отмечать подверженность ураганам, дождям и затоплению.

7. Планирование и управление региональным туризмом

- Расположение природных ресурсов, существующие модели землепользования и землевладения с указанием зон, которые не должны или не могут развиваться в туристических целях.

- Качество окружающей среды в целом, особенно в существующих и потенциальных туристических зонах с указанием всех проблем, связанных с загрязнением или экологическим ущербом.

- Действующие на национальном и региональном уровнях направления политики, планы и программы развития с оценкой их влияния на развитие туризма.

- Демографические модели, в частности, численность и распределение населения, темпы и тенденции его прироста, миграционные модели и любые другие значимые характеристики.

- Модели имеющихся секторов экономики и тенденции экономического развития, валовой национальный/внутренний продукт (ВНП и ВВП), доход на душу населения, модели занятости/безработицы, а также другие экономические характеристики с указанием всех серьезных проблем, как, например, расположение экономически отсталых районов.

- Культурные модели, связанные с традициями, религиозными и социальными ценностями и другими значимыми характеристиками, а также воздействие развития на культурные традиции и ценности.

Анализ и рекомендации в отношении инфраструктуры

- Анализ доступа в страну или регион воздушным, сухопутным и водным транспортом, включая пропускной потенциал и удобство объектов и услуг для туристов.

- Анализ внутренней транспортной системы (объекты и услуги) в плане использования для туризма.

- Анализ прочей инфраструктуры — водо- и электроснабжение, канализация и удаление твердых отходов, телекоммуникации в имеющихся и потенциальных туристических зонах.

- Анализ всех уже утвержденных планов и программ совершенствования инфраструктуры.

- Выявление всех значимых факторов в области инфраструктуры, сдерживающих развитие туризма, рекомендации в отношении улучшений, которые необходимо произвести в инфраструктуре с целью развития туризма.

7.3. Разработка плана развития туризма

Туристические достопримечательности и виды деятельности, их улучшение

- Обследование и подготовка перечня имеющихся и потенциальных достопримечательностей и видов деятельности со сведением по категориям в логичную систему, как, например, природные, культурные и особые разновидности достопримечательностей.

- Оценка туристических достопримечательностей с указанием основных и дополнительных достопримечательностей, а также всех серьезных проблем, связанных с имеющимися достопримечательностями, как, например, чрезмерное использование или использование не по назначению.

- Рекомендуемые улучшения (и охранные меры), необходимые для достопримечательностей.

- Выявление всех значимых положительных или отрицательных факторов, влияющих на привлечение туристов, как, например, привлекательный или непривлекательный имидж в направляющих странах, недавняя политическая нестабильность или природные катастрофы, преступность в соответствующем регионе; время в пути, удаленность от основных направляющих стран и стоимость проезда.

Туристические объекты и услуги, их улучшение

- Обследования имеющихся и уже запланированных средств размещения (число, вид, местонахождение и уровень качества).

- Обследования имеющихся и уже запланированных других туристических объектов, включая организацию туров и путешествий, рестораны, банки и обмен валюты, изделия народных промыслов, специализированные и обычные магазины, медицинские и почтовые объекты и услуги, общественная безопасность и службы туристической информации.

- Оценка туристических объектов и услуг с рекомендациями относительно требуемых улучшений.

Рекомендуемые объемы и формы туризма

- Определение туристических пропускных потенциалов, различных потенциальных туристических зон в пределах всей страны или региона исходя из экологических, социокультурных, инфраструктурных соображений, а также учитывая удовлетворенность туристов.

7. Планирование и управление региональным туризмом

- Определение наиболее целесообразных форм туризма (с привязкой к конкретным местам) на основе перечня и оценки туристических достопримечательностей и видов деятельности, пропускного потенциала, анализа рынка и других соображений.
- Определение наиболее целесообразных объемов или масштабов туризма (по видам) исходя из пропускного потенциала и анализа рынка, значения туристических достопримечательностей и других соображений.

Анализ рынка и прогнозы

- Анализ общемировых и международных региональных моделей и тенденций развития туризма.
 - Анализ моделей и тенденций туристических прибытий в стране или регионе, в которых организуется планирование, включая как международных, так и внутренних туристов; анализ специфических характеристик туристов, посещающих данную страну или регион; возможно, будет необходимо провести специальные обследования туристов.
 - Оценка влияния существующих или потенциальных конкурирующих туристических центров.
 - Определение основных факторов, воздействующих на типы и масштабы туристических прибытий в будущем, и определение основных и дополнительных рынков.
 - Определение рыночных целей в плане количества, типа и страны или региона происхождения, социоэкономической группы, объединение по туристическим интересам, продолжительности пребывания и других значимых характеристик.
 - Учет использования туристических достопримечательностей, объектов и услуг местными жителями.
 - Прогнозирование количества, вида и уровня качества средств размещения, других туристических объектов, услуг и инфраструктуры, которые необходимы для достижения рыночных целей.

Рекомендуемые политика развития туризма и структурный план

- Рекомендуемая стратегическая установка, охватывающая экономические, экологические и социокультурные факторы.
 - Рекомендуемый структурный план, включающий типы и размещение туристических достопримечательностей, выделяемые ре-

7.3. Разработка плана развития туризма

гионы или районы развития туризма (туристические зоны) и транспортные связи.

- Рекомендуемое поэтапное осуществление застройки по срокам.
- Рекомендуемые модели и программы туров с указанием туристических экскурсионных маршрутов.

Экономический анализ и рекомендации

- Определение имеющихся и прогнозируемых объемов и типов туристических расходов.
 - Расчет наблюдаемого и прогнозируемого экономического воздействия туризма на основе стандартных измерений — доля в ВВП или ВВП (или вклад в экономику региона), валовые и чистые доходы в иностранной валюте, масштабы и виды утечек из национальной или региональной экономики, произведенный доход, эффект мультипликации, произведенная прямая, косвенная и генерированная занятость, вклад в доходы государства.
 - Рекомендации относительно методов усиления экономических выгод туризма на местном, региональном и национальном уровнях.

Экологические аспекты и рекомендации

- Выявление всех имеющихся экологических проблем, вызванных туризмом, и рекомендации относительно путей их смягчения.
 - Рекомендации относительно мер по предотвращению отрицательных экономических воздействий в будущем и по усилению положительных воздействий в этой области.
 - Рекомендации относительно путей улучшения общего экологического качества туристических районов.
 - Рекомендации относительно необходимых направлений политики и программ в области охраны окружающей среды и сохранения исторического наследия; а также в отношении проведения оценки экологического воздействия конкретных туристических проектов.

Социокультурные аспекты и рекомендации

- Оценка всех имеющихся потенциальных положительных и отрицательных социокультурных воздействий, вызванных туризмом.

7. Планирование и управление региональным туризмом

- Рекомендации относительно путей смягчения отрицательных и усиления положительных воздействий.
- Рекомендуемая программа просвещения общественности в отношении туризма и информационная брошюра для разъяснения туристам местных культурных традиций и рекомендуемого поведения туристов.
- Рекомендации относительно путей обеспечения участия местного населения во всех аспектах туризма на местном уровне.

Институциональные аспекты и рекомендации

• Анализ и оценка имеющихся государственных и частных структур в области туризма, с рекомендациями относительно внесения изменений или создания новых структур, необходимых для эффективного управления туризмом, включая методы обеспечения и тесной координации деятельности между государственными ведомствами, а также между государственным и частным секторами.

• Анализ и оценка действующего законодательства и правил в области туризма, с рекомендациями относительно внесения необходимых изменений или принятия новых административных положений.

• Анализ и оценка финансовых ресурсов, имеющихся для инвестиций в сектор туризма, с рекомендациями относительно путей обеспечения в случае необходимости дополнительных финансовых средств, включая стимулы в области развития.

• Анализ людских ресурсов в области туризма с рекомендациями относительно программ образования и профессиональной подготовки, которые необходимы для обучения кадров для государственного и частного секторов.

• Уточнение норм проектирования и строительства туристических объектов и методов соблюдения этих норм.

• Разработка планов зонирования и землепользования.

• Рекомендуемое использование льгот или санкций, нацеленных на стимулирование развития в соответствии с планом.

• Рекомендации по созданию информационной системы в области туризма или по совершенствованию уже существующей системы.

• Разработка детальных территориальных планов и технико-экономических обоснований проектов для первого этапа развития, включая демонстрационные проекты.

7.3. Разработка плана развития туризма

- Выявление потенциальных источников финансирования для разработки проектов.
- Определение методов и порядка осуществления контроля за выполнением плана и хода развития туризма в целом.

Типовая программа действий по развитию туризма

Типовая программа по развитию туризма представляет собой план мероприятий по реализации проектов и других мероприятий, необходимых для выполнения первого этапа национального или регионального плана развития туризма. Она рассчитывается на 5 лет и воплощает в себе принципы, представленные в табл. 7.2.

Таблица 7.2. Типовая программа действий по развитию туризма

Мероприятие	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
<i>Туристические объекты</i>					
Город — крупный въездной пункт («ворота»)					
Исторический район с коммерческими туристическими объектами	Подготовка и принятие плана	Применение на постоянной основе правил охраны исторического наследия и инвестиционных стимулов для туристических объектов			
Реставрация исторической городской гостиницы	Проектирование	Реставрация	Открытие		
Расширение сети городских гостиниц	Проектирование	Строительство	Открытие		
Новая городская гостиница № 1		Проектирование	Строительство	Открытие	
Новая городская гостиница № 2 (должна быть открыта во второй период программы)				Проектирование	Строительство
Центр туристической информации	Проектирование	Строительство	Открытие		Расширение
Туристическое агентство № 1		Организация	Открытие		Расширение

7. Планирование и управление региональным туризмом

Продолжение табл. 7.2

Мероприятие	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Туристическое агентство № 2			Организация	Открытие	
Магазин беспошлинной торговли	Проектирование	Строительство	Открытие		Расширение
<i>Пляжный курорт</i>					
Общий план курорта	Подготовка и принятие плана				
Инфраструктура		Проектирование	Строительство		Расширение
Рекреационные объекты		Проектирование	Строительство		Расширение
Рекреационные объекты		Проектирование	Строительство		Расширение
Курортная гостиница № 1		Проектирование	Строительство	Открытие	
Курортная гостиница № 2			Проектирование	Строительство	Открытие
Курортная гостиница № 3 (должна быть открыта во второй период программы)				Проектирование	Строительство
Городок для работников		Проектирование	Строительство	Открытие	Расширение
<i>Горный туризм</i>					
Горный приют № 1 (рядом с национальным парком № 1)		Проектирование	Строительство	Открытие	
Горный приют № 2 (рядом с национальным парком № 2)			Проектирование	Строительство	Открытие
Туристическая стоянка № 1		Проектирование	Строительство	Открытие	

7.3. Разработка плана развития туризма

Продолжение табл. 7.2

Мероприятие	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Туристическая стоянка № 2			Проектирование	Строительство	Открытие
Проект деревенского туризма № 1	Подготовка программы	Организация сообщества	Строительство объектов	Открытие	
Проект деревенского туризма № 2 (должен быть открыт во второй период программы)			Подготовка программы	Организация сообщества	Строительство объектов
<i>Туристические достопримечательности</i>					
Национальный парк № 1	Подготовка плана	Проектирование объектов	Строительство объектов	Открытие	
Национальный парк № 2		Подготовка плана	Проектирование объектов	Строительство объектов	Открытие
Морской парк (рядом с пляжным курортом)	Подготовка плана	Проектирование объектов	Строительство объектов	Открытие	
Археологический памятник	Подготовка плана	Проектирование объектов	Строительство объектов	Открытие	
Исторический монумент		Подготовка плана	Проектирование объектов	Строительство объектов	Открытие
Культурный центр (в городе — пункте въезда)	Выбор участка	Проектирование объектов	Строительство объектов	Открытие	
Расширение музея (в городе — пункте въезда)			Проектирование	Строительство	Открытие
<i>Инфраструктура</i>					
Расширение аэропорта	Проектирование	Строительство	Строительство	Открытие	
Улучшения автодорог	Проектирование	Выполнение на поэтапной основе в течение трехлетнего периода			

7. Планирование и управление региональным туризмом

Продолжение табл. 7.2

Мероприятие	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Дополнительные линии электропередач	Проектирование	Выполнение на поэтапной основе в течение трехлетнего периода			
Улучшения городского водоснабжения	Проектирование	Выполнение на поэтапной основе в течение трехлетнего периода			
Улучшения системы удаления отходов	Проектирование	Выполнение на поэтапной основе в течение трехлетнего периода			
Улучшения системы телекоммуникаций	Проектирование	Выполнение на поэтапной основе в течение трехлетнего периода			
<i>Другие проекты и мероприятия</i>					
Закон о туризме и правила в области туризма	Рассмотрение и принятие	Применение на постоянной основе			
Нормы проектирования и строительства объектов	Рассмотрение и принятие	Применение на постоянной основе			
Туристическое ведомство	Организация	Подготовка кадров			Расширение
Маркетинг	Обеспечение финансирования	Улучшение имиджа	Выполнение годовых программ продвижения туризма		
Инвестиционные стимулы	Рассмотрение и принятие	Применение стимулов и внесение по необходимости коррективов			
Училище для подготовки туристических кадров	Проектирование объектов	Строительство объектов	Выполнение учебной программы	Расширение	
Программа пропаганды туризма среди общественности	Подготовка программы	Выполнение программы на постоянной основе			
Просвещение туристов		Подготовка брошюры	Распространение брошюры на постоянной основе		

7.3. Разработка плана развития туризма

Окончание табл. 7.2

Мероприятие	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Детальное планирование новых туристических зон (для застройки во второй период программы)				Организация планирования	Принятие планов

Источники: Национальное и региональное планирование туризма. Всемирная туристическая организация. Мадрид, 2003.

Данная типовая программа разработана для гипотетической территории, в которой в прошлом был достигнут средний уровень развития туризма и которая теперь стремится начать развитие контролируемого туризма с целью отдыха. Предполагается, что данная модель основывается на комплексном исследовании планирования туризма, включая институциональные элементы. План развития сосредоточен на сочетании пляжных и морских достопримечательностей, горных и природных достопримечательностей, а также определенных археологических, исторических и культурных элементов. В данном плане использована концепция крупного въездного пункта («ворот») и района сосредоточения, при этом выделяются зоны для развития прибрежного и горного туризма. В плане также указываются дороги для организации экскурсий общего характера и для обеспечения доступа в туристические зоны и к достопримечательностям.

Данная программа действий разработана на пятилетний период, составляющий первый этап реализации плана. Данная программа сосредоточена на дальнейшем развитии въездного города — «ворот» в качестве района сосредоточения, одной из зон прибрежного туризма (пляжного курорта) и двух горных зон, в центре каждой из которых находится национальный парк. Хотя эта модель рассчитана только на первый пятилетний период развития, указываются подготовительные мероприятия в отношении проектов, которые будут осуществлены или завершены в последующий пятилетний период, включая открытие новых туристических зон. Это наложение мероприятий отражает необходимость обеспечения преемственности действующей и последующей программ. Данная модель представляет собой идеализированную ситуацию, в которой проекты исполняются быстро и в срок. В действительности в

большинстве случаев требуется больше времени для реализации проектов и мероприятий.

В основе данной программы лежат четыре проектные категории:

- туристические объекты;
- туристические достопримечательности; базовая инфраструктура;
- прочие проекты и мероприятия. Хотя все составляющие данной программы сведены в категории, они должны реализовываться согласованно.

Такая координация проектов и мероприятий является основополагающим принципом успешного программирования развития. Например, сначала надо усовершенствовать инфраструктуру для того, чтобы обустроить и начать эксплуатировать туристические достопримечательности, объекты и услуги. Определенные туристические достопримечательности должны быть готовы для использования к моменту сдачи в эксплуатацию средств размещения и других объектов.

В типовой программе указывается, что сначала совершенствуются туристические объекты и услуги в городе въезда/районе сосредоточения в силу того, что определенные объекты уже существуют и их легко можно улучшить. Таким образом, в данном городе можно стимулировать определенный объем туризма с целью отдыха даже до того, как откроется пляжный курорт и объекты горного туризма.

Помимо этого, зону сосредоточения следует достаточно хорошо развить до того, как будут открыты другие туристические зоны. Показано, что в туристических зонах застройка производится на поэтапной основе. Такой подход имеет большое значение, потому что можно вызвать недопустимое напряжение финансовых средств и строительных мощностей, если одновременно строится слишком много объектов. При этом сложно организовать коммерческую работу таким образом, чтобы сразу привлечь достаточные объемы туристов для заполнения большого числа номеров в новых средствах размещения.

Как указано в данной модели, застройка программируется таким образом, чтобы обеспечить сбалансированное количество вспомогательных объектов. Показано, что в одни и те же годы открываются средства размещения во въездном городе, на пляжном курорте и в горном районе. К моменту введения в эксплуатацию этих средств размещения по плану должны быть улучшены две экс-

курсионные дороги (которые также функционируют для перевозки туристов в другие центры), а также туристические стоянки и некоторые достопримечательности. Благодаря такому согласованию строительных работ будут обеспечены альтернативные туристические центры и будут резко расширены туристические рынки, что позволит эффективно организовать туристические маршруты с местами для ночевки.

Ввод в эксплуатацию остальных важных инфраструктурных элементов запланирован по мере необходимости. Расширение аэропорта предусмотрено завершить к 4-му году, когда ожидается увеличение объемов туристических прибытий на новые пляжные и горные курорты. К этому времени должно быть завершено проведение дополнительных линий электропередач в эти места. К этому моменту также должна быть усовершенствована городская инфраструктура для использования как сектором туризма, так и для удовлетворения общих потребностей. Национальная/региональная система телекоммуникаций, имеющая значение как для туризма, так и для общего развития, также должна быть усовершенствована до наступления 4-го года.

Как указано в данной модели, одновременно с физическим развитием следует программировать институциональные элементы. В течение 1-го года следует принять закон о туризме, соответствующие административные положения и любые другие необходимые законодательные акты, что позволит принять их по отношению к развитию туризма. В самом начале следует также создать туристические ведомства (или, возможно, реорганизовать уже существующие органы). Следует выделить средства для маркетинга. Зачастую первым шагом в маркетинге туристического центра является укрепление его имиджа, а это можно начать до введения в эксплуатацию многих объектов. После этого можно начать выполнение конкретной рекламно-информационной программы, выполнение которой по срокам согласуется с обустройством достопримечательностей и строительством объектов. В случае необходимости в течение первого года следует ввести в действие инвестиционные стимулы с целью привлечения необходимых частных капиталовложений. На начальном этапе следует также начать осуществление программы просвещения общественности в области туризма для того, чтобы население было проинформировано о его предстоящем развитии и могло к нему подготовиться.

7. Планирование и управление региональным туризмом

Важнейшее значение имеет наличие квалифицированных кадров для работы в туризме. Профессиональную подготовку следует увязывать с развитием туристических объектов и услуг. На начальном этапе осуществления программы развития следует создать училище для подготовки туристических кадров или иное учебное заведение. При этом обучение следует проводить поэтапно, что позволит получать квалифицированные кадры по мере введения объектов в эксплуатацию.

Помимо распределения проектов и мероприятий по годам, в полной программе действий в необходимых случаях будет содержаться расчет затрат на проекты, а также указываться ведомства (или организации частного сектора), ответственные за их реализацию. В некоторых случаях к данной программе должны прилагаться сводные описания проектов с расчетом затрат и доходов. Для обеспечения жизнеспособности программы действий ее следует корректировать по мере реализации, принимая во внимание непредусмотренные задержки или меняющиеся обстоятельства.

Перечень мер для контроля над выполнением плана

В данном перечне указываются факторы, которые следует контролировать на периодической основе с целью обеспечения надлежащего и своевременного выполнения плана и программы развития туризма. Можно также осуществлять контроль и за другими или дополнять факторами в зависимости от специфических характеристик соответствующей туристической зоны и плана ее развития.

Факторы развития

- Улучшение имеющихся и развитие новых туристических достопримечательностей и видов деятельности, включая программы туристических поездок.
 - Повышение уровня имеющихся средств размещения путем увеличения их объема и типов номеров.
 - Строительство новых средств размещения с указанием их количества и видов:
 - расположение улучшенных и новых средств размещения;
 - коэффициенты загрузки средств размещения по видам и месяцам.

7.3. Разработка плана развития туризма

- Совершенствование и расширение других туристических объектов и услуг, включая туристические агентства, рестораны для туристов, магазины, банки и обменные пункты, а также медицинские и почтовые объекты и услуги.
- Строительство и организация других туристических объектов и услуг.
 - Улучшение имеющейся и обустройство новой инфраструктуры, связанной с туризмом, включая доступ в страну или регион, внутреннюю транспортную систему, водо- и электроснабжение, канализацию и удаление твердых отходов, телекоммуникации.
 - Степень, в которой критерии размещения объектов и нормы строительства и проектирования применяются к новой застройке.
 - Туристические проекты, которые уже запланированы и утверждены, однако еще не реализованы.

Факторы маркетинга

- Количество туристических прибытий по месяцам и их характеристики — место происхождения, социоэкономическая группа, возрастные характеристики, распределение по полам и т.д.
 - Средняя продолжительность пребывания туристов в зависимости от их типов.
 - Уровни удовлетворенности туристов и их отношение к достопримечательностям, объектам и услугам.
 - Мероприятия по продвижению туризма, предпринимаемые государственным и частным секторами.
 - Эффективность различных видов рекламно-информационных мероприятий.
 - Улучшения в службах информации туристов.
 - Количество посетителей на различных достопримечательных объектах.

Факторы экономического воздействия

- Модели туристических расходов.
 - Экономическое воздействие туризма на местную экономику, включая прямую и косвенную занятость населения.
 - Типы и масштабы экономических утечек в сфере туризма и их уменьшение (эффект мультипликатора в туризме).

7. Планирование и управление региональным туризмом

- Степень, в которой экономические выгоды туризма поступают местному населению, включая развитие местных туристических предприятий и занятость местных жителей в туризме.

Факторы экологического и социокультурного воздействия

- Решение экологических проблем в имеющихся туристических зонах, включая воздушное, водное, шумовое и эстетическое загрязнение, а также нарушение экологического равновесия.
 - Улучшение общего экологического качества туристических зон.
 - Применение по отношению к планируемым туристическим объектам принципов и программ охраны окружающей среды, а также правил оценки воздействия.
 - Выявление всех специфических экологических проблем, как, например, чрезмерная загруженность на туристических достопримечательностях.
 - Сохранение самобытного характера традиционных искусств, ремесел, танцев и музыки.
 - Вовлечение местного населения в сферу туризма и любые жалобы местных жителей в отношении туризма.
 - Ход реализации программы просвещения общественности в отношении туризма и информирование туристов о местной окружающей среде и обществе.
 - Масштабы преступности, наркомании и других социальных проблем, вызванных развитием туризма.

Институциональные факторы

- Степень выполнения рекомендаций в отношении организационных структур.
 - Степень принятия законодательства и правил в области туризма.
 - Применение законодательства и правил и их эффективность в плане достижения желательных результатов.
 - Применение стимулов для развития и эффективность в деле достижения желательных результатов.
 - Степень осуществления программы образования и профессиональной подготовки и фактический выпуск подготовленных работников (по специальностям и численности).
 - Меры, принятые для упрощения туристических формальностей.

7.4. Финансирование развития туризма

- Все специфические проблемы, связанные с межведомственной координацией в государственном секторе и между государственным и частным секторами.

Результаты этого контроля сопоставляются с рекомендациями плана развития туризма и, особенно, с программой развития или действий. Затем можно провести оценку, насколько успешно осуществляется развитие с минимальным количеством проблем. Если возникают определенные проблемы, с помощью мониторинга их следует выявлять на ранних этапах и предпринимать действия по их устранению. Неизбежно будут возникать задержки в развитии и потребуются соответствующим образом корректировать программу.

7.4. Финансирование развития туризма

Важным аспектом выполнения туристического плана является обеспечение его финансирования. Необходимо определить потребности и потенциальные источники финансирования, а также разработать инвестиционную стратегию исходя из конкретных условий каждой страны или региона. При этом следует учитывать ряд следующих положений.

Потребности в области финансирования

За финансирование общего планирования обычно отвечает НТА. В зависимости от местной ситуации расходы по подготовке более детальных планов и проектов могут нести либо правительства, либо частный сектор. При этом более детальное планирование должно осуществляться в соответствии с государственными нормами планирования. Такие планы должны предоставляться государственному органу на рассмотрение и утверждение. Если для подготовки планов отсутствуют средства на месте, следует обращаться за международной помощью.

Финансирование развития инфраструктуры туризма. Крупные объекты инфраструктуры обычно финансируются государством. При этом хотя бы часть этих капиталовложений, например, в коммунальные службы, можно вернуть посредством взимания платы за их пользование. Создаваемую инфраструктуру в значительной степени можно использовать для обслуживания общих коммунальных и экономических потребностей, а также и для туризма, что в

целом приносит значительные выгоды соответствующей стране. Инфраструктура — дорогая статья расходов, и многие страны нуждаются в международной помощи по ее финансированию, особенно в отношении валютной части расходов. Расходы на инфраструктуру в границах участков коммерческой застройки обычно покрываются соответствующими частными застройщиками. Их можно также обязать частично покрывать расходы по созданию полезной для них инфраструктуры за пределами их участков.

Финансирование объектов привлечения туристов. Государство обычно финансирует многие разновидности объектов привлечения туристов, такие как музеи и национальные парки. При этом взимание платы с пользователей может способствовать возмещению первоначальных капиталовложений, или, во всяком случае, покрывать расходы по содержанию таких объектов. Такие объекты обслуживают помимо туристов и местное население, и в этой связи затраты на них можно оправдать тем фактом, что они являются важными рекреационными или просветительскими объектами общественного характера. Требуется крупные инвестиции для развития туристических объектов и услуг, приносящих коммерческие доходы, включая средства размещения, рестораны, туристические агентства и бюро путешествий, магазины. Капиталовложения здесь обычно осуществляет частный сектор, однако в новых зонах развития туризма правительству, может быть, придется оказаться инициатором застройки до того, как у частного сектора появится уверенность в целесообразности своих собственных инвестиций. Также может оказаться необходимым предложить льготные условия для того, чтобы стимулировать соответствующие инвестиции частного сектора. Часто создаются *национальные банки развития туризма* (иногда с определенной международной финансовой помощью) для выдачи частному сектору кредитов для инвестиций в туристические объекты. С целью осуществления конкретных проектов и эксплуатации предприятий также создаются корпорации развития. Часто инвестиции в туристические проекты осуществляются путем совместного международного и местного финансирования.

Финансирование развития людских ресурсов. Это финансирование направлено на создание центра подготовки кадров для гостиниц и сектора туризма. Эта работа обычно проводится за счет государственных средств, однако зачастую с привлечением частного сектора. С целью субсидирования туристического учебного центра

можно взимать налог на расходы туристов в гостиницах и ресторанах в качестве «учебного сбора».

Финансирование государственного управления туризмом. Финансирование государственного управления туризмом осуществляется со стороны НТА, которое обычно находится на государственном финансировании на общенациональном или региональном уровнях. Для финансирования НТА применяется разновидность туристического налога, как, например, налог на расходы в гостиницах и ресторанах, который целиком или частично перечисляется в бюджет НТА. Таким образом, сектор туризма может самостоятельно покрывать расходы по своему управлению. Одним из механизмов финансирования туризма, которым иногда пользуются правительства, является фонд развития туризма, который формируется за счет гостиничного налога или иных источников средств, например, магазинами беспошлинной торговли. Этот фонд часто используют для финансирования застройки, маркетинга, профессиональной подготовки и в других целях.

Международные источники финансирования

Для финансирования развития туризма имеются несколько категорий международных финансовых учреждений, в частности:

- Группа Всемирного банка — МБРР (Международный банк реконструкции и развития), хотя в настоящее время и не занимается напрямую туристическими проектами, предоставляет крупномасштабное финансирование для проектов, которые относятся к инфраструктуре, окружающей среде и сохранению наследия и которые помимо обслуживания общих потребностей способствуют развитию туризма. Это финансирование предоставляется в виде долгосрочных кредитов по коммерческим процентным ставкам. МАР (Международная ассоциация развития) предоставляет странам с низкими доходами беспроцентные кредиты с отсрочкой выплат на 10 лет и весьма долгосрочными схемами возврата заемных средств. МФК (Международная финансовая корпорация) предоставляет кредиты напрямую частному сектору для реализации доходных проектов, включая гостиницы и другие туристические объекты. Кредиты МАР обычно покрывают не более 25% стоимости соответствующего проекта и таким образом в большей степени выполняют функцию катализатора развития.

- ПРООН (Программа развития Организации Объединенных Наций). Основной функцией ПРООН является оказание технической помощи. Она является важным учреждением — источником финансирования планирования туризма и других, связанных с туризмом проектов. Это финансирование осуществляется через ВТО, которая является ее исполнительным агентством. Во многих из этих проектов помимо технической помощи предусматривается предоставление оборудования. ЮНКДФ (Фонд капитального развития ООН) предоставляет мелкомасштабную финансовую помощь в виде безвозмездных займов или долгосрочных кредитов для социальных объектов и услуг, а также экономических видов деятельности.

- Европейский союз. ЕС принимает все более активное участие в поддержке туристических проектов во многих странах, которые составляют группу африканских, карибских и тихоокеанских государств (АКТ) в рамках IV Ломейской конвенции. Эти проекты относятся как к технической помощи (включая планирование, маркетинг и профессиональную подготовку), так и инвестициям.

- Двусторонние источники. Двусторонние источники финансирования обычно функционируют на межправительственной основе, и некоторые из этих программ включают в себя техническую помощь и инвестиции, ориентированные на туристические проекты. Многие страны, в том числе в Европе, Северной Америке и Восточноазиатском-Тихоокеанском регионе, предлагают двустороннюю помощь. В основе каждой двусторонней программы лежат свои специфические принципы оказания помощи.

- Региональные банки развития — Азиатский банк развития (АБР), Африканский банк развития (АБР), Межамериканский банк развития (МБР) и другие банки предоставляют помощь по некоторым аспектам развития туризма своим странам-членам. Для оказания помощи восточноевропейским странам создан Европейский фонд развития.

- Частные источники международного капитала. Множество компаний частного сектора, в том числе туристического, ищет возможности для капиталовложений за пределами своих стран. Такой источник инвестиций часто обладает компетентными управленческими ресурсами, хорошими связями на рынке и благоприятным международным имиджем, что может быть выгодно для развития туризма в странах, которые стремятся привлечь внешние инвестиции. Странам необходимо иметь представление о характере таких

корпораций и каким образом вести с ними переговоры. Центр ООН по транснациональным корпорациям может предложить странам техническую помощь по проведению операций с международными гостиничными и другими связанными с туризмом корпорациями, например, в области организации переговорного процесса по договорам на управление гостиницами.

Естественно, что эти разнообразные источники финансирования не являются взаимоисключающими. Их можно использовать в различных сочетаниях для того, чтобы удовлетворить конкретные потребности определенной страны в инвестициях.

Инвестиционная стратегия в области туризма

В каждой стране следует разработать стратегию осуществления инвестиций в области туризма, которая наилучшим образом соответствует ее положению и потребностям. Такая стратегия должна охватывать следующие аспекты:

Государственные или частные инвестиции следует, прежде всего, направлять на проекты развития туризма, которые включены в соответствующие план и программу.

Следует отбирать дополнительные проекты на основе тщательного технико-экономического обоснования (которое может проводиться в рамках процесса планирования общего развития).

Следует производить тщательную оценку проектов с целью максимального снижения затрат в иностранной валюте.

Перед тем как начать поиск международных источников финансирования, следует в качестве первоочередной задачи изучить возможность финансирования из внутренних источников. Следующим приоритетом должно стать совместное внутреннее/международное финансирование.

Налоговые и административные структуры должны оказывать поддержку соответствующему проекту. Следует максимально упростить порядок разработки проекта, сохраняя при этом его комплексный характер. Если принимается решение предложить для проектов частного сектора пакет инвестиционных льгот, эта мера должна быть избирательной, контролироваться и корректироваться на периодической основе исходя из текущих потребностей в области инвестиций.

Следует обеспечивать контроль за управлением проектом, однако не в такой степени, чтобы подавлять инициативу.

7. Планирование и управление региональным туризмом

Необходимо тщательно определить приоритеты как для сектора туризма, так и в его рамках. Инвестиционные стратегии должны быть реалистичными и направлены на достижение поставленных в них целей.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы особенности планирования регионального туризма как комплексной системы?
2. Что представляет собой планирование людских ресурсов в сфере туризма?
3. Каковы особенности законодательства в сфере туризма?
4. Что включает планирование туризма на национальном и региональном уровнях?
5. Перечислите институциональные элементы, необходимые для эффективного развития и управления туризмом.
6. Сформулируйте и объясните особенности долгосрочного и стратегического планирования.
7. Какова роль государственных и частных структур в развитии регионального туризма? Назовите их функции.
8. Перечислите состав специалистов, необходимых для разработки плана развития туризма.
9. Перечислите и объясните основные этапы планирования туризма.
10. Перечислите критерии определения пропускных потенциалов в туризме.
11. Каковы особенности инвестиционной стратегии в области туризма?
12. Перечислите иностранные источники финансирования туризма.
13. Перечислите основные составляющие плана развития туризма.
14. Перечислите факторы контроля выполнения плана развития туризма.
15. Охарактеризуйте состав Программы развития туризма в г. Москве до 2010 г.



Практикум

1

Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

Тест: Предпринимательская деятельность

1. Юридические лица включают:

- а) коммерческие организации;
- б) некоммерческие организации.

2. Некоммерческие организации отличаются от коммерческих тем, что:

- а) прибыль не является целью их деятельности;
- б) они не выплачивают дивиденды и не обогащают своих учредителей;
- в) в значительно большей степени открыты для общественного контроля.

3. Некоммерческие организации состоят из:

- а) общественных и религиозных организаций;
- б) фондов;
- в) некоммерческого партнерства;
- г) учреждений;
- д) автономных некоммерческих организаций;
- е) объединений юридических лиц (ассоциации и союзы).

4. Коммерческие организации включают:

- а) хозяйственные товарищества, в том числе:
 - полное товарищество;
 - коммандитное товарищество;
- б) хозяйственные общества, в том числе:
 - общество с ограниченной ответственностью;
 - общество с дополнительной ответственностью;
 - акционерное общество закрытого типа;
 - акционерное общество открытого типа;
- в) государственные предприятия:

1. Организационно-правовые формы предпринимательства в туризме

- на правах полного хозяйственного ведения;
- на правах оперативного управления;
- г) муниципальные предприятия;
- д) производственные кооперативы;
- е) индивидуальных предпринимателей без образования юридического лица.

5. Разрешает ли система норм об отдельных обязательствах и договорах туристическим организациям осуществлять нижеследующую деятельность?

- а) заключать договоры купли-продажи;
- б) возмездно оказывать:
 - услуги;
 - перевозку;
 - страхование;
- в) заключать агентский договор, договор коммерческой концессии и др.

6. К основным организационно-экономическим формам предпринимательства относятся:

- а) концерны;
- б) ассоциации;
- в) консорциумы;
- г) синдикаты;
- д) картели;
- е) финансово-промышленные группы.

7. Благотворительная деятельность характеризуется:

- а) добровольностью;
- б) бескорыстностью;
- в) спонсорством.

8. Может ли благотворительность осуществляться в следующих формах?

- а) безвозмездная (или на льготных условиях) передача имущества, денежных средств, объектов интеллектуальной собственности и т.п. нуждающимся;
- б) безвозмездное (или на льготных условиях) наделение нуждающихся правами владения собственностью;
- в) безвозмездное (или на льготных условиях) выполнение работ, предоставление различных услуг нуждающимся.

Деловая ситуация

Деловая ситуация: Выборы генерального директора

На собрании акционеров ЗАО «Отель», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.

В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута одна кандидатура — И. И. Иванова. За его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, против — обладающие 250 акциями, «воздержалось» — обладающие 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения и оно проголосовало квалифицированным большинством голосов за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Задание. Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

2

Организация и управление гостиничной деятельностью

Тест: Классификация и управление гостиничными предприятиями

1. Классификация гостиничных предприятий по месторасположению включает гостиницы:

а) расположенные в черте города (в центре, на окраине). Центральными являются практически все гостиницы делового назначения, отели «люкс», гостиницы среднего класса;

б) расположенные на морском побережье. В данном случае очень важным является расстояние до моря (50 м, 100, 150, 200, 250, 300 м);

в) расположенные в горах. Обычно это небольшие гостиницы в живописной горной местности на туристическом маршруте в наиболее удобном месте отдыха. В горной гостинице, как правило, содержится необходимое снаряжение для летнего и зимнего отдыха ее гостей, например альпинистский и горнолыжный инвентарь, подъемники и др.

2. Классификация гостиничных предприятий по продолжительности работы включает гостиницы:

а) работающие круглогодично;

б) работающие два сезона;

в) односезонные.

3. Классификация гостиничных предприятий по обеспечению питанием включает гостиницы:

а) обеспечивающие полный пансион (размещение и трехразовое питание);

б) предлагающие размещение и только завтрак.

4. Классификация гостиничных предприятий по продолжительности пребывания гостей различает гостиницы:

а) для длительного пребывания клиентов;

б) для кратковременного пребывания.

5. Определяется ли уровень комфорта гостиничных предприятий следующими критериями:

а) состояние номерного фонда: площадь номеров (m^2), доля одноместных (однокомнатных), многокомнатных номеров, номеров-апартаментов, наличие коммунальных удобств и т.д.;

б) состояние мебели, инвентаря, предметов санитарно-гигиенического назначения и т.п.;

в) наличие и состояние предприятий питания: ресторанов, кафе, баров и т.п.;

г) состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей к гостинице территории;

д) информационное обеспечение и техническое оснащение, в том числе наличие телефонной, спутниковой связи, телевизоров, холодильников, мини-баров, мини-сейфов и т.д.;

е) обеспечение возможности предоставления ряда дополнительных услуг?

6. Являются ли наиболее распространенными следующие системы классификации гостиниц:

а) система «звезд», базирующаяся на французской национальной системе классификации, в основе которой лежит деление гостиниц на категории от одной до пяти звезд;

б) система букв (A, B, C, D);

в) система «корон», применяемая в Великобритании?

7. Классификация средств размещения, рекомендуемая ВТО, включает:

а) гостиницы и аналогичные предприятия:

• гостиницы;

• мотели;

• пансионаты;

• пляжные гостиницы;

• клубы с гостиничными номерами;

• гостевые дома;

• прочие.

б) коммерческие и социальные средства размещения:

• туристические базы;

• молодежные гостиницы;

• туристические гостиницы;

• туристические деревни;

2. Организация и управление гостиничной деятельностью

- бунгало;
 - другие средства размещения.
- в) специализированные средства размещения:
- лечебные гостиницы;
 - лагеря труда и отдыха;
 - транспортные средства размещения;
 - родтели;
 - ботели (флотели);
 - бастай;
 - приюты, хижины;
 - альпотели.
- г) частные средства размещения:
- частные жилища;
 - арендованные комнаты в частных домах;
 - арендованные помещения у агентских фирм;
 - размещение у родственников и знакомых;
 - прочие средства размещения.
8. Включает ли управление гостиницами следующие формы:
- а) независимое;
 - б) консорциумы;
 - в) партнерство;
 - г) аренда;
 - д) синдицирование;
 - е) управление по франшизе;
 - ж) контракт на управление;
 - з) кондоминиум;
 - и) тайм-шер;
 - к) концессия?

Деловая ситуация: Неблагоприятная ситуация в гостинице

Предположим, что в гостинице сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли управленческое решение.

Задание. Используя полученные знания о системе контроля, о проведении контроля на предприятии, подумайте, как вы будете мотивировать своих сотрудников для выполнения поставленных целей. Как вы отреагируете на изменения окружающей среды (например, изменение законодательства). В какие периоды реализации управленческого решения будет осуществляться предварительный, текущий, заключительный контроль.

Деловая ситуация

Деловая ситуация: Гостиница-конкурент

Закрытое акционерное общество «Интеротель» работает на рынке пять лет. Владеет 4-х звездной гостиницей (100 номеров) и в основном принимает деловых туристов. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась новая конкурирующая гостиница. Цены на номера в данной гостинице на 25% дешевле, чем у «Интеротель». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать гостинице «Интеротель»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять гостиница «Интеротель»?

Какую информацию ЗАО «Интеротель» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной гостиницы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

- г) рынок;
- д) концепция, или профиль;
- е) местоположение;
- ж) меню;
- з) атмосфера;
- и) сумма аренды;
- к) другие расходы?

5. Являются ли следующие критерии главными для выбора места для ресторана:

- а) демография — сколько людей проживает в микрорайоне;
- б) средний уровень доходов людей;
- в) является ли выбранный район растущим или, наоборот, приходит в упадок, в какой зоне находится ресторан, как обстоят дела с канализацией, дренажом, туалетами;
- г) удобство — трудно ли людям добираться до ресторана;
- д) заметность — легко ли прохожим увидеть ресторан;
- е) доступность — насколько доступен ресторан;
- ж) парковка для автомашин — есть ли возможность иметь собственную стоянку. Если стоянка нужна, то на сколько мест и сколько это будет стоить;
- з) привлекательность — насколько гостеприимным кажется ресторан для проезжающих мимо людей;
- и) соседское окружение — насколько приятными кажутся соседние дома?

6. Являются ли нижеприведенные виды меню наиболее распространенными:

- а) меню a la carte (а ля карт) указывает порционные блюда с индивидуальной ценой на каждое;
- б) меню table d'hote (табль д'от) предлагает выбор одного или более вариантов каждого блюда по фиксированным ценам;
- в) меню du jour (дю жур) перечисляет дежурные блюда на день;
- г) туристическое меню строится так, чтобы привлечь внимание туристов, акцентируя дешевизну и питательные качества, — существенная информация для туриста;
- д) местное меню, названное так потому, что в некоторых ресторанах можно заказать блюдо местной кухни;

е) цикличное меню повторяется через определенный период?

7. Воздействуют ли на составление меню следующие факторы:

- а) вкусы и желания посетителей;
- б) квалификация поваров;

3

Организация и управление общественным питанием

Тест: Классификация и управление предприятиями общественного питания

1. Можно ли классифицировать предприятия общественного питания по следующему принципу:

- а) рестораны полного цикла;
- б) рестораны, работающие на полуфабрикатах;
- в) полносервисные рестораны;
- г) специализированные;
- д) быстрого питания?

2. Входят ли следующие виды обслуживания в категорию специализированных ресторанов:

- а) обслуживание бизнесменов;
- б) обслуживание банкетов;
- в) приготовление блюд национальной кухни;
- г) приготовление блюд из морепродуктов?

3. Специализируются ли рестораны быстрого обслуживания в приготовлении одного из следующих главных блюд:

- а) гамбургеры;
- б) пицца;
- в) дары моря;
- г) цыпленок;
- д) блинчики;
- е) китайская кухня?

4. Являются ли необходимыми для успешного функционирования ресторана следующие факторы:

- а) миссия;
- б) цели;
- в) задачи;

3. Организация и управление общественным питанием

- в) имеющиеся оборудование и мощности;
- г) цены и ценовая стратегия (себестоимость и доходность);
- д) питательная ценность блюд;
- е) объем прибыли;
- ж) точность формулировок;
- з) качественный анализ меню;
- и) внешнее оформление меню?

8. Входят ли в состав классической кухонной бригады следующие повара:

- а) специалист по соусам (saucier) — готовит соусы, cote, горячие закуски;
- б) специалист по жаркому (rotisseur) — ответствен за приготовление жареных, тушеных блюд, гриля, шашлыков;
- в) специалист по рыбным блюдам (poissonier);
- г) специалист по супам;
- д) специалист по холодным мясным закускам (garde manger) — готовит салаты, холодные закуски, приправы;
- е) банкетный повар;
- ж) кондитер, который готовит холодные и горячие сладкие блюда (pâtisseries);
- з) специалист по приготовлению овощных блюд (entremetier)?

9. Являются ли преимуществом для ресторана следующие условия франшизы:

- а) быть самостоятельным юридическим лицом и не терять своей независимости при принятии решений;
- б) вступление в готовый бизнес под товарным знаком хорошо зарекомендовавшей себя компании;
- в) изучать опыт франчайзера;
- г) иметь поддержку и защиту с его стороны;
- д) гарантированно получать товары и другие ресурсы для работы без сбоев;
- е) иметь контакты с крупными фирмами и финансовыми структурами при поддержке франчайзера;
- ж) иметь облегченный доступ к кредитным ресурсам;
- з) благодаря известности франчайзера, проводимым маркетинговым исследованиям и рекламным кампаниям иметь увеличивающийся круг постоянных потребителей?

10. Являются ли недостатком для ресторана следующие условия франшизы:

- а) ограничение экономической свободы и инициативы;

Деловая ситуация

- б) невозможность быстрого выхода из бизнеса из-за относительно большого срока договора о франчайзинге;
- в) установление необходимого сотрудничества среди всех франчайзи системы;
- г) зависимость от финансовой стабильности франчайзера?

Деловая ситуация: Выбор концепции ресторана

Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности директора ресторана.

Вам необходимо ответить на следующий вопрос (применительно к трем вариантам развития ресторана): Какую концепцию ресторана вы предпочитаете и почему?

Вариант 1. Ресторан работает по схеме полного цикла и, являясь полносервисным, ориентирован на обеспеченные слои населения. В последующие пять лет ресторан, будучи лидером на рынке, не предполагает изменений в меню и организации обслуживания и оптимистично прогнозирует свою работу в занимаемой нише. Кухня ресторана обладает высоким качеством и пользуется доверием и спросом потребителей.

Вариант 2. Ресторан работает по схеме «быстрого питания», ориентирован на широкую публику и обладает большой проходимостью посетителей. Основное меню — блюда из курицы. Ресторан предполагает запустить новую линию по производству пиццы и оптимистично прогнозирует свою работу в занимаемой нише в последующие пять лет.

Вариант 3. Ресторан является специализированным и организует банкеты. Рынок сбыта ресторана жестко сегментирован, основными потребителями его услуг являются молодожены, для которых организуются свадьбы. Дополнительная стратегия ресторана на предстоящие пять лет — приближение услуг к потребителю и организация выездных банкетов. Ресторан предполагает приобрести автофургон и необходимое оборудование для выездов и оптимистично прогнозирует свою работу в занимаемой нише.

а) пересадку туристов с одного самолета на другой разных авиакомпаний;

б) перевозку пассажиров на специальных скоростных автобусах и поездах для трансфера на другой аэродром;

в) предоставление пассажиру перечисленного ниже бесплатного обслуживания от авиакомпании на период ожидания стыковочного рейса, если временной разрыв достаточно большой (более суток):

- трансфер;
- размещение;
- питание;
- экскурсии?

4. Являются ли транзитное обслуживание пассажиров:

а) их перемещением через территорию, находящуюся под суверенитетом другого государства;

б) их пересадкой, с переменной вида транспорта или без таковой;

в) частью пути следования, начинающегося и заканчивающегося за пределами государства, по территории которого осуществляется транзитная перевозка?

5. Имеют ли право транзитные пассажиры стыковочных рейсов:

а) находиться на территории аэропорта в ожидании посадки на другой рейс, если требуется специальная транзитная виза;

б) покинуть территорию аэропорта при отсутствии транзитной визы;

в) покинуть территорию аэропорта, если время ожидания превосходит разумное и есть возможность оформить транзитную визу, которая предусматривает пассажиру разрешение находиться на территории государства?

6. Имеют ли право иностранные пассажиры морских круизов:

а) находиться в порту транзита без визы сроком до 72 часов и выходить на берег на экскурсии в течение светового дня;

б) находиться в порту Российской Федерации до 36 часов, например в Санкт-Петербурге, и без оформления транзитной визы совершить авиарейсом организованную однодневную экскурсию в Москву?

7. Являются ли следующие условия обязательными для выполнения чартерного рейса?

4

Организация авиационных перевозок туристов

Тест: Виды авиационных перевозок

1. Включает ли авиационная перевозка пассажиров следующие определения:

а) внутренняя воздушная перевозка — воздушная перевозка, при которой пункт отправления, пункт назначения и все пункты посадок расположены на территории одной страны;

б) международная воздушная перевозка:

- пункт отправления и пункт назначения расположены на территориях двух государств;

- пункт отправления и пункт назначения расположены на территории одного государства, если предусмотрен пункт (пункты) промежуточной посадки на территории другого государства;

в) обслуживание с момента прохождения пассажиром воздушного судна предполетного досмотра для посадки на воздушное судно и до момента, когда пассажир воздушного судна под наблюдением уполномоченных лиц перевозчика покинул аэродром?

2. Позволяют ли стыковочный, смежный, согласованный и челночный авиарейсы авиакомпаниям обеспечить:

а) взаимоувязанные по времени прибытия и отправки;

б) рациональное планирование времени перевозки;

в) удобство пассажиров при пересадке с одного маршрута на другой;

г) оперативную доставку пассажиров по местам назначения в стране?

3. Включают ли согласованные авиамаршруты (стыковочные рейсы):

4. Организация авиационных перевозок туристов

а) чартерный рейс — это фрахт воздушного судна с экипажем для выполнения единичного рейса или определенной программы полетов вне твердого расписания;

б) чартерные рейсы могут осуществляться как авиакомпаниями, выполняющими регулярные перевозки, так и специальными чартерными авиакомпаниями;

в) чартер осуществляется на условиях договора и предоплаты всего самолета;

г) риск недобора пассажиров до расчетного количества несет заказчик;

д) заказчик не имеет право продавать билеты на чартер без наземного обслуживания (размещение, экскурсии и т.д.);

ж) на холостых прогонах самолета (без пассажиров заказчика) авиакомпания имеет право перевозить других пассажиров, почту или груз без какой-либо компенсации заказчику чартера.

8. Воздушная территория — это воздушное пространство, расположенное над:

а) общей территорией государства;

б) сухопутной территорией государства;

в) водной и морской территорией государства.

9. Высотный предел воздушных границ придерживается на высоте над уровнем Мирового океана:

а) 10–15 км;

б) 50–70 км;

в) 100–110 км.

10. Входят ли перечисленные ниже авиакомпании в десятку ведущих в Российской Федерации?

— «Аэрофлот — РА»;

— «Сибирь»;

— «Пулково»;

— «Красноярские авиалинии»;

— UTair;

— «Трансаэро»;

— «Уральские авиалинии»;

— «Домодедовские авиалинии»;

— «Россия»;

— «Дальавиа».

Деловая ситуация

Деловая ситуация: Принципы руководства сотрудниками в компании «Люфтганза»

Успех компании «Люфтганза» в значительной степени обусловлен характером отношений между руководством компании и сотрудниками, а также между сотрудниками и клиентами компании. Эффективное руководство на всех уровнях оказывает решающее влияние на будущее фирмы. Авиакомпания «Люфтганза» разработала принципы руководства своими сотрудниками, которые успешно применяются на практике.

1. Думать и действовать с точки зрения предпринимателя.

Управлять в компании «Люфтганза» означает думать и действовать с точки зрения предпринимателя. Руководящие сотрудники думают и действуют, ориентируясь на результат. Они своевременно распознают шансы для предприятия и претворяют их в жизнь гибко, прагматично и в то же время последовательно. Принимая любое решение, они всегда несут ответственность за предприятие в целом.

Руководящие сотрудники осознают также и свою ответственность за людей, работающих на предприятии.

Они ни на минуту не забывают, что услуги, отвечающие требованиям клиентов, могут быть оказаны только благодаря четкому взаимодействию сотрудников фирмы.

2. Руководить сотрудниками. Правильно использовать сотрудников.

Люди, которые работают на фирме, являются главным источником ее успеха. Руководитель несет ответственность за правильную расстановку кадров, за предоставление сотрудникам свободы действий, при которой их способности могут полностью раскрыться. Тот, кто испытывает радость от своего труда и гордится своими успехами, может гордиться и фирмой, на которой он работает. Сотрудник, испытывающий удовлетворение от своего труда, всегда доброжелательно настроен по отношению к клиенту.

3. Хвалить сотрудников и направлять их.

При работе с кадрами похвала важнее критики. Признание и поддержка со стороны руководителя являются основными движущими силами успехов и достижений.

Руководитель, однако, может также помочь сотруднику исправить ошибки. Ошибки, недостаточно высокое качество работы и отсутствие готовности работать с полной отдачей требуют ясной и четкой оценки.

4. Стимулировать движение вперед и появление новых идей.

Руководитель должен стимулировать новые достижения. Лучшее всего он может это сделать, если сам подает пример. Сотрудник должен знать, чего от него ждут. Для этого ему необходимы ясные представления о целях.

Руководитель должен инициировать новые идеи, подвергать сомнению то, что считалось правильным в течение длительного времени, в том числе свои собственные решения, и способствовать развитию творческой активности сотрудников. Гибко реагировать на тенденции развития и постоянно браться за новое — это требования, которые предъявляет нам конкуренция.

5. Принимать советы.

Каждый может ошибаться. Руководитель поступит правильно, если перед принятием решения выслушает сотрудников, их предложения, не будет препятствовать возникновению новых идей и постарается учиться на ошибках.

6. Диалог с сотрудниками.

Предпосылкой для успешной работы является информация и открытый, не осложненный конфликтами диалог. Этому, так же как и всему прочему, руководитель должен подать личный пример. Прежде всего он сам должен получить информацию. Предприятие предоставляет для этой цели множество различного рода возможностей.

Тот, кто руководит, должен повышать свою профессиональную квалификацию и уметь оценить экономическую, общественную и социальную ситуацию, в которой находится «Люфтганза».

Руководители в сфере своей компетенции заботятся о систематической и открытой информации для своих сотрудников. Это особенно важно для такого крупного предприятия, с таким большим числом квалифицированных сотрудников, каким является «Люфтганза». Сотрудники этой компании настроены более критично, чем сотрудники некоторых других фирм. Поэтому систематическая и открытая информация должна дополняться постоянно проходящим диалогом. Он создает условия для конструктивной критики руководителя.

7. Диалог с представителями сотрудников и профсоюзов.

Социальный консенсус является одной из основ нашего экономического успеха. Диалог с советом предприятия, представителями сотрудников и профсоюзами как полномочными представителями сотрудников — естественная составная часть предпринима-

тельской культуры. Открытость и взаимное доверие должны характеризовать этот диалог. Только так могут быть разрешены конфликты и найдены осмысленные внутрипроизводственные компромиссы.

Экономически приемлемый компромисс должен иметь преимущество перед внешним противостоянием.

В социальных вопросах, важных для сотрудников, от руководителя требуется деловое и уверенное суждение. Убедить можно только квалифицированной аргументацией. Руководящие сотрудники «Люфтганзы» должны соответствовать социальным масштабам современного предприятия сферы обслуживания. От этого также зависит способность компании успешно выдерживать конкуренцию в мировом масштабе.

8. Принимать решения.

Формальная сфера ответственности должна заполняться естественным авторитетом. Хороший руководитель не даст появиться сомнению относительно того, что именно он должен принимать решения и отвечать за них.

Принятые решения не должны нравиться всем. Но руководитель должен уметь обосновать их, чтобы они были ясны и понятны каждому сотруднику.

Иерархия необходима, но она создает и дистанцию. Руководитель своей квалификацией и предсказуемостью должен завоевать доверие своих сотрудников, чтобы сгладить эту дистанцию.

9. Способствовать росту сотрудников.

Руководитель отмечает успехи своих сотрудников. В рамках предприятия он поддерживает их и содействует росту способных сотрудников. Фирме постоянно нужны новые кадры на руководящие посты. Каждый руководитель должен помогать открывать таланты и содействовать их развитию.

10. Нести социальную ответственность.

Сотрудники все свои силы и всех себя отдают фирме. Поэтому они претендуют на то, чтобы руководитель уважал их как личность и особенно заботился о тех из них, кто нуждается в помощи.

От руководителя в первую очередь зависит, насколько находят себя и сплоченно работают сотрудники на фирме «Люфтганза». Руководитель подает пример честной партнерской работы.

11. Бережно обращаться с имуществом и ценностями.

Руководитель своим поведением подает пример бережного обращения с доверенными ему материальными ценностями. Каждый

4. Организация авиационных перевозок туристов

должен обращаться с инвентарем и имуществом фирмы так же аккуратно, как он это делает со своим имуществом.

При заданных ресурсах добиваться наибольшей пользы или достигать цели с возможно меньшими затратами — это основная линия поведения каждого руководителя. В этом заключается и воспитательная задача. Необходимо постоянно противостоять беспечности и расточительству.

12. Заботиться о безопасности.

Все сотрудники обязаны соблюдать требования безопасности полетов и труда. Руководители несут за это особую ответственность.

13. Нести личную ответственность за фирму.

Руководящие сотрудники так же, как и все остальные сотрудники, должны осознавать, что они и вне фирмы рассматриваются как работники «Люфтганзы». Это накладывает на них особые обязательства.

Руководящие сотрудники постоянно несут ответственность перед фирмой, особенно в командировках, на общественных мероприятиях и всевозможных встречах.

Если мы все, а не только руководящие сотрудники и сотрудники отдела продажи, каждый день вновь и вновь убеждаем наших клиентов в наших работоспособности и качестве обслуживания, то тогда мы можем выстоять в конкурентной борьбе.

Задание. Проанализируйте данную управленческую ситуацию в авиакомпании «Люфтганза». В чем, с вашей точки зрения, проявляется эффективность принципов руководства сотрудниками авиакомпании?

5

Организация и управление деятельностью турфирм

Тест: Организация работы туроператорской фирмы

1. Включает ли процесс взаимоотношений между туроператором и турагентом следующие действия:

- а) публичная оферта туроператора;
- б) заключение договора между туроператором и турагентом;
- в) рассылка туроператором предложений в виде прайс-листов и рекламных материалов;
- г) заявка турагента о бронировании туристического продукта;
- д) подтверждение заявки туроператором и выставление счета;
- е) оплата счета турагентом и передача туроператору заграничных документов и иных необходимых документов туриста (в случае оформления въездных виз в страну путешествия).

2. К основным функциям туроператора относятся:

- а) изучение потребностей потенциальных туристов на туры и туристические программы;
- б) составление перспективных программ обслуживания туров;
- в) взаимодействие с поставщиками услуг;
- г) расчет стоимости тура и определение цены;
- д) реализация туров;
- е) методическое обеспечение туров;
- ж) обеспечение туристов необходимым инвентарем и специальным снаряжением, сувенирной продукцией;
- з) подготовка, подбор и назначение специалистов на маршруты путешествий (экскурсоводы, инструкторы, гиды-переводчики и т.п.);
- и) рекламно-информационная работа по продвижению туристического продукта к потребителям;

к) контроль за качеством, надежностью и безопасностью туристического обслуживания.

3. Включает ли международная классификация туроператоров следующую специализацию?

а) аутгоинговый туроператор, специализирующейся на разработке, продвижении и реализации выездных международных туров, т.е. путешествий граждан своей страны за ее пределы:

- флайтер — аутгоинговый туроператор, являющийся активным фрахтователем воздушных судов, принадлежащих местным авиакомпаниям, т.е. организатор чартерного рейса, получающий возможность не только предварительно оплатить стоимость чартера, но и реализовать максимальное количество туров и авиабилетов на заказанный рейс с целью обеспечения максимальной рентабельности рейса:

- абсолютный флайтер — туристический оператор, первым приобретающий по договору чартера воздушное судно полностью, т.е. обязующийся по согласованию с авиакомпанией полностью оплатить и осуществить полет под полную собственную ответственность;

- относительный флайтер — более мелкий туроператор, консолидирующий свои усилия в рамках пула с другими туроператорами, разделяя между собой салон воздушного лайнера на блоки кресел. Размер блоков также обязательно согласовывается между туроператорами — участниками пула и авиакомпанией.

- нон-флайтер — аутгоинговый туроператор, форма работы которого не подразумевает фрахт воздушных по ряду причин:

- туроператор работает по направлениям, на которых отлажены недорогие и максимально удобные регулярные авиарейсы;

- туроператор предоставляет VIP-отдых в немассовых и непопулярных направлениях, поскольку небольшой размер туристического потока не позволяет обеспечивать загрузки целого лайнера;

- туристический оператор вообще не занимается организацией авиатуров, предлагая автобусные, железнодорожные туры или круизы;

- туристический оператор не имеет финансовой или рыночной возможности для организации чартерных авиарейсов.

б) инкаминговый туроператор по разработке, продвижению и организации туров на территории собственной страны для иностранных граждан;

в) инсайдинговый туроператор, планирующий, продвигающий и реализующий внутренний турпродукт, т.е. туры по территории своей страны для своих сограждан.

4. В российской практике туроператоры подразделяются:

а) по виду деятельности:

- операторы массового рынка. Они продают турпакеты с использованием чартерных авиарейсов в места массового туризма;

- специализированные операторы — это туроператоры, специализирующиеся на определенном продукте или сегменте рынка (на определенной стране, на определенном виде туризма и т.д.), которые в свою очередь могут быть:

- туроператорами специального интереса (например, спортивно-приключенческого туризма, организации сафари в Африке и т.д.);

- туроператорами специального места назначения (например, поездки в Англию, Францию и т.д.);

- туроператорами определенной клиентуры (для молодежи, семейных пар, бизнесменов и т.д.);

- туроператорами специальных мест размещения (в домах отдыха, на турбазах и т.д.);

- туроператорами, использующими определенный вид транспорта (теплоходы, поезда и т.д.).

б) по месту деятельности:

- инициативные туроператоры, отправляющие туристов за рубеж или в другие регионы по договоренности с принимающими (рецептивными) операторами или напрямую с туристическими предприятиями;

- рецептивные туроператоры — это туроператоры на приеме, которые комплектуют туры и программы обслуживания в месте приема и обслуживания туристов, используя прямые договоры с поставщиками услуг (гостиницами, предприятиями питания, досугово-развлекательными учреждениями и т.д.).

в) монопрофильные туроператоры, специализирующиеся на определенном географическом направлении и предлагающие туры одного вида. Неоспоримыми достоинствами монопрофильных туроператоров являются:

5. Организация и управление деятельностью турфирм

- достижение высокого профессионализма в работе с определенным направлением или видом туров;
 - максимальная информированность работников туроператора и высокое качество их работы;
 - возможность идентификации туроператора на рынке как организатора именно этого вида туров или как работающего именно в этом направлении;
 - возможность получения аккредитации в посольствах стран, на работе с которыми специализируется туроператор (что особо актуально при специализации туроператора на работе с визовыми державами);
 - возможность получения помощи властей курортов, с которыми сотрудничает оператор, и проявления туроператорского лобби;
 - более низкий в сравнении с многопрофильными операторами размер капиталовложений.
- г) многопрофильные туроператоры, работающие с несколькими направлениями и видами туров. Позитивными чертами многопрофильности являются:
- большие возможности охвата рынка (нет столь узкой специализации на ограниченном контингенте путешествующего населения);
 - возможность комбинирования туров в две дестинации;
 - гибкость в работе, определяемая возможностью оператора акцентировать максимальные усилия то на одном, то на другом виде туров или направлении в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры;
 - меньшая зависимость туроперейтинга от конкретного направления или поставщика туристических услуг (например, при резком снижении спроса на один вид туров оператор может переключиться на другое направление или вид туров).

5. Включает ли цикл работ туроператора следующие этапы:

- а) тур-проектирование (основывается на результатах маркетингового исследования потребностей туристического рынка и исследования конкурентной среды);
- б) тур-планирование (основывается на специфике взаимоотношений оператора и поставщиков туристических услуг);
- в) продвижение тура;
- г) сбыт турпродукта (непосредственно клиентам либо через агентскую сеть);

Тест: Организация работы турагентской фирмы

д) реализация тура (организация поездки и предоставление входящих в тур-пакет туристических услуг)?

6. Лежат ли в основе сетевого планирования туров следующие принципы:

- а) частота отправок туров (еженедельно, через две недели и т.д.);
- б) продолжительность туров (от нескольких дней до двух недель);
- в) зависимость частоты отправок от пика сезона (например, если для летнего сезона пик поездок приходится на июль—август, то соответственно необходимо увеличить число отправок туров на это время);
- г) зависимость привлекательности туров от погодных условий (для горнолыжных туров должна учитываться сезонная опасность схода лавин, для отдыха на море — время цветения водорослей, для круизных туров — время разлива и засухи и т.д.);
- д) зависимость привлекательности туров от занятости населения (время отпусков, каникул);
- е) зависимость привлекательности туров от времени проведения общественных мероприятий (характерно для организации делового и конгрессного туризма)?

7. Включает ли процесс доставки туров на рынок туроператором следующие этапы:

- а) определение цены тура;
- б) разработку рекламы и рекламной кампании;
- в) экспериментальную проверку тура;
- г) поиск и отбор партнеров и поставщиков?

8. При организации сбыта туроператор использует:

- а) бытовой канал одного уровня;
- б) двухуровневый бытовой канал;
- в) трехуровневый бытовой канал.

Тест: Организация работы турагентской фирмы

1. Является ли основной деятельностью турагентской фирмы посредническая деятельность на определенном сегменте туристического рынка по продаже:

- а) туристического продукта туроператора;
- б) проездных документов транспортных компаний;
- в) услуг автопроката;

- г) экскурсий и театральные билеты;
- д) страховых полисов?

2. Среднее соотношение количества турагентств к количеству жителей в Российской Федерации:

- а) 1 : 10 тыс.;
- б) 1 : 13 тыс.;
- в) 1 : 14 тыс.

3. Включают ли основные задачи турагентства:

а) полное и широкое освещение возможностей отдыха и путешествий по всем имеющимся турам, курортам, туристическим центрам и проч.;

б) продвижение этой информации с помощью рекламы;

в) организацию продажи туристического продукта в соответствии с современными методами торговли, а также используя специфику и особенности туристического рынка?

4. Включает ли классификация турагентских следующие виды:

а) многопрофильное туристическое агентство, предлагающее полный набор туристических услуг, включая и организацию собственных туров. Данный тип турагентской фирмы осуществляет свою деятельность согласно лицензиям. Предприятие имеет лицензию международной ассоциации воздушного транспорта на продажу авиабилетов, часто также лицензию на продажу железнодорожных билетов, представляет интересы не только крупных, но и многих средних и мелких туроператоров;

б) турбюро путешествий и экскурсий. Эти турбюро специализируются на продаже туров туроператоров, а также продают авиа- и железнодорожные билеты, туристическую страховку;

в) специализированные турбюро. Эти турбюро занимаются сбытом определенного вида тура, обладая при этом высокой профессиональной компетенцией в своем направлении (например, специализированные туры по интересам, студенческие и школьные туры, образовательные туры и др.);

г) турбюро по продаже «горящих» путевок, дешевых билетов на самолет (не имеют лицензии на продажу авиабилетов);

д) турбюро — филиал туроператора. Филиал имеет узкую специализацию, иногда расположен за границей;

е) турбюро по приему туристов (въездного туризма) продает туристические услуги, которые регион предлагает туроператорам из других регионов или приезжим гостям;

ж) туристический отдел на предприятии. Это отдел предприятия, основная деятельность которого не связана с туризмом?

5. Включает ли процесс продаж туристического продукта в турагентской фирме следующие действия:

- а) прием клиента и установление контакта с ним;
- б) установление мотивации выбора турпродукта;
- в) предложение туров;
- г) оформление правоотношений и расчет с клиентом;
- д) информационное обеспечение покупателя?

6. Являются ли следующие факторы определяющими уровень обслуживания клиентов в турагентской фирме:

а) наличие комфортабельного офиса и средств для качественного обслуживания (мебель, оргтехника, униформа персонала и т.д.);

- б) применяемые методы продаж;
- в) квалификация персонала;
- г) возможность формирования услуг по желанию клиента;
- д) соблюдение установленных правил продажи;
- е) степень использования средств внутрифирменной рекламы;
- ж) внешний вид сотрудников, доброжелательность?

7. Должен ли персонал турагентства знать:

а) законодательные акты и нормативные документы в сфере туризма;

б) формальности международных норм в сфере туризма, а также правила оформления документов на выезд из России (въезд в Россию) — для персонала, занятого выездным/въездным туризмом;

в) иностранный язык в объеме, соответствующем выполняемой работе (для персонала, занимающегося международным туризмом)?

8. Входит ли в обязанности персонала турагентства:

а) умение дать четкий, точный ответ на поставленный посетителем вопрос;

б) владение информацией, необходимой для потребителя, и постоянная ее актуализация;

в) повышение своей квалификации (на курсах, семинарах и др.) не реже одного раза в год?

9. Включает ли этика поведения с посетителями турагентства выполнение следующих действий:

- а) персонал должен быть приветливым и доброжелательным;

5. Организация и управление деятельностью турфирм

- б) начинать диалог с приветствия;
- в) приветливо улыбаться;
- г) быть терпеливым и вежливым;
- д) проявлять уважение к посетителю;
- е) обслуживание посетителя должно быть первоочередным по сравнению с другими служебными обязанностями;
- ж) иметь располагающий внешний вид;
- з) в присутствии посетителя не вести личных телефонных разговоров, не принимать пищу и (или) напитки;
- и) уметь слушать (проявлять интерес к тому, что говорит посетитель);
- к) сводить к минимуму ожидание посетителей, способствовать тому, чтобы время ожидания не было утомительным (оно не должно превышать шести минут)?

Деловая ситуация: Туристическая фирма — конкурент

Разбейтесь на группы по два человека. Представьте следующую игровую ситуацию. Вы владеете турфирмой, которая организует поездки в Турцию. Неожиданно для вас открывается новая турфирма, которая также занимается продажей туров в Турцию. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая турфирма устанавливает цены на свои поездки ниже ваших. В данной ситуации вам следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

Задание. Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности)? Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

6

Особенности развития международных онлайн-систем бронирования туристических услуг

Тест: Организация электронной коммерции в туризме

1. В 2005 г. число входивших в сеть Интернет превысило 1 млрд человек. Верно ли утверждение, что по количеству пользователей:
 - а) лидирует США со 175 млн человек, из которых 43,7 млн используют широкополосный доступ;
 - б) в Азиатско-Тихоокеанском регионе количество пользователей насчитывает 315 млн человек;
 - в) в Европе доступ в Интернет есть у 233 млн человек, среди которых 55,2 млн пользуются широкополосным каналом;
 - г) в Китае сеть используют 111 млн человек, из них быстрый Интернет доступен 34,1 млн человек;
 - д) в Российской Федерации в первом квартале 2006 г. ежемесячная аудитория Рунета достигла 35 млн человек?
2. Включает ли иерархия туристических сайтов:
 - а) сайт «визитная карточка»;
 - б) web-витрину;
 - в) туристический электронный магазин?
3. Относятся ли к причинам, сдерживающим потребителей; приобретать туруслуги в режиме онлайн:
 - а) предпочтение услуг турагента;
 - б) информация в Интернете, являющаяся неполной;
 - в) недоверие виртуальным агентствам;
 - г) кто-то другой занимается организацией их поездок на отдых;
 - д) незнание хороших туристических сайтов;
 - е) неумение пользоваться сайтами;
 - ж) новички в пользовании Интернетом?

6. Особенности развития междуна. онлайн-систем бронирования туристич. услуг

4. В настоящее время активно используются следующие глобальные распределительные системы (ГРС):

а) «Сабре», организованная «Американ Аэрлайнс». До создания «Аполло-Галилео» — крупнейшая в мире;

б) «Уордспан», основанная компаниями «Дельта», «ТВА» и «Норд-вест» и вошедшая в ассоциацию с сетью «Абакус», которая была образована группой азиатских авиалиний;

в) «Галилео Интернэшнл» — ассоциация, включающая в себя американскую сеть «Ковиа-Аполло», разработанную «Юнайтед Аэрлайнс», и европейскую сеть «Галилео», основанную в Великобритании компаниями «Бритиш Эруэйз», «Алиталия», «Свиссаэр», «КЛМ» и «Олимпик Эруэйз»;

г) «Амадеус», созданная европейскими авиалиниями «Аэр Франс», «Люфтганза», «Иберия» и «САС» в противовес большой американской сети;

д) «Абакус», учрежденная азиатскими перевозчиками.

5. Является ли решением проблемы увеличения продаж через Интернет создание агентств «смешанного типа»:

а) онлайн-компании теперь поддерживаются сетью традиционных турагентств;

б) турагентства, ранее игнорировавшие Интернет, теперь создают инфраструктуры, с помощью которых клиенты имеют возможность совершать сделки в режиме онлайн?

6. Модель «назовите вашу цену»:

а) это новая технология, позволяющая покупателям играть более активную роль в поиске информации и принятии решений о покупке;

б) это новая бизнес-модель, выходящая за рамки традиционных отношений «потребитель — продавец»:

- групповая покупка;

- обратный аукцион, в котором потенциальный покупатель сообщает поставщику о том, какой продукт он ищет, например, желаемое направление, даты поездки и цену, которую он готов заплатить?

7. В Интернет-коммерции чаще всего приобретают:

а) авиабилеты;

б) туры туроператоров;

в) номера в гостиницах;

г) аренду автомашин?

Деловая ситуация

8. Являются ли наиболее популярными поисковыми системами, которые подробно освещают русскоязычные интернет-ресурсы по вопросам туризма:

а) Rambler;

б) Yandex;

в) Aport?

9. Причины, сдерживающие рост Интернета в России, связаны:

а) с «насыщением» Интернетом Москвы;

б) низким качеством телефонных линий в большинстве регионов;

в) невысоким уровнем образования и осознания полезности и привлекательности Интернета;

г) высокой стоимостью персональных компьютеров;

д) слабой развитостью интернет-связи с использованием других, более дешевых оконечных устройств (например, телевизионных приставок)?

10. Являются ли лидерами туристического рынка, использующими в Интернете системы взаимодействия туроператор — тур-агент, туристические фирмы:

а) «Натали-тур»;

б) «Тез-тур»;

в) «Интурист»;

г) «Инна-тур»?

11. Можно ли отнести к недостаткам электронного магазина в туризме следующие проблемы:

а) необходимость ведения базы данных по турам;

б) наличие в штате турфирмы специального администратора электронного магазина;

в) использование сложного программного обеспечения;

г) высокая стоимость создания сайта?

Деловая ситуация: Турагентство смешанного типа

Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности директора туристической фирмы. Выберите из предложенных трех вариантов концепцию турагентства, которую вы предпочитаете, и обоснуйте почему.

Вариант 1. Турфирма работает на рынке турпоездок на отдых по схеме электронной коммерции в режиме онлайн, однако в последнее время объем продаж не увеличивается. В последующие

6. Особенности развития междун. онлайн-систем бронирования туристич. услуг

пять лет электронная коммерция будет поддерживаться созданием сети традиционных турагентств, что является решением данной проблемы.

Вариант 2. Турфирма работает на рынке турпоездок на отдых по традиционной схеме турагентства, имеет кроме офиса в Москве два филиала в городах Санкт-Петербург и Нижний Новгород. Объем продаж турфирмы падает. Турфирма планирует создать виртуальные турагентства в Интернете (онлайн-турфирмы) и оптимистично прогнозирует свою работу в последующие пять лет

Вариант 3. Турфирма, располагающая кроме офиса в Москве двумя филиалами в городах Санкт-Петербург и Нижний Новгород, работает по схеме многопрофильного турагентства и ориентирована на широкие слои населения. В последующие пять лет турфирма не предполагает изменений и оптимистично прогнозирует свою работу в занимаемой нише.

7

Планирование и управление региональным туризмом

Тест: Планирование туризма

1. Осуществляется ли планирование туризма на следующих уровнях:

- а) международном;
- б) национальном;
- в) региональном;
- г) туристического центра;
- д) туристического объекта?

2. Должно ли государственное ведомство в области туризма (Национальная туристическая администрация — НТА) выполнять следующие задачи:

- а) формирование политики, планирование и управление;
- б) статистика и исследовательская деятельность;
- в) разработка нормативов и правил деятельности в секторе гостеприимства;
- г) создание инвестиционных стимулов;
- д) осуществление маркетинга в туризме;
- е) планирование и профессиональная подготовка кадров для сферы туризма, включая разработку образовательных и учебных стандартов и программ;
- ж) обеспечение базовой инфраструктуры и основных туристических достопримечательностей?

3. Входит ли в задачи НТА по сотрудничеству с частным сектором туризма выполнение следующих действий:

- а) организация форума для обсуждения общих проблем туристических предприятий и принятие соответствующих решений;
- б) разработка согласованных рекомендаций в отношении улучшений в секторе туризма;

в) обеспечение представительства в советах и комитетах по туризму;

г) проведение исследований и подготовка кадров для туристической отрасли;

д) разработка и поддержание надлежащих стандартов услуг и туристических объектов;

е) патронаж специальных мероприятий?

4. Охватывает ли планирование людских ресурсов следующие этапы:

а) изучение и оценка использования людских ресурсов в туризме в настоящее время и выявление всех имеющихся проблем и потребностей;

б) прогнозирование потребностей в людских ресурсах в будущем. В частности, прогнозируется численность работников, которые потребуются в каждой категории занятости;

в) определение необходимых требований квалификации для каждой специальности;

г) разработку образовательного стандарта и программ профессиональной подготовки, которая необходима для обеспечения квалифицированных кадров?

5. Могут ли применяться в туризме следующие разновидности образовательных и учебных программ:

а) обучение на рабочих местах;

б) учебные поездки;

в) краткосрочные курсы повышения квалификации и специальной подготовки;

г) учебные программы профессиональной подготовки на уровне начального, среднего и высшего (бакалавр и магистр) образования?

6. Включает ли планирование туризма на национальном и региональном уровнях выполнение следующих задач:

а) определение общих задач и направлений политики развития туризма, какие цели поставлены перед туризмом и каким образом их можно достичь;

б) развитие туризма таким образом, чтобы его природные и культурные ресурсы постоянно поддерживались и сохранялись для использования как сейчас, так и в будущем;

в) органичное включение туризма в общую политику и модели развития соответствующей страны или региона и установление

тесных взаимосвязей между туризмом и другими секторами экономики;

г) обеспечение рациональной основы для принятия решений по развитию туризма как государственным, так и частным секторами;

д) создание возможностей для согласованного развития всех многочисленных элементов сектора туризма. Это включает в себя взаимоувязку туристических достопримечательностей, мероприятий, объектов и услуг с разнообразными участниками туристического рынка;

е) оптимизация и уравнивание экономических, экологических и социальных выгод от туризма одновременно со справедливым распределением этих выгод среди общества, сводя при этом к минимуму потенциальные проблемы, связанные с туризмом;

ж) разработка рекомендаций с целью подготовки подробных планов развития туризма в конкретных районах, которые взаимно согласуются и дополняют друг друга, а также с целью надлежащего планирования туристических объектов;

з) реализация политики и плана развития туризма путем создания необходимых организационных структур, руководящих размещением, выбором типов и степени развития достопримечательностей, объектов предоставления услуг и инфраструктуры в туристических целях;

и) обеспечение основы для эффективной инвестиционной деятельности в области туризма;

к) обеспечение постоянного контроля за ходом и направлениями развития туризма?

7. Для эффективного развития, эксплуатации и управления туризмом необходимы определенные институциональные элементы. Относятся ли к ним:

а) организационные структуры, особенно государственные туристические ведомства и ассоциации частного сектора, как, например, гостиничные ассоциации;

б) законодательство и правила, относящиеся к туризму, как, например, стандарты и лицензионные требования для гостиниц и туристических агентств;

в) программы образования и профессиональной подготовки и учебные заведения для подготовки квалифицированных кадров для сектора туризма;

7. Планирование и управление региональным туризмом

г) наличие финансовых средств для развития туристических достопримечательностей, объектов, услуг и инфраструктуры; а также механизмы привлечения инвестиций;

д) маркетинговые стратегии и программы продвижения туризма, нацеленные на информирование туристов о соответствующей стране или регионе и на стимулирование посещения этой страны или региона; а также туристические информационные службы в принимающих центрах;

е) упрощение туристических формальностей (включая визовые требования), таможенных формальностей и обеспечение других объектов и услуг в пунктах въезда и выезда туристов?

8. Включает ли концепция устойчивого развития туризма:

а) концепцию экологического планирования;

б) концепцию вовлечения местного сообщества в процесс планирования и развития, а также в разработку видов туризма;

в) концепцию развития качественного туризма, защищающего туристические ресурсы и привлекающего такие типы туристов, которые проявляют уважение к местной окружающей среде и населению?

9. Долгосрочные планы развития туризма разрабатываются на срок:

а) 10 лет;

б) 15 лет;

в) 20 лет.

10. Включает ли процесс планирования туризма следующие этапы:

а) подготовка исследования туристического потенциала;

б) определение задач;

в) обследование всех элементов туристических ресурсов;

г) анализ и синтез полученных данных;

д) разработка политики и плана развития туризма;

е) разработка рекомендаций;

ж) выполнение и контроль?

11. Следует ли в состав группы по разработке плана включать специалистов по следующим направлениям:

а) планирование развития туризма;

б) маркетинг туризма;

в) экономика туризма;

г) планирование инфраструктуры и транспорта;

д) экология;

Тест: Планирование туризма

е) социология и антропология;

ж) планирование людских ресурсов;

и) законодательство;

к) гостиничное хозяйство, общественное питание, туристические фирмы и т.д.;

л) архитектура и строительство?

12. Являются ли приведенные ниже критерии достаточными для определения оптимальных пропускных потенциалов туристического региона?

а) физические:

- приемлемые уровни эстетического воздействия и загруженности;

- предельный уровень поддержания равновесия экологических систем до нанесения ущерба;

- сохранение флоры и фауны как земной, так и морской сред;

- приемлемые уровни воздушного, водного и иного шумового загрязнения;

б) экономические:

- объемы развития туризма, обеспечивающие в целом оптимальные экономические выгоды без экономических искажений или инфляции;

- уровень занятости в туризме, подходящий для местного сообщества;

в) социокультурные:

- степень развития туризма, которую можно допустить, не нанося при этом ущерба образу жизни и видам деятельности местного сообщества;

- уровень туризма, который может способствовать поддержанию в хорошем состоянии исторических и культурных памятников, искусств, ремесел, религии, обычаев и традиций, не оказывая при этом отрицательных воздействий;

г) инфраструктурные:

- наличие в достаточной степени объектов транспорта и связи;

- наличие в достаточной степени коммунальных объектов и услуг — водо- и электроснабжение, канализация, удаление твердых отходов, телекоммуникации;

- наличие в достаточной степени других коммунальных объектов и услуг, относящихся, в частности, к здравоохранению и обеспечению безопасности, а также наличие жилья для работников сферы туризма.

Деловая ситуация: Обследование и анализ туристических достопримечательностей в рамках плана развития туризма в Омане

При подготовке национального плана развития туризма в Омане серьезное внимание уделялось подробному обследованию и анализу туристических достопримечательностей этой страны. Эта работа заложила основу для разработки стратегии и программы развития туризма.

Базовая информация. Султанат Оман расположен в юго-восточной части Аравийского полуострова и располагает побережьем протяженностью около 1700 км, которое омывают Аравийское море, Оманский залив и Ормузский пролив. Природа страны разнообразна и включает в себя горы, прибрежные равнины и пустыни. Лето очень жаркое, в том числе и в столице — г. Маскате, хотя в южной части страны климат более мягкий. Среднегодовой уровень осадков невысокий, хотя в горах бывают сильные дожди, приносящие определенные разрушения. В Омане проживает около 1,5 млн человек, при этом практически все население исповедует ислам.

Оман — страна с древней и интересной историей, благодаря которой она располагает целым рядом туристических достопримечательностей. Предполагается, что еще в IV в. до н.э. персы внедрили подземную ирригацию «фалаж», которая до сих пор широко применяется. Оман считается страной мореходов. Имеются свидетельства о том, что начиная с 1000 г. до н.э. из Омана совершались морские переходы до индийского субконтинента. В XVII—XIX вв. Оман владел Момбасой и Занзибаром — важными торговыми центрами в Восточной Африке. В XX в. экономика страны базировалась только на сельском хозяйстве и рыболовстве, пока в 1967 г. не была открыта нефть. Добыча нефти значительно изменила экономику и обеспечила ресурсы для быстрого экономического развития и подъема жизненного уровня населения.

До недавнего времени международный туризм в Омане отсутствовал. Иностранцев пускали в страну только с деловыми и аналогичными целями. В 1987 г. правила были смягчены, и в ограниченных масштабах начался приток туристов с целью отдыха. К 1990 г. Оман посетили 149 тыс. туристов всех категорий, однако доля туристов-отпускников, исключая граждан из стран Совета сотрудничества Персидского залива, до сих пор остается незначительной. В городах Маскате и Салалахе имеются несколько отличных отелей

13. Включает ли структура плана развития туризма следующие разделы:

- а) цели развития туризма;
- б) общий базовый анализ;
- в) анализ и рекомендации в отношении инфраструктуры;
- г) анализ туристических достопримечательностей и виды деятельности, их улучшение;
- д) анализ туристических объектов и услуг, их улучшение;
- е) рекомендуемые объемы и формы туризма;
- ж) анализ рынка и прогнозы;
- и) рекомендуемые политика и структурный план развития туризма;
- к) экономический анализ и рекомендации;
- л) рекомендации по экологическим аспектам;
- м) рекомендации по социокультурным аспектам;
- н) рекомендации по институциональным аспектам?

14. Включает ли финансирование общего планирования развития туризма следующие направления:

- а) финансирование развития инфраструктуры туризма;
- б) финансирование туристических объектов привлечения туристов;
- в) финансирование развития людских ресурсов;
- г) финансирование государственного управления туризмом?

15. Следует ли отнести следующие организации к международным источникам финансирования развития туризма:

- а) Группа Всемирного банка — МБРР (Международный банк реконструкции и развития);
- б) ПРООН (Программа развития Организации Объединенных Наций);
- в) Европейский союз (ЕС);
- г) двусторонние источники финансирования, обычно функционирующие на межправительственной основе;
- д) региональные банки развития — Азиатский банк развития (АБР), Африканский банк развития (АБР), Межамериканский банк развития (МБР) и другие банки;
- е) частные источники международного капитала?

для бизнесменов, однако в других местах средства размещения туристов ограничены. В стране действуют несколько туроператоров и турагентов. Национальная инфраструктура хорошо развита и продолжает совершенствоваться в отдаленных районах.

С целью диверсификации экономики и сокращения зависимости от экспорта нефти в Омане принято решение развивать туризм на весьма контролируемой основе. Его развитие должно быть сосредоточено на характерных для этой страны природных и культурных достопримечательностях. Поставлена задача никоим образом не допустить развитие массового туризма типа «зимнее солнце, песок и море». Допускаемое развитие туризма будет тщательно контролироваться с целью определения его экологических и социокультурных последствий.

Концепция планирования туризма. У Омана имеется комплексный план развития туризма. В этом плане поставлены следующие основные задачи:

- разработка стратегии развития туризма, отражающей уникальные достопримечательности Султаната, и их увязка с внутренними и международными рынками;
- использование в качестве основы данной стратегии главным образом достопримечательностей культурного, экологического или природно-видового характера, а не климатических или прибрежных преимуществ;
- максимальное увеличение потенциальных экономических выгод от туризма в пределах, ограниченных необходимостью охраны культурных ценностей и окружающей среды;
- обеспечение возможностей для диверсификации экономики и сокращения межрегиональных экономических дисбалансов.

В данном плане изучены все составные части туризма, включая институционные элементы. Анализ рынка включает в себя контрольные цифры туристических прибытий с разбивкой по пятилетним периодам до 2005 г. Эти контрольные цифры распределены по различным категориям туристов-отпускников и посетителей-бизнесменов (международные, жители других стран Персидского залива и т.д.). В плане выявляются благоприятные возможности и потенциальные проблемы, связанные с развитием туризма, а также анализируются альтернативные варианты развития.

Концепция развития туризма основана на предоставлении возможностей информированным туристам ознакомиться с особыми культурными и экологическими характеристиками Омана. Опре-

делены шесть туристических зон — три основные и три дополнительные. В каждой зоне определены главные категории достопримечательностей. В плане также раскрывается ряд направлений, представляющих особый интерес и связанных с флорой, фауной и историей страны.

В плане рекомендуется использовать различные туристические маршруты, круговые маршруты и экскурсии. Здесь же содержатся рекомендации по развитию внутреннего туризма, при этом указываются основные виды деятельности внутренних туристов и необходимая туристическая инфраструктура, а также содержатся указания об обустройстве пляжей и рекреационных зон.

В плане предлагается маркетинговая стратегия с упором на улучшение имиджа страны исходя из ее культурных, исторических и экологических характеристик. На целевых рынках отдыха должна проводиться выборочная рекламно-информационная работа по темам, представляющим как общие, так и специальные интересы.

Выполнение плана включает в себя несколько элементов: структуру управления туризмом; порядок выдачи лицензий; планирование людских ресурсов и подготовку кадров для туризма; рекламно-информационные мероприятия; работу в области планирования, включая создание туристической информационной системы; подробную программу строительства; а также местные планы создания двух туристических зон.

Обследование и анализ туристических достопримечательностей. Эта работа проводится в отношении трех категорий достопримечательностей: природные красоты и экологические достопримечательности; социально-культурные достопримечательности; исторические памятники. На основе географического анализа ландшафтов страны, включая горы, прибрежные равнины, пустыни и зону Маската, выделены следующие зоны, представляющие особый интерес с точки зрения природы:

- Верхние «вади» — это уникальные участки пустыни, представляющие собой высохшие русла, часто зажатые между высокими каменными стенами. Путешествовать по ним можно, используя либо тропы, либо дороги. Туристическое значение «вади» анализируется с учетом нескольких факторов (изолированность, разнообразие видов, наличие интересных населенных пунктов, дикая растительность, значение конечного пункта назначения на соответствующем маршруте и т.д.).

- Горные районы. В плане выделены три горных района, представляющие особый интерес с точки зрения туризма.

- Живописные маршруты — это дороги с твердым покрытием, предлагающие красивые ландшафтные виды. Они анализируются на основе ряда факторов, и в результате этой работы выделено одиннадцать таких маршрутов.

- Пляжи — туристические пляжи классифицируются в соответствии с рядом критериев: светлый мелкий песок, пологий характер пляжа над уровнем воды; относительная пологость под линией воды, позволяющая плавать в пределах 15 м от берега; отсутствие подводных течений, серьезных экологических проблем и т.д.

В плане изучены дикая флора и фауна Омана, при этом отмечается большое разнообразие птиц, включая перелетные виды, остающиеся в Омане по пути в Африку и Индию. Оман известен как район яйцекладок морских черепах. В ряде мест имеются крупные коралловые рифы. В плане отмечается, что Оман уделяет активное внимание охране окружающей среды и что в этой стране имеются несколько заповедников. Указываются формы организации турпоездок, совместимые с хрупким характером экологических достопримечательностей.

В плане указывается, что культурные корни Омана лежат в его исторических городах и деревнях, которые в этой связи являются важнейшими туристическими достопримечательностями. Населенные пункты классифицируются по трем широким географическим группам — прибрежные, горные и внутренние пустынные населенные пункты. Составлен перечень всех населенных пунктов и проведен их анализ в соответствии с рядом критериев: единообразие стилей или периода; характер застройки, расположение, общий уровень активности, особые мероприятия (например, фестивали), наличие выдающихся зданий и т.д. На основе такого анализа населенным пунктам придается соответствующая категория от одной до пяти звездочек.

Третьим основным видом достопримечательностей, которые изучаются в плане, являются исторические памятники. Археологические исторические объекты рассматриваются в соответствии с периодом их существования: доисторический период (ок. 10 000–3000 гг. до н.э.); Бронзовый век (ок. 3000–1000 гг. до н.э.); Железный век (ок. 1000 г. до н.э.— 650 г. н.э.); раннеисламский период (ок. 650 г. до 1650 г.); и имперский период (ок. 1650–1850 гг.).

В плане эти объекты указываются на местности, описываются и классифицируются в качестве достопримечательностей в соответствии с тремя категориями: важный объект, подходящий для посещения в течение часа или более; важный объект для посещения в течение менее одного часа; менее значимый объект с потенциальной привлекательностью.

Обследование и анализ туристических достопримечательностей используются в качестве важного элемента при разработке стратегии и программы развития туризма. В плане также определены три категории сохранности исторических поселений: категория 1 (реставрация); категория 2 (максимальное сохранение в первоначальном виде) и категория 3 (охрана). Рекомендуются меры по стимулированию социально-культурного взаимопонимания между туристами и местным населением. В ряде основных достопримечательностей запланировано создание информационно-разъяснительных центров для посетителей.

Выводы. В процессе подготовки Оманского плана развития туризма особое внимание уделялось обследованию и анализу имеющихся и потенциальных туристических достопримечательностей. Это объясняется тем фактом, что поставлена задача положить в основу развития туризма присущую этой стране природную и культурную среду и привлекать те типы туристов с общими и специальными интересами, которые ценят такие достопримечательности. Обследование и анализ природных и культурно-исторических достопримечательностей необходимы также и потому, что таких достопримечательностей великое множество и они весьма разнообразны. В план развития туризма не включено создание таких специфических достопримечательностей, как тематические парки и казино. Концепция развития туризма также не стимулирует развитие прибрежного туризма (массовый туризм типа «солнце, море и песок»). Обследование и анализ, предпринятые в плане, носят тщательный и систематический характер. Достопримечательности сначала сводятся в категории, а затем анализируются в соответствии с однородными шкалами.

Достопримечательности, включенные в план, обследуются и анализируются в контексте общей географии Омана и его культурно-исторического развития. Благодаря этому как планировщики, так и пользователи плана лучше понимают достопримечательности и способны более эффективно их анализировать. Серьезным тури-

стам, въезжающим в эту страну, также необходимо подготовиться к поездке и знать ее географию, историю и культуру.

После обследования и анализа достопримечательностей следующим шагом в процессе планирования явился отбор тех достопримечательностей, которые будут включены в план и программу развития туризма. Здесь учитываются и такие соображения, как транспортная доступность и местоположение на туристических маршрутах, а также наличие средств размещения. Одним из важных факторов является учет потребностей в области охраны окружающей среды и исторических памятников. Следует отметить, что правительство Омана разработало весьма прогрессивную программу охраны окружающей среды, уже определив несколько природных заповедников. Данное обследование и анализ природных и культурных достопримечательностей, а также их важная роль в развитии туризма могут явиться стимулом для продолжения и наращивания деятельности, связанной с охраной окружающей среды.

Задание. Проанализируйте результаты обследования. В чем вы видите соответствие проведенного анализа туристических достопримечательностей этой страны существующей практике?

Деловая ситуация: Стратегия развития туризма в Монголии

Стратегия развития туризма в Монголии тесно связана с особыми природными и культурными достопримечательностями этой страны. Задачей этой стратегии является непосредственное знакомство туристов с традиционным образом жизни монголов и с разнообразными природными характеристиками этой страны.

Базовая информация. Монголия расположена в Центральной Азии и граничит на юге, востоке и западе с Китаем, а на севере — с Российской Федерацией. Страна занимает большую территорию, протянувшуюся с востока на запад почти на 2400 км. Западная часть страны изобилует горами, благодаря чему значительная часть территории находится на высоте 2000 м и выше. Эту часть страны покрывают густые леса и степи. В горах живет множество диких животных.

В восточной части страны простираются нескончаемые азиатские степи, которые постепенно переходят в пустыню Гоби, занимающую южную Монголию и северный Китай. Зимы в Монголии

долгие и холодные, однако большинство дней в году ясные и солнечные.

Несмотря на размеры страны, население Монголии небольшое и составляет 2,2 млн жителей. Около четверти населения проживает в столице Улан-Баторе. В степях живут скотоводы-кочевники. Традиционно монголы являются буддистами. Основой экономики является сельское хозяйство, особенно животноводство. В настоящее время в экономике страны осуществляется переход от социализма к свободному рынку.

Туристические достопримечательности охватывают широкий диапазон ландшафтов и диких животных, исторические объекты (монастыри, храмы и дворцы), а также живые традиции кочевого образа жизни. Важным археологическим объектом (который, правда, лежит в руинах) является Каракорум — столица империи Чингисхана.

В конце 80-х гг. Монголию ежегодно посещали около 10 000 туристов-отпускников. Примерно половину из них составляли жители западных стран и Японии. Относительно небольшую, но значимую в экономическом отношении категорию туристов составляют охотники, которые платят большие деньги за организацию охоты и за лицензии. Оставшаяся часть туристов приходилась в основном на бывший СССР и восточноевропейские страны. Большинство туристов приезжало в составе групп.

Внешние транспортные связи осуществляются через международный аэропорт в Улан-Баторе, а также по железным дорогам, связывающим Монголию с Москвой и Пекином. Хотя автодороги и улучшаются, большинство внутренних дальних поездок осуществляется по воздуху. В 1988 г. в средствах размещения туристов имелось 1200 мест — это две гостиницы в Улан-Баторе и три туристических лагеря, включая лагерь в пустыне Гоби.

Концепция планирования туризма. Национальный план развития туризма для Монголии был подготовлен в 1989 г. В нем исследуются все аспекты туризма и предлагается стратегия развития до 2005 г., излагаются принципы ее выполнения, предлагается программа развития на период с 1990 по 1995 г., а также раскрываются планы реализации демонстрационных проектов. Ниже приводятся задачи исследования в области планирования:

- определение концепции развития туризма, отражающей особые характеристики Монголии в увязке с возможностями на международном рынке;

- расширение масштабов международного туризма с целью увеличения доходов в иностранной валюте;
- создание турцентров в регионах страны, обладающих различными характеристиками;
- разработка таких форм развития туризма, которые наиболее экономичны в плане необходимых инвестиций, а также сведение к минимуму утечки иностранной валюты;
- улучшение имеющихся услуг и объектов для туристов, разработка необходимых стандартов объектов и услуг для выявленных рынков;
- обеспечение возможностей для диверсификации и перестройки экономики, а также для создания кооперативов и малых предприятий;
- сведение к минимуму любых отрицательных воздействий социального, культурного или экологического характера.

В начале плана представлены базовые исследования: географический анализ, обзор экономики в целом, исследование всех видов транспорта, описание состояния туризма, обследование и анализ туристических достопримечательностей и т.д. Туристические достопримечательности делятся на ландшафтные и природные, исторические, архитектурные и археологические. В параметрах развития указаны сдерживающие факторы, благоприятные факторы и специфические проблемы.

Стратегия развития включает в себя концепцию развития, разработку контрольных цифр работы на рынках, транспорт и социально-экономические последствия. Рекомендуется ряд принципов выполнения этой стратегии: институциональные структуры, маркетинг и продвижение туризма, улучшение качества услуг, сбор и анализ туристической статистики, а также замена импорта и поиск новых внутренних поставщиков. Демонстрационные проекты включают в себя два туристических лагеря и центры посетителей в районе крупнейшего исторического памятника.

При маркетинговом анализе учитываются общемировые тенденции развития рынка туризма и изучаются несколько конкретных национальных рынков. При этом учитываются мнения международных туроператоров, которые выделяют в качестве проблем отсутствие информации о Монголии и слабый имидж страны как турцентра. В целом туристический продукт Монголии следует улучшить, расширить и разнообразить, учитывая проблему исключительной сезонности туристических потоков, когда половина

рекреационных туристических прибытий в эту страну приходится на июль и август.

В качестве основных направляющих рынков для Монголии определяются Западная Европа, Северная Америка и Япония. Контрольная цифра на 2005 г. примерно в четыре раза превышает количество прибытий в настоящее время, что представляет собой годовые темпы прироста на 8%. Исходя из контрольных цифр рассчитываются потребности в области размещения.

Стратегия развития туризма. В плане отмечается, что центральным элементом привлечения туристов в Монголию является качество природной среды в сочетании с традиционным образом жизни ее жителей. В этой связи следует продвигать многогранный имидж страны: разнообразие ландшафтов и богатство флоры и фауны, отсутствие современной индустрии, общее ощущение изоляции и спокойствия. Поэтому разработка турпродукта должна быть сосредоточена на создании туристических маршрутов и экскурсий, охватывающих различные части Монголии. В максимально возможной степени средства размещения должны воспроизводить традиционные жилища местного населения и располагаться в живописных зонах. При этом для туристов следует обустраивать рекреационные и развлекательные объекты. Основной формой размещения туристов за пределами Улан-Батора должны стать лагеря в природных зонах. Эти лагеря должны обладать следующими характеристиками:

- лагеря должны состоять из юрт, характерных для кочевого образа жизни и идеально подходящих для местной окружающей среды;
- юрта является одновременно недорогим и переносным спальным помещением, что позволяет сокращать капитальные затраты по созданию объектов размещения туристов;
- юрты изготавливаются в Монголии в основном из местных материалов, при этом требуется импортировать только санитарное и коммунальное оборудование;
- эти лагеря можно строить относительно быстро и их легко расширять.

Лагеря, естественно, следует размещать в живописных местах, а для избежания скученности их вместимость обычно не должна превышать 200 мест. Юрты должны быть 2-, 3- и 4-х местными, при этом в каждом лагере их максимальное число не должно превышать 75. Максимальная плотность должна составлять 25 юрт на гектар.

В соответствии с минимальными санитарно-гигиеническими стандартами одно санитарное сооружение должно приходиться на 10 койко-мест. В каждом лагере должен иметься ресторан (предпочтительно, в большой юрте), бар, административное помещение, складские помещения, а также закрытые и открытые рекреационные объекты. В плане излагаются стандарты санитарных сооружений и удаления твердых отходов, электро- и горячего водоснабжения. В целесообразных случаях рекомендуется использовать солнечную энергию.

Стратегия определяет ряд туристических зон на территории страны, в которых можно располагать большинство туристических объектов. Эти зоны выбраны на основе таких критериев, как сочетание высокого природного качества и относительное сосредоточение исторических/архитектурных достопримечательностей; выдающиеся ландшафтные формы и разнообразие экосистем; наличие мест, подходящих для строительства нескольких лагерей; возможность размещения на своей территории нескольких объектов.

В плане также учитывается местоположение имеющихся объектов и уже принятые решения о строительстве новых туристических объектов.

Относительно близко к Улан-Батору в северо-центральной части страны определены четыре внутренние туристические зоны, а еще четыре внешние зоны рекомендуется освоить в более удаленных местах, включая пустыню Гоби и горы на западе страны. Помимо этих зон, средства размещения также предлагается развивать в Улан-Баторе и в столицах провинций как для туристов-отпускников, так и для деловых путешественников.

Важной задачей стратегии развития является усиление привлекательности Монголии для туристов в тех аспектах, в которых у этой страны имеются особые преимущества. В этой связи требуется развивать различные типы рекреационной деятельности: верховую езду, конные походы, наблюдение за дикими животными и рыбную ловлю. Сделан вывод о том, что имеется потенциал и у туров по специальным интересам и у охоты. Из лагерей в ряде случаев можно организовывать экскурсии на близлежащие объекты — конезаводы и верблюжьи фермы, поселения кочевников, монастыри и археологические раскопки.

В плане содержатся рекомендации в отношении транспорта. В нем отмечается, что воздушный транспорт для въезда в страну и путешествия по ней уже хорошо развиты, то же самое относится и к

железнодорожному транспорту. Учитывая неразвитость автодорог, не следует в значительной степени полагаться на дальние сухопутные поездки для туристов.

Что касается маркетинга, основное внимание здесь следует уделять усилению привлекательности Монголии для более широкого круга туристов, а также созданию имиджа страны как перспективного туристического направления. В краткосрочном плане основная масса туристов будет по-прежнему приезжать в составе групп, однако по мере улучшения туристических объектов и инфраструктуры можно будет привлекать все больше туристов-индивидуалов. На первом этапе рекламно-информационную работу следует сосредоточить на существующих крупных рынках Северной Америки, Западной Европы и Японии, а в дальнейшем можно будет уделять больше внимания формирующимся рынкам в Азии.

Выводы. Логично, что стратегия развития туризма в Монголии сосредоточена на уникальных характеристиках этой страны и путях их оптимальной подачи туристам. Другими важными соображениями являются сведение к минимуму потребностей в инвестициях, а также обеспечение возможностей для деятельности кооперативов и малых предприятий. Творческим подходом является создание традиционных лагерей на базе юрт, что позволит туристам окунуться в образ жизни монголов. Создавать такие лагеря относительно недорого, и в Монголии уже накоплен определенный опыт по их эксплуатации. Используя эти лагеря в качестве базы, для туристов можно организовывать различные виды деятельности, связанные с кочевым образом жизни, а также природные и историко-культурные экскурсии.

В плане применяется базовый принцип планирования путем определения туристических зон, где Улан-Батор остается главным въездным пунктом («воротами») и районом сосредоточения для последующих поездок по стране. В столице имеются гостиницы, музеи, театры и другие привлекательные элементы, которые могут заставить туриста провести там 1–2 дня при заезде и выезде из страны. Туристические зоны определяются на основе реалистичных критериев, включая доступность благодаря имеющейся сети аэропортов. Туристические лагеря на основе юрт, с одной стороны, должны воспроизводить местную архитектуру, а с другой — обладать необходимыми санитарно-гигиеническими сооружениями и не допускать загрязнения окружающей среды.

Следует отметить, что в Монголии действует прогрессивная программа охраны окружающей среды. Это поможет закрепить концепцию стратегии развития туризма, основанную на природе. Хотя охота, являясь важным источником туристических доходов, разрешена, она тщательно контролируется. Ежегодно проводится перепись животных с целью определения допустимого количества охотничьих лицензий. Также ведется работа по охране исторических памятников.

Маркетинговая стратегия является реалистичной. В ней отмечается значение разработки на первом этапе определенного имиджа Монголии как туристического направления, а также необходимость обеспечения более широкого круга туристических рынков. В силу недостаточной развитости туристического продукта признается необходимость сосредоточения на первом этапе рекламно-информационной деятельности на организации групповых поездок. В перспективе по мере развития туристической инфраструктуры рекламно-информационную деятельность нужно будет также распространять и на туристов-индивидуалов.

Выполнение этой стратегии заложит хорошую основу для развития устойчивого туризма в Монголии при минимальных затратах.

Задание. Проанализируйте стратегию развития туризма в Монголии. В чем вы видите особенности предложенной стратегии?

Деловая ситуация: Маркетинговая стратегия и рекламно-информационная программа в плане развития туризма Шри-Ланки

Маркетинговая стратегия и рекламно-информационная программа Шри-Ланки носят конкретный комплексный характер, отражая тесную взаимосвязь, которую необходимо поддерживать между разработкой и маркетингом продукта.

Базовая информация. Шри-Ланка расположена рядом с юго-восточным побережьем Индии. География страны весьма разнообразна. Прибрежные равнины окаймляют горы и плоскогорья, расположенные в центре страны. Климат тропический, при этом территория страны делится на сухую и влажные зоны с различным сезонным распределением воздушных осадков. В связи с моделью муссонов восточные и западные побережья острова взаимно дополняют туристические сезоны.

Население Шри-Ланки составляет около 7,2 млн человек, из которых более 600 000 живут в столице и крупнейшем торговом центре Коломбо, расположенном на западном побережье. Большинство населения проживает в сельской местности. Около 74% шриланкийцев — сингалы, 19% — тамилы, а остальная часть населения состоит из других этнических групп. Около 70% населения — буддисты, а 15% — индуисты. У Шри-Ланки давняя, интересная и разнообразная история. Культура, носящая в основном местный характер, также испытала на себе влияние Индии и различных европейских колониальных держав.

Диапазон достопримечательностей для туристов в Шри-Ланке исключительно разнообразный. К природным элементам относятся многочисленные пляжи и прибрежные зоны, живописные ландшафты, богатейшие флора и фауна, водопады и горячие источники. В стране имеются 11 национальных парков, один морской и несколько лесных заповедников, а также богатейшие архитектурно-исторические памятники, некоторые из которых занимают большие территории. Пять таких мест (так называемые древние города) расположены в центральной части страны и известны под названием «культурный треугольник» Шри-Ланки. Эти памятники, а также еще один исторический монумент и крупный лес объявлены ЮНЕСКО объектами мирового наследия. К другим достопримечательностям относятся древние ирригационные системы, чайные плантации, шахты, в которых добываются драгоценные камни, ботанические сады, сады специй, слоновий питомник, традиционные танцы и музыка, крупные религиозные фестивали, народные промыслы, а также конгресс-центры в Коломбо.

Международный туризм в Шри-Ланке начал развиваться в 1960-х гг. и рос быстрыми темпами до начала 1970-х гг. В 1968 г. был подготовлен и начал частично выполняться национальный план развития туризма, в соответствии с которым, в частности, на юго-западном побережье был построен курортный комплекс. С 1983 г. туризм пошел на спад в результате беспорядков внутри страны.

С 1990 г. наблюдается активное возрождение туризма. В 1991 г. было зарегистрировано около 320 000 международных туристических прибытий. Благодаря возрождению туризма отремонтировано много гостиниц. Однако до 1993 г. далеко не все турпродукты были доведены до приемлемых международных стандартов.

Прибытия практически всех международных туристов в Шри-Ланку осуществляются воздушным транспортом в аэропорт, расположенный рядом с Коломбо. Большинство туристических объектов и средств размещения туристов расположено на западном пляжном побережье. При этом многие туристы, проживающие на побережье, совершают экскурсии в «культурный треугольник», национальные парки и в другие примечательные места. В Коломбо имеется несколько высококлассных отелей.

Концепция планирования туризма. В начале 1990-х гг. был подготовлен новый план развития туризма для Шри-Ланки. Этот план достаточно подробный и посвящен всем аспектам туризма. При этом в нем содержатся обзор сложившегося положения, долгосрочный стратегический план до 2001 г., пятилетняя программа развития, а также предварительное технико-экономическое обоснование для отдельных приоритетных проектов. В этом плане рассматриваются как международный, так и внутренний туризм. В анализе планирования отмечается, что у страны имеется значительный потенциал для расширения своей туристической индустрии на основе концепции устойчивого развития. Богатые туристические ресурсы страны можно преобразовать в более разнообразный диапазон туристических продуктов, привлекающих широкий спектр туристических рынков.

Рекомендуемая стратегия развития туризма включает в себя четыре направления: диверсификация рыночной смеси; увеличение туристических расходов посредством строительства и улучшения туристических объектов; сосредоточение особого внимания на культурных, природных и прочих туристических достопримечательностях; создание позитивного имиджа Шри-Ланки. Поставлена задача максимального увеличения экономических выгод от туризма, сводя при этом к минимуму проблемы экологического и социального характера.

На 2001 г. установлены контрольные цифры в размере 874 000 международных туристических прибытий. За период с 1991 по 2001 г. прогнозируется удвоение в реальном выражении средних ежесуточных туристических расходов. Для удовлетворения потребностей в размещении туристов основное внимание будет сосредоточено на строительстве высоко- и среднелюксовых гостиниц. Рассчитывается, что 70% поступлений от туризма в иностранной валюте удержится в стране. Также значительно увеличится занятость в туризме.

В стратегии развития выявлено 14 туристических зон, расположенных по всей стране. С целью разработки адекватных туристических продуктов в отношении всех этих зон сделаны следующие предложения:

- создание новых комплексных объектов с полным диапазоном услуг для обслуживания различных категорий международных и внутренних туристов, а также однодневных посетителей;
- восстановление и повышение качества имеющихся туристических центров на комплексной и согласованной основе;
- обеспечение разнообразия туристических достопримечательностей;
- создание объектов для развития внутреннего туризма;
- организация новых и улучшение имеющихся туристических маршрутов.

Двумя ключевыми элементами стратегии являются стимулирование планового строительства в выделенных местах и открытие новых туристических зон. В плане настоятельно рекомендуется предоставлять и расширять стимулы для частного сектора с целью улучшения имеющихся объектов. Также содержатся рекомендации по таким вопросам, как международный воздушный транспорт, другие виды транспорта, усиление экономического значения, подготовка кадров, организация и координация, социальные аспекты, местный туризм, культурное наследие, охрана окружающей среды, директивы по развитию. В плане указано, что для его успешного выполнения следует создать авторитетный комитет.

Маркетинговая стратегия. В плане изучаются факторы, определяющие маркетинговую стратегию: беспорядки, которые господствовали в 1980-х гг.; широкое и не всегда правдивое освещение этих проблем в международной прессе; отсутствие на направляющих рынках достоверной информации о широком диапазоне имеющихся достопримечательностей; сезонный характер туризма; неоднородные стандарты размещения; необходимость улучшения качества; значение обеспечения устойчивого туризма; а также социальные последствия туризма.

В плане излагаются следующие маркетинговые задачи:

- формирование в основных направляющих странах представления о Шри-Ланке как о туристическом центре, предлагающем качественные достопримечательности, объекты и впечатления;

- разработка и осуществление маркетинговых мероприятий, основанных на отличительных характеристиках и преимуществах Шри-Ланки;
- привлечение дополнительных туристов с высоким уровнем расходов, предоставляя для них дополнительные возможности;
- пропаганда значения туризма в правительстве, которое должно помогать частному сектору в его маркетинговой работе;
- усиление проникновения на традиционные рынки Западной Европы и на региональные азиатские рынки, особенно в Японию, Южную Корею и Индию; а также в Австралию, Северную Америку и на Ближний Восток;
- проведение маркетинговых и рекламно-информационных мероприятий, нацеленных на выявленные в результате исследований сегменты рынка;
- продвижение всего диапазона туристических достопримечательностей и объектов, имеющих на всей территории страны;
- обеспечение более сбалансированного распределения туристических потоков по территории страны;
- усиление сезонного продвижения туризма и других рекламно-информационных мероприятий, нацеленных на обеспечение равномерной загрузки туристической инфраструктуры в течение всего года.

На основе этих задач рекомендуется проводить следующую маркетинговую стратегию:

- формирование на основных направляющих туристических рынках представления о Шри-Ланке как о туристическом рынке, предлагающем широкий круг качественных достопримечательностей, объектов и впечатлений, которые доступны в транспортном отношении и находятся в безопасной среде;
- дифференциация Шри-Ланки в плане туристических достопримечательностей, объектов и услуг по сравнению с ее соседями, особенно Индией и Мальдивами;
- пропаганда устойчивого характера развития туризма.

В отношении внутреннего туризма в плане указаны три рекламно-информационные задачи: стимулирование поездок с религиозными, культурными и рекреационными целями на всей территории страны; продвижение молодежного туризма и содействие проведению по меньшей мере одного ежегодного отпуска трудящимися. Ниже излагается предлагаемая стратегия продвижения внутреннего туризма:

- разработка и проведение кампании под лозунгом «Откройте Шри-Ланку»;
- организация комплексных туров продолжительностью одна неделя или на выходные дни;
- пропаганда необходимости поездки в отпуск;
- реклама внутреннего туризма в прессе;
- продолжение сотрудничества с туристической индустрией, профсоюзами и организациями сферы сервиса с целью развития и продвижения внутреннего туризма;
- подготовка путеводителей и их распространение;
- изучение возможностей организации коллективных турпоездов работников предприятий по аналогии с поездками, организуемыми рабочими комитетами во Франции.

Программа продвижения туризма. Исходя из маркетинговых целей и стратегии в плане рекомендуется конкретная программа продвижения туризма на целевых направляющих рынках в первые пять лет его осуществления. В ней указываются недостатки ведущейся рекламно-информационной работы, в том числе нехватка маркетингового персонала, недостаток средств и необходимость проведения дополнительных исследований. План рекомендует провести в ближайшее время обследование потребителей в пяти основных направляющих странах.

Что касается выбора позиции на рынке, в плане указывается, что следует сосредоточить имидж Шри-Ланки на единой узнаваемой теме. Говоря о структуре маркетинговой деятельности, следует четко определить соответствующие роли правительства и частного сектора, которые должны тесно координировать свои рекламно-информационные мероприятия. В плане выделяются основные, дополнительные и случайные направляющие туристические рынки — страны.

В плане раскрываются рекламно-информационные приемы и методы, которые следует использовать для работы с туристической индустрией и потенциальными туристами на всех категориях рынков. Учитывая ограниченную маркетинговую смету, Шри-Ланка должна тщательно нацеливать свои маркетинговые усилия на четко определенные цели, применяя при этом наиболее эффективные методы, описание которых также приводится в плане.

В плане содержится подробная рекламно-информационная программа с указанием ориентировочной суммы расходов. В нем указывается, что общий размер рекламно-информационной сметы

7. Планирование и управление региональным туризмом

аналогичен сметам многих конкурирующих принимающих стран и составляет 3–5% валовых поступлений этой страны от туризма.

В плане отмечается настоятельная необходимость координации и сотрудничества в области маркетинга. Рекомендуется создать комитет по туристическому маркетингу.

Выводы. Шри-Ланка обладает огромным разнообразием выдающихся природных и культурных туристических достопримечательностей. Однако в прошлом эта страна в основном полагалась на пляжный туризм и привлекала низкодходные туристические рынки. Развитие туризма и имидж страны не соответствуют имеющимся туристическим ресурсам. Проблема имиджа осложняется внутренними беспорядками, которые широко освещаются в международной прессе. Стратегия развития сосредоточена на улучшении и массивном наращивании туристического продукта, состоящего из достопримечательностей, объектов и впечатлений.

В основе маркетинговой стратегии для международного туризма лежат общая стратегия развития туризма и необходимость обеспечения четкого и позитивного облика (имиджа) страны.

Маркетинговая стратегия в отношении внутреннего туризма представляет интерес в том плане, что в ней рассматривается необходимость пропаганды среди шриланкийцев концепции местных туристических поездок и предлагаются пути их практической организации.

В программе продвижения туризма изучаются все возможные методы рекламно-информационной работы. Рекомендуется, чтобы применяемые методы тесно увязывались с конкретными целевыми рынками, что обеспечит наиболее эффективное использование рекламно-информационных ресурсов. Что касается заграничных представительства, всегда следует учитывать высокую стоимость их содержания. Особое внимание уделяется необходимости координации рекламно-информационной работы между государственным и частным секторами для избежания противоречий и дублирования работы. Наконец, в плане отмечается необходимость надлежащего финансирования рекламно-информационной деятельности как обязательного условия для успешного развития туризма.

Задание. Проанализируйте маркетинговую стратегию и рекламно-информационную программу Шри-Ланки. В чем вы видите особенности предложенной стратегии?



Приложение

**ПРОГРАММА
развития туризма в г. Москве на период до 2010 года**

Оглавление

Паспорт Программы

Введение

I. Анализ ситуации и обоснование целей и задач Программы

1. Анализ ситуации в области туризма в Москве

2. Основные цели и задачи Программы

3. Система программных мероприятий

Раздел I. Образ Москвы как города, благоприятного для туризма.
Рекламно-информационная деятельность. Создание комфортной
информационной среды для туристов

Раздел II. Развитие инфраструктуры и материальной базы туризма

Раздел III. Разработка туристского продукта города Москвы

Раздел IV. Создание условий для развития туризма. Государствен-
ная поддержка туризма в Москве

Раздел V. Подготовка, переподготовка и повышения квалифика-
ции специалистов для всех видов деятельности в туристской индус-
трии

Раздел VI. Научное обеспечение туристской деятельности

II. Обоснование мероприятий Программы и расчет необходимого ре-
сурсного обеспечения

4. Ресурсное обеспечение Программы

5. Оценка эффективности, социально-экономических и экологиче-
ских последствий от реализации Программы

6. Механизм реализации Программы

7. Организация управления Программой и контроль за ходом ее реали-
зации

**Паспорт комплексной программы развития туризма
в Москве на период до 2010 г.**

Полное наименование программы

Комплексная программа развития туризма в Москве на период до
2010 года

Основания для разработки программы

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

2. Постановление Правительства Москвы № 449-ППМ от 28 мая 1996 г. «О программе развития гостинично-туристского комплекса г. Москвы».

3. Распоряжение Мэра Москвы № 529-РМ от 15 июля 1999 г. «О внесении изменений и дополнений в Постановление Правительства Москвы № 449-ППМ от 28 мая 1996 г. «О программе развития гостинично-туристского комплекса г. Москвы».

4. Распоряжение Премьера Правительства Москвы № 267-РП от 27 марта 2000 г. «О состоянии выполнения Плана работы Правительства Москвы на I квартал 2000 г. и плане работы Правительства на II квартал».

5. Распоряжение Зам. Премьера № 196-РЗП от 28 марта 2000 г. «О разработке программы развития гостинично-туристской деятельности».

6. Распоряжение Зам. Премьера № 885-РЗП от 1 ноября 1999 г. «О Создании Автономной некоммерческой организации «Учебно-координационный центр «гиды и экскурсоводы» в г. Москве».

7. Распоряжение Зам. Премьера № 323-РЗП от 19 апреля 2000 г. «О внесении изменений и дополнений в распоряжения заместителя Премьера Правительства Москвы от 20 марта 1998 г. № 224-РЗП «О формировании единой системы аккредитации гидов-переводчиков и экскурсоводов в г. Москве» и от 12 ноября 1999 г. № 884-РЗП «О внесении изменений в состав экспертного совета по аккредитации гидов-переводчиков (экскурсоводов) при Правительстве Москвы».

Период и этапы реализации Программы

2000–2010 гг.

1. Первый этап: 2000–2001 гг. — разработка технико-экономических обоснований крупных проектов и реализация первоочередных задач.

2. Второй этап: 2001–2005 гг. — реализация среднесрочных проектов и программ.

3. Третий этап: 2005–2010 гг. — реализация долгосрочных проектов и ежегодных программ.

Основные цели Программы

1. Увеличение доходов от туризма. Формирование городского бюджета за счет поступлений от туристской деятельности в г. Москве: на 10% к 2010 г.

2. Повышение благосостояния жителей города. Использование социальной роли туризма (отдых россиян, развитие социальных контактов, связей между людьми).

3. Приток инвестиций и создание новых рабочих мест.

4. Обеспечение комфортных условий пребывания туристов.

5. Рост национального достоинства, как следствие гостеприимства и обращения к культурно-историческому наследию.

Основные задачи Программы

1. Определение основных направлений деятельности Правительства Москвы по управлению туристскими ресурсами и туристской индустрией.

2. Формирование нормативно-правовой базы туризма г. Москвы.

3. Развитие предпринимательства в сфере туризма и, прежде всего, малого и среднего предпринимательства.

4. Стимулирование развития материально-технической базы туризма путем привлечения российских и иностранных инвестиций для реконструкции действующих и создания новых туристских объектов и средств размещения.

5. Развитие инфраструктуры туризма г. Москвы.

6. Создание условий для развития туристских зон на территории Москвы.

7. Новое строительство и реконструкция действующих туристских объектов: музеев, мемориальных мест, объектов показа, архитектурных памятников, садово-парковых ансамблей и др. Приведение в порядок исторических мест в городе, часто посещаемых туристами.

8. Развитие в г. Москве въездного, внутреннего, социального и самодельного туризма.

9. Формирование программы событийного туризма (конгрессы, фестивали, конкурсы, городские праздники и т.д.). Разработка ключевых, «знаковых» событий года.

10. Проведение рекламно-информационной деятельности, направленной на формирование имиджа Москвы как крупнейшего центра туризма в мире и продвижение его на российский и международный туристские рынки.

Объем финансовых ресурсов, запланированных по программе на предстоящий год, — 11 458 млн руб., в том числе из бюджета Москвы — 210 млн руб.

Объем финансирования, необходимый для завершения программы до 2010 г., — 168 147 млн руб., в том числе из бюджета Москвы — 3390 млн руб.

Ожидаемые конечные результаты, социальный и экономический эффект, важнейшие целевые показатели

1. Формирование современной высокоэффективной туристской индустрии в Москве.
2. Увеличение въездного туристского потока до 5 млн чел. к 2010 г.
3. Обеспечение доходной части городского бюджета в размере 10% за счет поступлений от туристской деятельности.

Разработчик Программы — Комитет по туризму Правительства Москвы.

Сроки разработки Программы — апрель—май 2000 г.

Стоимость разработки Программы _____

Представитель заказчика Программы — Орджоникидзе Иосиф Николаевич.

Основной исполнитель и соисполнители Программы

Комитет по туризму Правительства Москвы при участии Комитета по внешнеэкономической деятельности Правительства Москвы, других структурных подразделений Правительства Москвы, ГАО «Москва», Московской ассоциации туристических агентств, Высшей школы по туризму и гостиничному хозяйству, Музея-заповедника «Коломенское», ВАО «Интурист», ЗАО «Спутник», специалистов других высших учебных заведений системы, руководителей предприятий гостинично-туристского комплекса.

Руководитель Программы — Антюфеев Григорий Валентинович, Председатель Комитета по туризму Правительства Москвы, тел. 2902003.

Постановление об утверждении Программы

Постановление Правительства Москвы от 8 августа 2000 г. № 602.

Введение

Комплексная программа развития туризма в г. Москве (далее по тексту — Программа) разработана по поручению Мэра Москвы и содержит наиболее актуальные предложения и мероприятия по их выполнению в целях создания правовой, организационно-управленческой и экономической среды, благоприятной для дальнейшего развития туристской индустрии в Москве.

Правительство Москвы придает особое значение развитию туризма, видя в нем фактор, способный решить не только многие социально-экономические проблемы города, но и обеспечить определенное положение столицы России в ряду наиболее привлекательных для туристов городов мира.

Еще в мае 1996 г., принимая Программу развития гостинично-туристского комплекса, Правительство Москвы определило туризм как приоритетное направление в экономике города. Цель настоящей Программы — в действительности создать условия для превращения индустрии туризма в ключевую отрасль экономики Москвы.

Программой предусмотрено решение проблемы взаимодействия в едином туристском пространстве Москвы в составе центральной части России и других регионов Российской Федерации.

Программа носит комплексный характер и призвана интенсифицировать туристскую индустрию, стабилизировать процесс рыночных отношений, а также усилить влияние государства на развитие отрасли туризма.

Реализация Программы осуществляется за счет бюджетных и внебюджетных источников финансирования, а также за счет инвестиций в проекты и мероприятия Программы.

Программа подготовлена Комитетом по туризму Правительства Москвы при участии Комитета по внешнеэкономической деятельности Правительства Москвы, других структурных подразделений Правительства Москвы, ГАО «Москва», Московской ассоциации туристических агентств, Высшей школы по туризму и гостиничному хозяйству, Государственного музея-заповедника «Коломенское», ЗАО «Спутник», специалистов других высших учебных заведений системы, руководителей предприятий гостинично-туристского комплекса.

I. Анализ ситуации и обоснование целей и задач программы

1. Анализ ситуации в области туризма в Москве

1.1. Роль туризма как отрасли экономики в мире

Туризм уже давно рассматривается как одна из наиболее доходных и интенсивно развивающихся отраслей мирового хозяйства. Об этом свидетельствует тот факт, что на долю туризма приходится около 10% мирового валового национального дохода.

К началу третьего тысячелетия на долю международного туризма приходилось 8% общего объема мирового экспорта и 30–35% мировой торговли услугами. Общие расходы на внутренний и международный туризм составляют 12% мирового валового национального продукта.

Развитие туризма играет важную роль в решении социальных проблем. Во многих странах мира именно за счет туризма создаются новые рабочие места, поддерживается высокий уровень жизни населения, создаются предпосылки для улучшения платежного баланса страны. Необходимость развития сферы туризма способствует повы-

шению уровня образования, совершенствованию системы медицинского обслуживания населения, внедрению новых средств распространения информации и т.д.

Туризм оказывает влияние на сохранение и развитие культурного потенциала, ведет к гармонизации отношений между различными странами и народами, заставляет правительства, общественные организации и коммерческие структуры активно участвовать в деле сохранения и оздоровления окружающей среды.

Современное развитие туризма в России характеризуется наличием глубоких противоречий в его организационной структуре, в направленности развития, в состоянии качественных и количественных характеристик.

С одной стороны, современное состояние туризма в России расценивается как кризисное, связанное с резким падением достигнутых ранее объемов предоставления туристских услуг, сокращением материальной базы туристской отрасли и значительным несоответствием потребностям населения в туристских услугах.

С другой стороны, отмечаются высокие темпы строительства туристских объектов, отвечающих самым высоким мировым стандартам, значительное увеличение выездов россиян в зарубежные поездки, рост числа туристских организаций по всей территории России.

По прогнозу Всемирной туристской организации к 2020 году Россия может войти в первую десятку стран — самых популярных направлений туризма. По оценке экспертов ВТО, Российская Федерация занимает 15 место в мировой классификации по посещаемости иностранцами, что составляет 2,5% мирового рынка въездного туризма. Прирост в процентном отношении в 1999 году по сравнению с 1998 годом составил 5,23%.

До кризиса туризм был одной из наиболее доходных и динамично развивающихся отраслей российской экономики, причем развивающейся, практически, без государственного участия. По данным Всемирной туристской организации по доходам от туризма Россия в 1999 году заняла 9-е место и 15-е в мире, опередив Грецию, Турцию, Бельгию и Нидерланды. По усредненным оценкам разных организаций, из-за отсутствия статистических данных по туристскому бизнесу в России за последние годы к началу 1998 года в России насчитывалось 9–12 тыс. туристских организаций. Число людей, прямо или косвенно занятых в системе услуг гостеприимства (с учетом сотрудников туристских фирм, гостиниц, аэропортов, транспортных компаний, музеев, кафе, ресторанов и т.д.), достигло 8 млн человек. Объем услуг, предоставленных иностранным туристам в России в прошлом году, оценивается как минимум в 1 млрд долларов (расходы туристов на проживание

в гостиницах и других средствах размещения, питание, экскурсионное обслуживание, культурно-зрелищные мероприятия, сувениры и т.д.).

В настоящее время Россию посещает порядка 17,5 млн иностранцев в год (в том числе с целью туризма только 2,5 млн чел. в год — 14,3% от общего объема), что составляет около 2,5% мирового потока. В этих условиях Правительство Москвы абсолютно правильно делает ставку на развитие туризма, видя в нем фактор, способный решить не только многие социально-экономические проблемы города, но и обеспечить определенное положение столицы России в ряду наиболее привлекательных для туристов городов мира.

1.2. Тенденции мирового туризма

Люди пожилого возраста представляют наиболее быстрорастущую долю туристов во всем мире. Они имеют достаточно средств, но очень требовательны к сервису. Снижается спрос на групповые поездки и активизируется индивидуальный туризм. Автобусные маршруты пользуются повышенным спросом. Растет предложение для семейных туристов в количестве 5–6 человек и для небольших дружеских компаний. Растет предложение специализированных туров. Развлекательный компонент в инсентив-туризме в последнее время заменяется образовательным. Инсентивтуры должны быть не роскошными и праздными, а насыщенными и полезными. Туристские компании предпочитают включать проведение конгрессов как один из компонентов инсентив-программ.

Туристская деятельность с целью поездки — деловая, в частности проведение конгрессов, относится к числу наиболее динамично развивающихся и наиболее выгодных видов путешествий. Ежегодные темпы роста этого вида туризма в мире составляют 8%. Он дает вдвое больше дохода принимающей стороне, чем туризм с целью поездки — отдых. Большим спросом стали пользоваться краткосрочные туры по городам, поездки выходного дня. Активные формы отдыха окончательно вытеснили пассивные. В этой связи приключенческие и спортивные поездки становятся все более популярными. Одним из самых перспективных видов туризма называют экотуризм — отдых в уголках нетронутой природы. Растет туризм на специализированные спортивные, культурные мероприятия, особенно на рынке США и Японии.

1.3. Оценка существующего состояния въездного туризма и туристской инфраструктуры в городе Москве

Туризм для города Москвы имеет особое значение в силу ряда обстоятельств политического и социально-экономического плана. Москва — столица Российской Федерации, что само по себе уже является особым обстоятельством в плане формирования и реализации туристской политики для города. Практически ни один другой город России не может конкурировать с Москвой по своей известности в мире, что является положительным фактором при налаживании работы по формированию устойчивого имиджа Москвы как туристского центра.

Москва, обладая богатейшими рекреационными ресурсами и многовековым культурно-историческим наследием, занимает особое место на туристском рынке и вызывает интерес у иностранцев. Большинство туристов из дальнего зарубежья выбирают Москву основной целью путешествия. Ведь более 70% иностранцев, прибывающих в Россию, обязательно посещают Москву. В Москве и Московской области находится множество объектов показа. Архитектура, музеи, театры, церкви и соборы, современные и исторические здания и другие уникальные объекты привлекают в Москву туристов практически из всех стран мира. Москва является связующим звеном между городами и регионами страны. Здесь соединяются все железнодорожные и воздушные пути России, автомобильные трассы. В Москве в настоящее время находится 4,5 тысячи туристских агентств, свыше 170 гостиниц.

Москва имеет практически все возможности для того, чтобы стать центром мирового культурного и познавательного туризма. Однако как объект туризма Москва сегодня проигрывает соревнование с другими столицами мира. Объем обслуживания в Москве достигает около 1 млн иностранных туристов ежегодно, в то время как для Парижа этот показатель составляет 25 млн туристов, а для Лондона — 18 млн.

Любой город, являющийся популярным туристским направлением, процветает экономически и находится в более выгодном положении по сравнению с городами, имеющими неразвитую туристскую инфраструктуру.

В связи с этим улучшение туристской инфраструктуры по основным компонентам системы туристского обслуживания, таким как транспортная доступность, гостиничный сектор, предприятия питания, информационное обслуживание туристов, система продвижения турпродукта на мировой рынок, кадровый потенциал, уровень и разнообразие туристского обслуживания, создание новых туристских маршрутов, развитие конгрессно-выставочной деятельности, проведение массовых культурно-спортивных мероприятий (фестивали,

олимпиады, юбилейные даты), вопросы безопасности туристов и нормативно-правовая база ведет за собой рост числа иностранных туристов.

Объективно в Москве в последние годы произошли значительные перемены в области туристской инфраструктуры. Возросло число новых комфортабельных гостиничных комплексов. Ведется большая работа по реконструкции и обновлению существующего гостиничного фонда города, по приведению его к общепризнанным мировым стандартам.

В 1992—1995 гг. экономическая ситуация не позволяла развиваться гостиничному хозяйству города. Предприятия решали вопрос выживания в тяжелых условиях — возросла стоимость энергоносителей и других коммунальных услуг, загрузка не превышала 50 процентов, при этом руководители гостиниц неохотно шли на сокращение штатной численности персонала.

1995—1998 гг. были отмечены новым этапом роста деловой активности как иностранных, так и российских инвесторов, в результате в Москве были введены в эксплуатацию новые гостиницы: «Тверская», «Палас Отель», «Гранд Отель», «Отель Виноградово», «Аврора-Люкс», «Екатерина», «Протон», введена в эксплуатацию после реконструкции гостиница «Золотое Кольцо». За эти годы практически была закрыта ниша так недостающих городу гостиниц уровня 4—5 звезд. Причиной вложения инвестиций именно в высококлассные гостиницы является их высокая рентабельность и быстрая окупаемость вложенных средств.

На сегодняшний день Москве не хватает гостиниц среднего класса уровня 2—3 звезды, рассчитанных на среднего туриста, и дешевых гостиниц, в том числе для развития молодежного туризма.

Гостиничный комплекс Москвы насчитывает 172 гостиничных предприятия различной формы собственности и ведомственной принадлежности, загрузка гостиниц в 1999 г. возросла до 56 процентов. Объем доходов от гостиничного хозяйства в 1999 году составил 7 млрд рублей.

В общем числе гостиниц и других аналогичных средств размещения по РФ доля Москвы составляет только 4%, а единовременная вместимость 18,4% по числу мест и 20% по числу номеров. При этом по числу ночевочных мест всех категорий посетителей на столицу приходилось в 1999 г. свыше 31%, а иностранных граждан 52%.

Однако, несмотря на увеличение гостиничной базы, количество посетителей г. Москвы не растет, а даже уменьшается, как и в целом по России, правда более медленными темпами (23,4% по России и 13,2% по Москве за последние три года). При этом доля иностранцев в об-

щем объеме обслуживания в гостиничной базе по г. Москве растет и составляла в 1999 г. 27,4% против 16,5% в среднем по России.

Рентабельность гостиничного комплекса г. Москвы высокая и составляет 30,5%, что выше общероссийского показателя в 1,7 раза.

В мае 1996 года Правительство Москвы приняло программу развития гостинично-туристского комплекса (ГТК) города на период до 2005 года, в которой туризм определен в качестве приоритетного направления в экономике города. Уже на сегодняшний день потребности города в высококлассных отелях категории 5 звезд, отвечающих международным стандартам, полностью удовлетворены. В то же время явно недостаточно гостиниц среднего класса — 3 звезды для приема и обслуживания массового клиента. По оценке специалистов, Москва должна увеличить свой гостиничный фонд как минимум в 2–3 раза. Помимо строительства новых отелей предусматривается реконструкция старых гостиниц «Москва», «Украина», «Будапешт», «Пекин», а также кардинально реконструировать и переоснастить другие муниципальные гостиницы. В Москве активно расширяется количество предприятий питания. Сейчас их более 500. Появилось большое количество ресторанов иностранных фирм «Макдоналдс», «Пицца-Хат», «Патио-пицца», множество национальных ресторанов китайской, итальянской, греческой, турецкой и других кухонь.

Важное место в туристской инфраструктуре занимает транспорт. Москва является крупнейшим авиаузлом России. Она имеет пять аэропортов: «Шереметьево-1», «Шереметьево-2», «Внуково», «Домодедово» и «Быково». «Шереметьево-2» является международным аэропортом. Некоторые чартерные рейсы по выездному туризму выполняются из «Внуково» и «Домодедово».

Москва в последние годы стала крупным деловым центром не только в масштабе России, но и на мировом уровне, что подтверждается активностью иностранных и российских инвесторов и постоянным проведением в Москве крупных конгрессно-выставочных мероприятий.

Важнейшим элементом туристского бизнеса являются туристские фирмы, организующие и обеспечивающие прием иностранных туристов. Однако число таких фирм в настоящее время невелико. Требуется проведение государственной политики по поддержке и развитию таких фирм.

Таким образом, сегодня в Москве создана и функционирует определенная база для обслуживания въездного туризма, которая в достаточной степени развита, но требует достаточно больших затрат на ее обновление и совершенствование.

В 1989 г. Москву посетило около 3,9 млн иностранцев, в том числе 1,6 млн чел. с туристскими целями. Это примерно в 3,5 раза больше, чем в последние годы.

Москва остается абсолютным лидером среди других российских городов по числу приезжающих иностранных туристов. Однако доля организованных групповых туристов несколько выше, чем в Санкт-Петербурге. Это обстоятельство следует учитывать при планировании рекламной-информационной работы по продвижению Москвы как города культурно-познавательного туризма.

Прибытие иностранных граждан в Москву и Санкт-Петербург с туристскими и служебными целями в 1999 г. показано в табл. № 1.

Таблица 1. Сравнительные данные по целям поездок в Москву и Санкт-Петербург

Москва		Санкт-Петербург	
Служебная	Туризм	Служебная	Туризм
568 123	285 086	95 483	187 474

Очень показательны цифры по количеству ночевков иностранцев в гостиницах города. Так, например, по данным Мосгоркомстата в 1999 году в Москве было отмечено 5 064 685 ночевков. По количеству прибытий Москва уступает крупнейшим городам и столицам мира, хотя число приезжающих иностранных гостей велико и превышает аналогичные показатели в ряде стран.

В 1999 году услугами 170 московских гостиниц воспользовались 889 576 иностранных гостей из более чем 163 стран мира.

По оценке экспертов среднее время пребывания внутренних посетителей, останавливающихся с ночлегом в гостиницах и других аналогичных средствах размещения г. Москвы, составляет 5 дней, иностранные граждане согласно данным пограничной статистики проводят в Москве в среднем 4,38 суток, в средствах размещения — 4,5–5,5 дня.

Хотя в гостиницах размещались граждане из довольно многочисленного круга стран, определяющее значение имеют, особенно по линии организованного туризма, прибытия и ночевки ограниченного числа стран — США, Германии, Великобритании, Франции, Испании, Израиля, Италии и Японии.

Туристский поток в Россию и в Москву достаточно предсказуем. Самыми популярными для поездок являются летние месяцы. Самым низко посещаемым периодом является январь — март. Несколько

большие потоки приходится на четвертый квартал. К сожалению, мы не имеем возможности сравнить активность деловых поездок по сезонам в сравнении с поездками туристскими, тем не менее можно сделать вывод, что заполнение гостиниц и туристская активность в городе в несезонный период должна строиться либо на активизации проведения культурных акций и мероприятий, либо на популяризации Москвы как города конгрессно-выставочного и делового туризма.

Структура потока иностранных посетителей г. Москвы значительно отличается от общероссийской. Основной контингент составляют посетители со служебными целями — 57% и с целью туризма — почти 32%. В то время как в целом по России превалирует доля посещений с частными целями — 56%, а на служебные и туристские цели приходится всего 19,3% и 14,4% соответственно. Эти направления и в будущем будут определять развитие въездного туризма.

Анализ показывает, что, несмотря на значительные усилия Правительства Москвы по созданию положительного имиджа города, вводу в действие новых комфортабельных гостиниц, поток иностранцев, посещающих город, не увеличился, а даже снижается, при том, что в целом по России он увеличивается.

Проведенные расчеты доказывают, что поток посетителей г. Москвы (внутренних и иностранных), останавливающихся в средствах размещения, составляет порядка 3 млн чел. (1999 г.), в том числе примерно 0,89 млн иностранцев. По статистическим данным пограничной службы число иностранцев несколько больше 1,1 млн чел., так как значительная доля приезжающих по частным приглашениям и часть других категорий останавливается у родственников, знакомых, на частных квартирах, не учитываемых статистическими данными по средствам размещения.

Кроме останавливающихся в гостиницах, культурно-туристские зоны г. Москвы посещает большое количество экскурсантов (однодневных посетителей без ночлега) — жителей города и Подмосковья.

Сопоставление масштабов развития туризма в г. Москве с другими крупными мировыми столицами — центрами туризма показывает, что уже в настоящее время Москва занимает среди них достойное место. Однако имеется много резервов для дальнейшего развития, особенно в части увеличения потока иностранных посетителей и загрузки гостиничной базы.

Таблица 2. Статистические данные по въезду иностранных граждан в Российскую Федерацию и город Москву в 1999 г., чел.

Страна	1999 год			
	Всего		Туризм	
	РФ	Москва	РФ	Москва
Германия	335,5	135,0	142,1	32,8
США	218,9	136,9	76,7	31,7
Франция	118,8	69,2	68,2	25,6
Италия	93,7	55,3	44,0	18,7
Турция	145,4	54,6	22,0	13,8
Ю. Корея	44,1	24,8	17,3	12,5
Великобритания	133,3	80,5	39,6	11,8
Япония	74,4	32,9	32,5	10,8
Израиль	40,9	28,5	15,2	10,3
Испания	31,3	23,4	13,3	9,1
Нидерланды	49,3	26,4	14,4	6,9
Китай	349,4	31,8	128,6	5,6
Швейцария	30,8	19,9	10,9	4,7
Финляндия	1109,0	24,7	347,2	4,2
Швеция	50,8	18,3	14,3	3,3
Греция	23,3	12,0	4,1	2,6
Бельгия	18,3	4,7	4,7	2,4
Канада	24,6	8,4	2,4	1,8

Таблица 3. Прибытие иностранных граждан в Россию в 1999 г., чел.

Место	Страна	Деловая	Туризм	Частная	Транзит	Итого
1	Финляндия	472 194	347 221	65 554	224 048	1 109 017
2	Китай	167 291	146 585	29 215	105 941	449 032
3	Германия	123 881	142 158	31 480	38 015	335 534
4	США	116 581	76 861	7655	17 991	218 908
5	Турция	73 301	21 566	15 256	35 308	145 431

Окончание табл. 3

Место	Страна	Деловая	Туризм	Частная	Транзит	Итого
6	Великобритания	70 377	39 648	3525	19 776	133 326
7	Франция	46 633	58 570	2771	10 873	118 847
8	Италия	39 845	44 013	2066	7763	93 687
9	Япония	25 334	32 449	1599	15 042	74 424
10	Швеция	26 147	14 329	2386	7928	50 790
11	Нидерланды	18 966	14 377	2386	7928	50 790
12	Юж. Корея	17 127	17 278	943	8729	44 077
13	Израиль	15 357	15 231	5851	4452	40 891
14	Испания	8916	13 253	644	8525	31 338
15	Швейцария	13 060	10 895	644	6214	30 813
16	Канада	14 286	8348	1167	784	24 585
17	Дания	11 052	6255	762	5881	23 950
18	Греция	9568	4120	2204	7434	23 326

1.4. Привлекательность Москвы для иностранных туристов и негативные факторы, влияющие на развитие въездного туризма

Туризм в целом представляет собой такую отрасль экономики, которая позволяет при сравнительно небольших капиталовложениях обеспечить экономически рентабельное использование «местных ресурсов» — историко-культурного наследия, традиций, природы. Поэтому для условий Москвы абсолютно правомерным является выбор туристского развития города в качестве приоритетного по отношению к его промышленному развитию. При этом предусмотрено максимальное освобождение основных туристских зон (в основном центра города) от промышленных предприятий и коммунально-складских сооружений. Учитывая общее состояние российской экономики и, в частности, ситуации в Москве, «экспорт достоинств» города является, по крайней мере, в ближайшие годы более простой и эффективной формой участия в экономическом разделении труда, чем участие в промышленной конкуренции, где наша продукция пока не соответствует стандартам мирового рынка.

Анализ ресурсов Москвы в соответствии с перечисленными факторами говорит о том, что город обладает достаточно широким потен-

циалом туристского предложения, базирующимся на уникальных ресурсах.

Следует отметить, что Московский регион (Москва и Московская область) имеет самый большой в стране историко-культурный потенциал. Количество объектов показа составляет 38% от общероссийского (для сравнения Санкт-Петербург, Новгородская и Псковская области — только 16%). Среди них более 200 объектов внесены в реестр ООН.

Привлекательность Москвы как объекта туризма определяется следующими факторами:

1. Огромное историческое и культурное наследие города, неразрывно связанное с историей и культурой всей России.

2. Крупнейший гостинично-туристский комплекс (свыше 72 тысяч гостиничных мест, 4500 турфирм, 13 страховых обществ, 16 автопредприятий и др.).

3. Транспортная обеспеченность определяет Москву как отправную точку туристских маршрутов по историческим и культурным объектам Подмосковья и городам Золотого кольца.

4. Место проведения международных конгрессов, симпозиумов, семинаров, выставок, ярмарок, фестивалей — это база развития в столице делового и конгрессного туризма.

5. Международный культурный центр, где сосредоточено более 60 музеев и 40 театров, 2 цирка и др.

6. Крупнейший центр Русской Православной церкви (в городе более 130 храмов) — предпосылка для развития религиозного туризма.

7. В Москве проводятся международные соревнования по различным видам спорта.

8. Событийные мероприятия, связанные с историей и культурой России.

9. Поездки туристов в столицу могут совмещаться с речными и морскими круизами.

10. Всемирная известность российской медицины и довольно низкие, в сравнении с мировыми, цены привлекают иностранцев возможностью для проведения в Москве курсов лечения.

К сожалению, в настоящее время на развитие въездного туризма влияет ряд негативных факторов:

Низкая конкурентоспособность старого фонда размещения.

Обеднение ассортимента туруслуг. Значительная продолжительность «мертвого сезона» говорит о неумении организовать туристское предложение, циклы рекреационных занятий с учетом индивидуальных и групповых запросов потребителей.

Отсутствие комплексного взгляда на характер и специфику Москвы как туристского места.

Поток негативной информации в зарубежных средствах массовой информации о России, и Москве в том числе, как стране, неблагоприятной для туризма. Из-за стесненного финансирования пропагандистская работа за рубежом по укреплению туристского имиджа города ведется в недостаточных объемах.

Недостаточно развита инфраструктура ГТК города, состояние ее еще не соответствует мировым стандартам в туризме.

Существует проблема нехватки гостиничных номеров и малых гостиниц среднего класса, категории 3 звезды. В связи с этим в Москве начата реализация проекта по созданию сети гостиниц малой вместимости. Необходимость ее создания обусловлена как формированием деловой и туристской привлекательности города, так и расширением зон размещения и отдыха в непосредственной близости от объектов туристского показа, бизнес-центров, культурных и исторических достопримечательностей города, а также мест проведения крупных международных выставок, симпозиумов, конгрессов и фестивалей, международных спортивных соревнований.

Отсутствует программа поддержки турфирм, занимающихся въездным туризмом.

Не может способствовать развитию туризма состояние городской инфраструктуры и, в первую очередь, ее транспортной составляющей. Это и нехватка современных автобусов различной вместимости для туристов, и отсутствие автомобильных стоянок, и низкий уровень сервиса в городском транспорте (например, такси).

Вызывают беспокойство у иностранных туристов криминальная ситуация в Москве, а также вопросы обеспечения их безопасности.

Довольно низкий уровень медицинского обслуживания по страховым полисам в случае заболевания в период турпоездки в Москву и ряд других, менее существенных факторов.

Причины этих негативных явлений заключаются в действии следующих факторов:

1. Разобщенность усилий по развитию внутреннего туризма, отсутствие интереса к внедрению механизмов экономической кооперации и управления.

2. Вялая и не совсем верная методика организации совместных и смешанных предприятий с участием зарубежных инвесторов.

3. Политическая и экономическая нестабильность в стране.

4. Ориентация на коммерческий туризм не могла не повлиять на сокращение размеров отчислений от турдеятельности в городской

бюджет, перераспределение доходов в пользу теневой экономики. Элитарный туризм обеспеченных одиночек не вызвал туристского бума, омертвил громадные основные фонды и в сотни раз уменьшил оборотные средства от туризма. Приостановлен транспорт, нет паломничества в музеи, выставочные залы.

5. Удаленность от основных западноевропейских столиц не позволяет широко использовать автобусные маршруты. Поездки в Россию связаны с авиационным транспортом, что резко увеличивает их стоимость.

6. Слабое проявление туристских потоков, экономическое значение которых было трудно прогнозировать. Следует вывод о неудовлетворительном использовании государственными органами своей управляющей функции, определяющей политику города в сфере туризма, роли регулятора и организатора туристского развития.

На конъюнктуру внутреннего туристского рынка повлияли в основном следующие факторы:

1. Слишком большая доля транспортной составляющей в общей стоимости тура, делающая неконкурентоспособным предложение на внутреннем рынке по сравнению с зарубежными поездками.

2. Недостаточное использование системы скидок на транспорт и размещение ориентируют внимание отечественных туроператоров на иностранные рынки.

3. Значительный рост стоимости предложения на внутреннем рынке, достигшей международного уровня при более низком качестве обслуживания, что также стимулирует переориентацию спроса на зарубежные поездки.

4. Уменьшение общей подвижности населения; более чем в 2 раза увеличилась доля населения, проводящая отпуск на даче, у родственников и знакомых; до 60% населения проводит отпуск дома.

5. Разрушение системы руководства отраслью, что привело к ее распаду на отдельные звенья, потере координации деятельности объектов, ликвидации региональных маршрутов.

6. Недостаток квалифицированных кадров менеджеров, способных работать в новых экономических условиях.

Отличие столичного туристского предложения от аналогов, с избытком предлагающихся на рынке, состоит в том, что в Москве имеется уникальная возможность сочетать различные виды туризма.

Представляя центр деловой, финансовой, политической, научной, духовной и культурной жизни России, Москва получает уникальные возможности развивать наиболее перспективные виды туризма во всех имеющихся формах. Существующие возможности по развитию различных видов туризма позволяют существенно разнообразить предло-

жение и повышают конкурентоспособность туристского продукта Москвы.

Спектр туристского предложения столицы достаточно широк и может базироваться, прежде всего, на сохранившихся фрагментах историко-архитектурной среды города, памятниках архитектуры, инженерного искусства, истории, археологии и культуры.

Природные возможности близлежащих областей, где имеются объекты, принадлежащие московским предприятиям и учреждениям, позволяют расширять традиционное предложение за счет организации кратковременных выездов из столицы на природу.

Развитию туризма благоприятствует и удобное географическое положение Москвы, связанной с другими историко-культурными памятниками и городами прямым водным, автомобильным и железнодорожным сообщением. Для правильного определения основных направлений и масштабов развития туризма в Москве целесообразно проанализировать общие тенденции развития туризма в исторических городах (предлагающих аналогичный продукт), основываясь в том числе на зарубежный опыт.

С точки зрения организации туристских путешествий в Москве преломляются две противоположные тенденции:

1. Во внутреннем туризме (российских граждан в Москву) будет проявляться тенденция, характерная и для большинства других стран мира, — развитие индивидуального туризма, путешествия семьями или в иных небольших группах. Определяющим при этом является заранее обусловленная возможность свободы выбора маршрута и изменений его программы, что при малом числе туристов достаточно легко осуществимо. Следует активно пользоваться механизмом скидок на групповые маршруты на транспорте, предприятиях размещения и питания для стимулирования групповых туров во внутреннем туризме.

2. Во въездном туризме доля групповых туристов выше, чем среди внутренних посетителей. Это, отчасти, обусловлено распространением негативной информации о России в средствах массовой информации Запада, поэтому туристы чувствуют себя в большой группе соотечественников более уверенно, чем в малом коллективе. Определенную роль играет и ценовой фактор, поскольку действуют групповые скидки.

2. Основные цели и задачи программы

Главная стратегическая цель Программы заключается в формировании в Москве конкурентоспособной туристско-рекреационной отрасли в качестве одной из ведущих, приоритетных отраслей экономики, обеспечивающей, с одной стороны, спрос потребителей (как россий-

ских, так и зарубежных) на удовлетворение своих потребностей в туристско-рекреационных услугах, а с другой, значительный вклад в социально-экономическое развитие региона за счет увеличения доходной части местного бюджета, притока инвестиций, увеличения числа рабочих мест, улучшения здоровья населения, сохранения и рационального использования культурно-исторического и природного наследия.

Разработка Программы исходит из модели устойчивого туризма. Устойчивым туризмом называется модель экономического развития в следующих целях:

1. Увеличение доходов от туризма, совершенствование системы налогообложения. Городской бюджет должен формироваться в значительной степени за счет поступлений от туристской деятельности в Москве: на 10% к 2010 году.
2. Повышение качества жизни местного населения, благосостояния москвичей. Использование социальной роли туризма (отдых россиян, развитие социальных контактов, связей между людьми).
3. Приток инвестиций и создание новых рабочих мест.
4. Обеспечение комфортных условий пребывания туристов.
5. Рост национального достоинства как следствие гостеприимства и обращения к культурно-историческому наследию.

В качестве основных задач Программы выступают:

1. Определение основных направлений деятельности Правительства Москвы по управлению туристскими ресурсами и туристской индустрией.
2. Формирование нормативно-правовой базы туристской отрасли.
3. Развитие предпринимательства в сфере туризма и, прежде всего, малого и среднего предпринимательства.
4. Стимулирование развития материальной базы туристской отрасли путем привлечения российских и иностранных инвестиций для реконструкции действующих и создания новых туристских объектов и средств размещения.
5. Развитие инфраструктуры туризма, необходимое для повышения конкурентоспособности Москвы на международном и внутреннем туристских рынках, что, в свою очередь, скажется на развитии социальной инфраструктуры города.
6. Создание условий для развития туристских зон на территории Москвы и в соседних регионах России на основе соглашений в области туризма. Новое строительство и реконструкция действующих туристских объектов: музеев, мемориальных мест, объектов показа, архитектурных памятников, садово-парковых ансамблей и др. Приведение в порядок исторических мест в городе, часто посещаемых туристами.

7. Развитие событийного туризма, опирающегося на привлечение массового контингента туристов, пользуясь каким-либо событием в жизни города. Формирование программы событийного туризма (конгрессы, фестивали, конкурсы, городские праздники и т.д.). Разработка ключевых, «знаковых» событий года и своевременное информирование о них.

8. Возрождение в Москве социального туризма, подъем внутреннего туризма в городе и на этой основе — подъем жизненного уровня населения, гармонизация социальной и общественной жизни, возрождение интереса к родной стране, решение вопросов сохранения историко-культурного наследия и защита окружающей среды.

9. Превращение столицы в современный международный центр деловой активности, привлечение бизнес-туристов из-за рубежа и из других регионов России, поскольку бизнес-туристы представляют наиболее платежеспособную категорию туристов, а деловой туризм наиболее подходит для условий современного города.

10. Проведение активной рекламно-информационной деятельности, направленной на формирование имиджа Москвы как крупнейшего центра туризма в мире и продвижение его на российский и международный туристские рынки.

Программа рассчитана на период до 2010 года и включает в себя краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные мероприятия.

Первый этап: 2000—001 гг.— разработка технико-экономических обоснований крупных проектов и реализация первоочередных задач.

Второй этап: 2001—005 гг.— реализация среднесрочных проектов и программ.

Третий этап: 2005—010 гг.— реализация долгосрочных проектов и ежегодных программ.

3. Система программных мероприятий

Система программных мероприятий включает разделы, разработка которых позволит получить инструмент, позволяющий Москве сформировать новый туристский продукт, отвечающий потребностям и возможностям города, а также основным тенденциям развития туризма. Система программных мероприятий разбита на несколько разделов, объединяющих схожие по своей направленности мероприятия.

1. Продвижение образа Москвы как города, благоприятного для туризма. Рекламно-информационная деятельность. Создание комфортной информационной среды для туристов.

2. Развитие инфраструктуры и материальной базы туризма.

3. Разработка московского туристского продукта.

4. Создание условий для развития туризма. Государственная поддержка туризма в Москве. Совершенствование структуры управления и развития туризма.

5. Подготовка кадров.

6. Научное обеспечение туристской деятельности.

Раздел I. Образ Москвы как города, благоприятного для туризма. Рекламно-информационная деятельность. Создание комфортной информационной среды для туристов

1. Создание двух имиджевых стратегий Москвы как туристского места:

1.1. Стратегии для внешнего рынка (места, открытого всему миру, безопасного, с развитой инфраструктурой и богатейшим культурно-историческим наследием).

1.2. Стратегии для внутреннего российского рынка (места, доступного для желанных гостей из различных российских регионов, интересного и разнообразного для различных социальных групп туристов).

2. Консолидация рекламно-информационной работы различных участников туррынка в руках независимой от влияния отдельных компаний городской структуре — Туристском информационном центре (ТИЦ), — в целях оказания информационно-справочных, туристских и деловых услуг приезжающим туристам, а также для ведения рекламной и маркетинговой деятельности. Строительство ТИЦ общей площадью 3 тыс. кв. м. Создание сети унифицированных информационных бюро ТИЦ общей площадью 0,6 тыс. кв. м.

2.1. Информационно-справочная деятельность.

2.1.1. Информационный блок. Создание и регулярное обновление информационных баз данных для туристов:

- база данных «Путеводитель». Обзорная информация о Москве (история города, статистика, достопримечательности, культурная программа, развлечения, шопинг, праздники, события, специальные мероприятия, карта Москвы, виртуальные камеры прямой трансляции на разных объектах турпоказа);

- база данных «Планирование и бронирование». Информация об организации поездки и пребывания в Москве. Возможность ознакомиться с российскими агентствами, вариантами перелета, размещения в гостиницах, получить консультацию, разместить заказ, забронировать, арендовать и т.д. Этим задачам соответствуют: «Белый список» турагентств; система бронирования; формирование заказа для турагентства. Особое место занимает «Система планирования поездки», когда турист вводит определенную информацию о себе, а система об-

рабатывает эти данные и выдает оптимальные варианты поездки с учетом особенностей клиента;

- база данных «Дневник московской жизни». Сбор, обработка и классификация всей информации о том, что происходит в городе: какие события, где, когда, и т.д. Репертуары театров, программы ночных клубов, где развлечься, чем заняться, экскурсии и т.д. Предоставление актуальной и достоверной информации о работе объектов туристской индустрии Москвы, туристских ресурсах, туристских продуктах, событиях в культурной и общественной жизни Москвы.

2.1.2. Служба справок и консультаций. Перечень услуг:

- предоставление справок по телефону на трех языках;
- личные консультации (face to face);
- прием заказов на бронирование услуг с последующим получением заказчиком ваучера на заказанную услугу;
- переадресация звонков в адрес поставщиков услуг;
- круглосуточное предоставление справок с помощью системы интерактивного голосового ответа в голосовом режиме и в режиме «факс по запросу».

2.2. Маркетинговая деятельность.

2.2.1. Создание и распространение рекламных и пропагандистских материалов о туристическом комплексе Москвы, о планируемых в городе событиях и о самом ТИЦ.

2.2.2. Проведение специальных мероприятий в Москве и других странах по формированию общественного мнения о Москве как международном туристском.

2.2.3. Изучение туристских ресурсов Москвы, отслеживание достоверности данных о ресурсах, хранимых в базах данных центра.

2.2.4. Продвижение новых туристских ресурсов. Организация презентаций новых турпродуктов с приглашением их владельцев, инвесторов, а также туроператоров и турагентств.

2.3. Коммерческая деятельность. Обслуживание в местах, наиболее часто посещаемых туристами:

2.3.1. Выписка ваучеров на размещение, прокат автомобиля, посещение культурно-массовых мероприятий, ресторанов, экскурсионное обслуживание и гида и т.д. в Москве.

2.3.2. Выписка ваучера на тур для выездного туриста.

2.3.3. Оформление визы, бронирование билетов для отправки за рубеж.

2.3.4. Продажа рекламных площадей в информационно-справочной продукции ТИЦ.

2.3.5. Продажа чековых книжек и дисконтных карточек «Карта гостя».

2.3.6. Продажа карт, путеводителей, брошюр и подарочных изданий, видео и CD и т.д.

2.3.7. Продажа сувенирной продукции.

3. Работа на международных выставках и ярмарках, сопровождаемая рекламными и промоушн-кампаниями.

4. Организация конференций по туризму с участием зарубежных фирм. Проведение в Москве конгрессов международных туристских организаций. Это может быть Всемирная ассоциация туристских агентств (ВАТА), Всемирная федерация ассоциаций туристских агентств, Международная гостиничная ассоциация и др.

5. Работа с иностранными журналистами, приглашенными в Москву.

6. Работа с национальными турпредставительствами других стран.

7. Разработка и выпуск рекламно-информационной продукции.

8. Ежегодное издание сводного календаря туристских событий.

9. Организация международных рекламных и PR-кампаний.

10. Участие в реализации проектов, имеющих большой общественный резонанс, для создания бесплатной рекламы городу Москве.

11. Ведение активной пропагандистской кампании в Москве, объясняющей и поддерживающей шаги городских властей по развитию города как туристского центра, воспитывающей москвичей в духе гостеприимства и доброжелательного отношения к приезжающим туристам — российским и иностранным.

12. Проведение многоэтапной рекламной кампании Москвы как объекта туризма в регионах Российской Федерации.

13. Изготовление и установка информационных табло, знаков и надписей в общественных местах, часто посещаемых туристами, дублирующих русский текст текстом в латинской транскрипции.

14. Создание и поддержка туристского сервера Москвы в сети Интернет.

15. Установить прямые отношения с основными зарубежными туроператорами, специализирующимися на направлении «Россия».

Раздел II. Развитие инфраструктуры и материальной базы туризма

Для удовлетворения потребностей туристов по классической схеме предоставления туристских услуг: «транспорт + размещение + развлечения» необходимо обеспечение туристов следующими услугами:

- проживанием, что должно удовлетворяться несколькими типами основных и дополнительных средств размещения;

- питанием, что связано с необходимостью обеспечения разнообразным, в том числе занимательным питанием;

- туристскими впечатлениями;
- транспортом.

Для удовлетворения потребностей туристов предлагается политика «малых шагов», направленная на формирование сети малых частных гостиниц и других типов средств размещения, а также постепенное развитие на основе регенерации исторической застройки, инфраструктуры обслуживания, рассчитанной как на временное, так и на постоянное население города.

Развитие туристских структур должно «работать» на генеральную идею сохранения исторического облика города, его своеобразия, реновации его исторической застройки.

1. Формирование единой системы туристских зон Москвы (около 20 зон) и связанных с ними полноценных туристских маршрутов, ориентированных на разные категории туристов, обеспечивающих полный комплекс услуг для туристов в пределах 15-минутной пешеходно-транспортной доступности, включая проживание (гостиничные комплексы, апартаменты, квартиры в жилых массивах и т.д.), обслуживание туристов (торговля сувенирами, бытовые услуги, здравоохранение и т.д.), развлечения (комплексы досуга, театры, киноконцертные залы и т.п.), справочно-информационное обслуживание, посещение объектов показа (экскурсионное обслуживание), транспортное обслуживание, автостоянки. Работа проводится на базе комплексной программы туристско-рекреационной зоны «Золотое кольцо Москвы».

1.1. Под туристской зоной понимается территория, на которой развитие туристской инфраструктуры является приоритетным по отношению к другим отраслям деятельности. Туристская зона — это территория, на которой сосредоточены объекты показа, привлекающие туристов, и другие объекты и услуги. Это именно комплекс и ошибочным было бы называть туристской зоной некое сосредоточение достопримечательностей в отрыве от необходимой инфраструктуры. В туристской зоне формируется определенный туристский продукт, т.е. туристское предложение, включающее такие элементы, как: осмотр достопримечательностей, посещение музеев, театров, фестивалей, отдых (активный и просто прогулки), посещение сувенирных магазинов, художественных салонов и галерей, а также питание, размещение, транспорт, услуги гида и т.д. Прогрессивным является создание туристских продуктов, рассчитанных на различные сегменты рынка, и, следовательно, туристские зоны тоже должны носить тематический характер.

1.2. Туристское зонирование как стратегическое направление общей туристской политики города, тесно связанное с реализацией гене-

рального плана г. Москвы, с социально-экономическими и экологическими факторами.

1.3. Для эффективного поэтапного развития осуществить отбор разнообразных туристских зон, чтобы при необходимости их можно было экономично и эффективно развивать по отдельности. Определение поэтапного развития основано на ряде соображений:

- транспортная и пешеходная доступность;
- сроки создания или дополнения базовой инфраструктуры;
- спрос на туристском рынке;
- целесообразность развития достопримечательностей и объектов;
- социальное восприятие туристского развития населением, проживающим в этих туристских зонах.

1.4. Тип и функциональные особенности зоны зависят, в первую очередь, от туристского потенциала — историко-культурного или природного.

1.5. На территории, где располагаются достопримечательности или объекты туристского приближения (музеи, театры, зрелищные и спортивные объекты), фокусируются и объекты туристского обслуживания. «Кустовая» организация туристских достопримечательностей и видов деятельности является важным принципом планирования. Группирование достопримечательностей в определенных зонах может привлечь больше туристов в каждую из них и способствовать их более продолжительному пребыванию. Это удешевляет создание инфраструктуры и более удобно для организации туров. «Кустовой» подход заключается и в развитии нескольких дополнительных достопримечательностей вблизи основной, притягивающей туристское внимание. Эти вторичные элементы могут уже существовать в данной зоне и только нуждаться в обустройстве. В других случаях они могут быть мобильными (какая-либо культурная массовая акция, событие, зрелище) или развиваться с нуля (например, организация центра для экспозиций и продажи изделий народных промыслов).

1.6. Группировка туристских объектов и форм время проведения по функциональным признакам, таких как объекты размещения, культурные объекты, объекты организации досуга. Размещение должно правильно соотноситься с основными достопримечательностями, не вторгаясь на их территорию, чтобы сохранить исторический облик среды и в то же время обеспечивая удобную транспортную и пешеходную доступность.

1.7. Устройство стоянок для туристского транспорта вне дорожно-уличной сети для предотвращения пробок и иных сбоев уличного движения — важное преимущество четкого туристского зонирования.

1.8. Организация зоны зависит от расположения туристских объектов (и показа, и инфраструктуры) по отношению друг к другу, их близости. Вторым условием, позволяющим определить туристскую зону, является ее максимально органичное вхождение в градостроительную систему Москвы. Поэтому главные зоны, находящиеся в Центральном административном округе в пределах Садового кольца, полностью подчиняются структуре радиальных направлений улиц от Кремля и кольцевой связи между ними — по бульварам. Очевидно, что все туристские зоны должны согласовываться с общей политикой развития столицы, с Генеральным планом развития Москвы до 2020 года. Необходима «увязка» зон с решением экологических, транспортных и социальных проблем, анализ которых дается в Генплане. План развития туризма в Москве рассматривается в качестве одной из составных частей Генерального плана. Такой подход обеспечивает гармоничную интеграцию туризма в жизнь города, что сведет к минимуму проблемы, связанные с конкуренцией за использование земельных участков, с хронической перегрузкой транспортной сети, с определением функционального использования памятников. В том случае, если планы развития туристских зон будут разрабатываться в административных округах города, необходимо, чтобы их связь с тенденциями развития Москвы была скоординирована. При этом важным условием является участие жителей города (или административного округа) в обсуждении проекта на ключевых этапах планирования.

1.9. Важной частью плана являются охранные зоны двух типов — природные и исторические. Это имеет непосредственное отношение к развитию туристских зон, на которых они располагаются. Среди природных зон к ним относятся Измайлово и Коломенское. Природные зоны утверждены; на очереди — историко-культурные охранные зоны.

1.10. На решение Генплана о форсированном развитии комплекса «Сити» и Евровокзала опирается выделение зоны, связанной с организацией в ней конгрессного, выставочного и бизнес-туризма.

1.11. Отработка теплоходного маршрута «Коломенское-Сити: из XI в XXI век».

1.12. Концептуально важным является решение о строительстве специальных бесплатных стоянок (оно начнется в следующем году) у границ Садового кольца и по периферии Центрального округа. В центре — стоянки только платные. Это обстоятельство оказало влияние на проектирование в Центре в основном пешеходных зон.

1.13. Отсутствуют автостоянки для парковки туристского транспорта в исторических зонах города — для осуществления внешнего визуального осмотра историко-архитектурных и градостроительных памятников. Городские паркинги в центре города практически все плат-

ные, поэтому автобусы производят высадку и посадку туристов на проезжей части города, а во время экскурсии останавливаются в близлежащих переулках. Парковка на проезжей части улиц снижает ее пропускную способность и может служить причиной дорожно-транспортных происшествий.

1.14. Зоны познавательного и эндемического туризма — территории наибольшего сосредоточения достопримечательностей, имеющих развитую сеть гостиничных предприятий и объектов туристской инфраструктуры. Могут также использоваться рекреационные зоны, которые обычно выделяются на территориях с наименьшей концентрацией населения, на акваториях, в элементах природной среды, включенной в городской ландшафт (например, в Сокольниках, в Битцевском лесопарке, причем последний имеет полный комплекс необходимых для этого материальных объектов).

1.15. Формирование туристско-рекреационной зоны «Золотое кольцо Москвы». Одобренное Мэром Москвы предложение о создании ТРЗ «Золотое кольцо Москвы», включающей в себя Кремль, Красную площадь, Александровский сад, торговый комплекс «Охотный ряд», Манежную площадь, выставочный зал «Манеж», Боровицкую площадь, Российскую государственную библиотеку, Государственный музей изобразительных искусств им. А.С. Пушкина, храм Христа Спасителя, пешеходный мост через Москву-реку на «Стрелку», Комплекс Третьяковской галереи в Лаврушенском переулке, Большой Москворецкий мост, Васильевский спуск, Китайгородскую стену на Москворецкой набережной, «Старый гостинный двор», ГУМ, Красную площадь, нашло свое отражение в подготовке Москомархитектурой комплексной концепции развития ТРЗ «Золотое кольцо Москвы» с разработкой бизнес-плана, завершение работ над которыми предусматривается в 2000 году. Данная концепция предполагает создание в историческом центре Москвы туристско-рекреационной зоны с осуществлением нового строительства и реконструкции сложившейся застройки с организацией объектов сервисного обслуживания и туристского показа, мест для отдыха и развлечений. Проектом предусмотрена реконструкция Боровицкой площади со строительством нового гостинично-делового центра, Лубянки, Манежа, строительство 2-уровневой автостоянки на 2000 мест, замена рядовых объектов массового обслуживания с реконструкцией исторических зданий на Пятницкой улице, Кузнецком мосту, Никольской улице. На Боровицкой, Театральной и Лубянской площадях в подземном пространстве предполагается разместить объекты торгово-бытового туристского сервиса.

2. Координация развития туристской инфраструктуры с другими отраслями городского хозяйства: модернизация автодорог, строитель-

ство автостоянок, в том числе для экскурсионного транспорта, развитие городского общественного транспорта, развитие коммунального хозяйства, восстановление парков, городских усадеб, музеев и других культурно-зрелищных учреждений, здравоохранение, экология, связь, приспособленность города для людей пожилого возраста и инвалидов.

3. Формирование зон развития международного туризма на территории Московской и соседних областей на базе основных историко-культурных центров Подмосковья — Сергиева Посада, Коломны, Серпухова, Можайска — Рузы — Звенигорода, Клина — Истры, Дмитрова, Бронниц, Владимира, Переяславля-Залесского, включающих объекты показа, центры туристского сервиса, рекреационные зоны на водоемах.

3.1. Развитие туризма в Москве через единую систему мероприятий по созданию сети маршрутов и развитию материальной базы туризма, а также инфраструктуры в связанных с Москвой регионах, учитывая удаленность России и г. Москвы от основных стран-партнеров, осуществляющих направление посетителей — гостей столицы и соответственно высокую стоимость транспортных расходов по доставке туристов к месту отдыха и обратно. Это, прежде всего, Санкт-Петербург и Ленинградская область, а также весь регион «Золотого Кольца» исторических городов России, включая Ярославскую, Костромскую, Ивановскую, Владимирскую и Московскую области.

3.2. Включение в московский туристский комплекс ближнего Подмосковья, особенно лесопаркового защитного пояса, обладающего значительным потенциалом для развития различных видов отдыха и туризма — развития делового туризма.

Средства размещения

4. Строительство новых гостиниц. В соответствии с проектом размещения жилищного, культурно-бытового, коммунального и других видов строительства в Москве на период 2001–2005 годов, а также Генеральным планом развития города Москвы на период до 2020 года в столице предусматривается строительство новых отелей, а также реконструкция существующих с количеством номеров (мест размещения) на период до 2005 года около 6500 (10000) и 5590 (9500) соответственно, преимущественно в центральной части города, а также в зонах концентрации туристов. Категории вновь строящихся отелей определяются в соответствии с прогнозируемым потоком туристов и гостей, прибывающих в столицу. В связи с этим приоритетное положение отводится строительству отелей среднего класса, в том числе малым, для

наиболее полного удовлетворения потребностей в средствах размещения граждан, прибывающих в столицу с туристскими целями.

4.1. На первом этапе (2001–2005 гг.) распределение новых объектов гостиничного хозяйства по округам в процентах выглядит следующим образом:

- Центральный административный округ — 59%;
- Северный административный округ — 4%;
- Северо-Восточный административный округ — 7%;
- Восточный административный округ — 4%;
- Юго-Восточный административный округ — 2%;
- Южный административный округ — 2%;
- Юго-Западный административный округ — 4%;
- Западный административный округ — 17%.

4.2. Среди новых отелей, предполагаемых к строительству в 2001–2005 гг., гостиница на Новинском бульваре в составе Гостинично делового центра, «Хилтон» на Никитском бульваре, «Большой Хилтон» на Неглинке, гостиница на ул. Ильинка в составе центра «Гостиничный двор».

4.3. Разработка исходно-разрешительной документации. Учитывая, что строительство новых отелей предполагается за счет привлечения инвестиций, целесообразно осуществить подготовку исходно-разрешительной документации (ИРД) на строительство новых отелей за счет бюджетных средств на возвратной основе и по результатам проведенных конкурсов определить инвестора, который в дальнейшем возместит расходы на подготовку ИРД.

5. Реконструкция существующих гостиниц. Программой предусматривается реконструкция существующих гостиниц: «Интурист», «Пекин», «Будапешт», «Россия», «Москва», «Украина», «Центральная», «Останкино», «Турист», «Волга» (гостиница «Северная»).

6. Техническое переоснащение и мероприятия по повышению категорийности гостиниц.

6.1. Включенные в Программу мероприятия по повышению категорийности гостиниц нацелены, прежде всего, на доведение полного соответствия гостиниц уровню 2 и 3 звезды.

6.2. На техническое переоснащение и модернизацию номерного фонда, как правило, направляются собственные средства предприятий. По опыту 1999 года в рамках работы по повышению эффективности использования собственных средств и бюджетных ресурсов за счет собственных средств произведены капитальный ремонт и переоснащение номерного фонда в ОАО «Россия» (100% акций принадлежит городу), ОАО «Гостиничный комплекс «Космос» (60% акций принадлежит городу), гостиничном комплексе «Украина», в сумме по кото-

рым выполнены ремонтные работы более чем в 1125 номерах, не считая других помещений, освоено 150 млн руб. собственных средств на капитальный ремонт, переоснащение и приобретение. Восстанавливалась материально-техническая база в муниципальных гостиницах «Алтай», «Турист», где за текущий год отремонтировано более 100 номеров.

6.3. Для осуществления реконструкции всего номерного фонда, требующего восстановления, необходима разработка принципиально новой действенной схемы финансирования, основанной на использовании заемных средств и инвестиций.

7. Восстановление номерного фонда гостиниц после отселения беженцев. Программой предусмотрено в период 2000–2002 годов полное восстановление номерного фонда и мест общего пользования в восьми гостиницах города: «Алтай», «Волга», «Восход», «Золотой колос», «Кузьминки», «Орехово», «Останкино», «Турист». Финансирование восстановительных работ планируется за счет льготы по налогу на прибыль.

Транспорт

8. Развитие транспортных услуг в туризме. Приобретение автотранспортных средств (автобусов, микроавтобусов, легковых автомобилей).

9. Создание эффективной и упорядоченной системы в работе московских такси, оснащенных радиосвязью и обслуживающих в первую очередь туристские объекты.

10. Определение и создание мест парковки туристско-экскурсионного транспорта. Сооружение машиномест для парковки транспортных средств.

11. Предпринять меры по улучшению обслуживания иностранных гостей в аэропорту «Шереметьево».

Предприятия туристского сервиса

12. Развитие сети предприятий торгово-бытового сервиса, обратив особое внимание на реализацию сувенирной и подарочной продукции с российской и московской тематикой.

13. Развитие конгрессно-выставочных центров.

Питание для туристов

14. Развитие сети предприятий быстрого питания, системы «Русское быстро». Индустрия досуга и развлечений.

15. Новое строительство и реконструкция туристских объектов.

16. Развитие индустрии досуга и развлечений, сети культурно-зрелищных предприятий, обслуживающих туристов. Строительство аквапарка в «Сити», горнолыжных склонов в черте города, теннисных кортов, гольф-поля, площадок для экстремального молодежного спорта — летнего и зимнего.

17. Новое строительство и реконструкция действующих туристских объектов: музеев, мемориальных мест, объектов показа, архитектурных памятников, садово-парковых ансамблей и др. Приведение в порядок исторических мест в городе, часто посещаемых туристами.

18. Строительство и ввод в эксплуатацию многоцелевого автотранспортного комплекса в Нагатинской пойме, приспособленного для проведения различных соревнований, в том числе гонок «Формула-1».

Медицинское обслуживание туристов

19. Разработка и внедрение единой концепции медицинского обслуживания въездного и выездного туризма, обслуживание гостей столицы, сотрудников гостиничных и туристских учреждений. Создание для этой цели клинично-диагностического и оздоровительного комплекса на базе уполномоченной организации Правительства Москвы.

Обеспечение безопасности туристов

Одним из важнейших условий въездного туризма в Москву является обеспечение безопасности жизни, здоровья и имущества гостей города. Криминогенная обстановка в ряде гостиниц, отсутствие гарантий безопасности в аэропортах, на транспорте, в том числе на маршрутах следования до гостиниц и обратно, в ресторанах, на объектах показа и других предприятиях сферы развлечений являются активными аргументами в контрпропаганде, существенно снижающими рост въездного туризма.

В целях обеспечения безопасности приезжающих в Москву туристов, противодействия указанным тенденциям, а также более эффективной борьбы с нелегальным турбизнесом и с преступностью в сфере туристского бизнеса, в том числе организованной, интенсивно осваивающей гостиницы Москвы и туристский бизнес, представляется своевременным создание в Москве специализированной гостинично-туристской полиции.

Практика создания таких специализированных подразделений существует во многих государствах мира и рекомендована Всемирной

туристской организацией — наиболее авторитетной межправительственной организацией в сфере туризма.

Исходя из того, что в различных гостиницах города наряду с представителями МВД уже действует множество лицензированных охранных структур, причем в ряде наиболее классных гостиниц эти охранные структуры технически оснащены на самом современном уровне, представляется целесообразным не вводить централизованную вертикальную схему построения службы гостиничной безопасности, а предложить более гибкий порядок, основные положения которого составляют:

20. Создание при Правительстве Москвы в качестве консультационно-совещательного органа Координационного совета по обеспечению безопасности в гостинично-туристском комплексе города с привлечением в его состав представителей органов государственного управления г. Москвы, МВД, ФСБ, авиаперевозчиков, общественных организаций и коммерческих предприятий комплекса и других структур. Данный орган должен быть наделен правами городской законодательной инициативы, привлечения внебюджетных средств и определения основных направлений финансирования по вопросам обеспечения безопасности в гостинично-туристическом комплексе.

21. Учреждение некоммерческой организации «Фонд обеспечения безопасности в ГТК», для которого указанный Координационный совет являлся бы высшим органом управления. К задачам Фонда помимо формирования, выделения в соответствии с решениями Координационного совета и контроля за целевым использованием привлекаемых финансовых ресурсов следует отнести аккредитацию охранных структур на предмет их соответствия специфическим требованиям ГТК, а также регулярный контроль за соблюдением условий аккредитации. Аккредитованные охранные структуры должны будут носить единую символику гостинично-туристской милиции, соблюдать ее устав и представлять в Фонд регулярную отчетность о своей деятельности. К задачам Фонда, видимо, будет целесообразно отнести оснащение объектов ГТК необходимым оборудованием и системами технического контроля, вопросы организации специализированной подготовки сотрудников для охранных структур ГТК и др. вопросы.

22. Создание в рамках ГУВД специального подразделения (туристской милиции), финансируемого как за счет оплаты предприятиями ГТК услуг по охране, так и за счет средств городского бюджета и Фонда. Данное подразделение будет призвано осуществлять охрану муниципальных гостиниц и других объектов ГТК на договорных условиях, а также контроль за предоставлением туруслуг на стоянках экскурсионных маршрутов (в рамках борьбы с нелегальным турбизнесом).

23. Другими направлениями деятельности такого подразделения могут стать вопросы так называемой полиции нравов и служба быстрого реагирования на экстремальные ситуации, возникающие в ГТК, обслуживающая по вызову любые объекты ГТК вне зависимости от того, кто осуществляет на этом объекте охранные функции.

Раздел III. Разработка туристского продукта города Москвы

Туристская стратегия Москвы должна преследовать двойную цель:

I. С одной стороны, сохранять и укреплять, насколько это представится возможным, уже достигнутое положение в традиционной туристской области. Для этого предполагается создавать дополнительное предложение, которое бы реагировало на изменение потребительского спроса в рамках уже сформировавшегося продукта. Ориентация на сегмент рынка группового и экскурсионного туризма. При этом следует учитывать, что создание конкурентных преимуществ в сфере туризма связано с первоначальной концентрацией усилий на приеме иностранных и состоятельных российских туристов, что может быть осуществлено только при условии создания принципиально нового по содержанию туристского предложения, отличающегося ярким индивидуальным образом.

II. С другой стороны, формировать новый туристский продукт, выходящий за рамки традиционного представления о туристском предложении Москвы, и который бы учитывал историко-культурную специфику города, а также позволял существенно разнообразить традиционное предложение благодаря его комбинированию с услугами, ранее для Москвы не характерными.

1. Мировая практика свидетельствует о важнейшей роли туризма, основанного на использовании элементов исторической народной жизни как с точки зрения получения дохода, так и обеспечения условий для воссоздания естественной жизнеспособной исторической среды. Тенденции к возрождению интереса к самобытной народной культуре, проявляющиеся в последние годы не только в нашей стране, но и на Западе, должны не только учитываться, но и браться за основу при разработке нового туристского предложения.

Культурный и народно-этнографический аспект может быть положен в основу развития следующих видов туризма в Москве для условий исторического города:

1.1. Делового и познавательно-делового туризма, рассчитанного на бизнесменов и иных специалистов, приезжающих не только в Москву, но и в города, находящиеся рядом, и сочетающих возможности расширения деловых контактов с отдыхом и знакомством с жизнью

местного населения. Поскольку их основной интерес стимулируется потребностью в отдыхе и развлечениях, то у этой категории туристов наибольшей популярностью будет пользоваться фольклорно-песенный, танцевальный элемент и наиболее престижные предметы народных промыслов в качестве сувениров.

1.2. Инсентив, или поощрительный туризм, основанный как на коллективных посещениях Москвы с экскурсионными целями, так и на поездках работников предприятий и учреждений в туристские зоны для отдыха; перспективность этого вида туризма определяется также в основном структурой потребительского спроса на туристские услуги.

1.3. Специализированного туризма:

1.3.1. Лицензионного научного (проведение археологических раскопок на территории города и района, исследовательских работ на базе историко-культурных памятников).

1.3.2. Научный и учебный туризм, предполагающие обучение русскому языку, реставрации памятников, изучение этнографии, истории, проведение археологических экспедиций, а также другие разновидности специализированного туризма.

1.3.3. Религиозный туризм, широко распространенный в мировой туристской практике и вполне перспективный для Москвы с ее комплексом зданий на Красной площади, в Кремле, комплексами монастырей, церквей и т.д. как способствующий их возрождению. Развитию религиозного туризма способствует не только наличие большого количества православных святынь на территории Москвы (икона Владимирской Божией Матери, фрески Рублева, ансамбли монастырей), но и святыни православия, находящиеся на территории соседних областей.

1.4. Культурно-познавательный туризм, основанный на неослабевающем интересе к огромному познавательному потенциалу столицы, включающему многочисленные памятники архитектуры, истории, литературы, археологии, а также малые исторические города и сельские поселения зоны Золотого Кольца с включением в программу пребывания участие в праздниках, обрядах и пр. Поддержание технического состояния памятников и объектов показа. Проведение историко-архитектурной оценки объектов показа. Использование объектов исторического наследия при формировании турпрограмм.

1.5. Маршруты выходного дня (для москвичей и иностранцев, живущих в Москве, а также жителей других стран мира). Развитие этого вида туризма в сочетании с популяризацией старинных обрядов, праздников, быта и культуры русского народа особенно удачно будет развиваться на самостоятельных объектах, строительство которых предусматривалось различными программами развития туризма (строительство туристских деревень в Подмосковье).

1.6. Этнографический туризм, основанный на интересе потенциального потребителя к подлинной жизни народа, к ознакомлению с народными традициями, обрядами, творчеством и культурой. Наиболее перспективно в этом плане использование исторических построек в качестве живых декораций для проведения мероприятий, построенных на элементах народной культуры и быта.

1.7. Пребывание туристов в пределах города должно получить основное развитие в подмосковных культурно-исторических центрах и городах Золотого Кольца, средоточии широкого диапазона исторических и культурных достопримечательностей, при условии модернизации существующих средств размещения и создания туристской инфраструктуры, магазинов народных промыслов, небольших ресторанов, кафе по интересам и др. Города Золотого Кольца могут служить для туристов, прибывающих в Москву, базой для выезда на экскурсии. При этом использование городских достопримечательностей и объектов может оказать существенную финансовую поддержку местным жителям, владеющим и пользующимся этими же объектами.

1.8. Событийный туризм, опирающийся на привлечение массового контингента туристов, пользуясь каким-либо событием культурной или спортивной жизни города. Формирование программы событийного туризма (фестивали, конкурсы, городские праздники и т.д.). Разработка ключевого события (событий) года и своевременное информирование о нем. Разработка и проведение крупных знаковых мероприятий в культурной, научной, спортивной жизни города, новых праздничных программ, конференций, конгрессов, «круглых столов», привлекающих большое количество участников и гостей из России и зарубежных стран.

1.9. Перспективным видом специализированного туризма и дополнительным фактором привлечения туристов в Москву может стать экотуризм, к разновидности которого следует отнести пребывание туристов в условиях деревенского быта. Это относится в первую очередь к экологически чистым регионам Подмосковья. Такой вид туризма может развиваться в полузабытых ныне деревнях, располагаемых в пределах экологически чистых территорий. Данный вид туризма относится к мелкокомасштабным типам туристского развития и заключается в обеспечении отдыха небольших групп туристов, приезжающих в традиционные, чаще всего удаленные деревни и живущих в постройках, которыми владеют и управляют местные деревенские жители.

1.10. Этнический туризм также служит фактором развития, учитывая прошлое нашей страны, когда многим людям пришлось эмигрировать и теперь люди едут в места, где когда-то жили их предки.

1.11. Медицинский туризм, основанный на всемирной известности российской медицины, использовании потенциала московских клиник и внедрении новейших разработок российских ученых для развития медицинской помощи, возможности проведения в Москве курсов лечения.

1.12. Музейный туризм как система взаимодействия музеев в области культурного туризма, которая предусматривает:

1.12.1. Разработку перспективной программы, объединяющей деятельность музеев.

1.12.2. Разработку и реализацию музейных туров.

1.12.3. Введение культурных акций в турпрограммы.

1.12.4. Создание эффективных форм сотрудничества музеев с турорганизациями (туроператор + музей).

1.12.5. Введение новых форм туристского обслуживания (единый музейный билет, «Карта гостя Москвы»).

1.12.6. Использование гибкой ценовой политики и др.

2. Для Москвы, как для России в целом, с ее неразвитой туристской инфраструктурой и одновременно огромным не востребуемым туристским потенциалом, развитие именно альтернативного направления в туризме представляет наибольший интерес с точки зрения привлечения иностранных туристов, достаточно избалованных и много повидавших, и именно поэтому стремящихся по-другому — разумнее и необычнее — использовать свой отпуск или свободное время. Именно альтернативный туризм, к которому относятся в основном специализированные его виды, должен стать существенной частью программ развития туризма в Москве.

Общие характеристики альтернативного туризма:

- более мелкий масштаб услуг;
- преобладание местного капитала и менеджмента;
- более низкие цены, из-за которых потребности туристов отличаются от потребностей тех туристов, кто останавливается в традиционных крупных отелях. Такие туристы более подготовлены к временной ассимиляции в новом для них обществе и менее социально ранимы;
- альтернативный туризм основывается на собственных предложениях населения, а не навязывается сверху.

3. Специализированные виды туризма способны стать резервом туристского развития города. Они могут привлечь значительное количество туристов, если будут рассматриваться в качестве приоритетных. Это, в первую очередь, относится к деловому туризму и его разновидностям по целям поездки: конгрессы, инсентив-туризм, собственно деловой или бизнес-туризм.

4. Туризм, ориентированный на транспорт, религиозный и этнический туризм, а также в значительной мере экологический туризм ни в коей мере не относятся к массовым видам туризма, являясь индивидуальными видами туризма. В целом, с точки зрения организации туристских путешествий, практически во всех странах мира наиболее развит именно индивидуальный туризм, путешествия семьями или в иных небольших группах. Характерным при этом является заранее обусловленная возможность свободы выбора маршрута путешествия и его изменений, что при малом количестве туристов достаточно легко осуществимо. Для Москвы и области эти виды туризма ни в какой мере не могут рассматриваться в качестве основных видов туризма, их назначение в данном контексте — служить дополнительным фактором, способным разнообразить проведение досуга при поездке в Москву, а также предоставить возможность жителям столицы и работающим в ней иностранным гражданам отдыхать в выходные дни.

5. Развитие социального туризма. Выход туристской отрасли из кризиса за счет активного развития социального туризма в целом отвечает интересам Москвы. Следует отметить, что сроки окупаемости инвестиций в туристские объекты, особенно в объекты социального туризма, значительно меньше по сравнению с промышленной сферой. Так, для средней гостиницы они составляют 5 лет, организация работы туристской фирмы может окупиться в более короткие сроки.

Положительным моментом в развитии социального туризма на современном этапе может быть признан тот факт, что изменения, произошедшие в последние годы в экономической и политической жизни Москвы, позволили значительно расширить предложения в сфере туризма, максимально приблизив их к имеющемуся спросу.

Таким образом, несмотря на кризисные явления, структурная перестройка экономики в целом позволяет говорить и о возможности структурной перестройки туристской сферы, в первую очередь путем изменения приоритетов — переходе от исключительной ориентации на элитарный туризм к заинтересованности в развитии недорогих массовых видов туризма.

Потребительский рынок мобилизует всех и везде. Нельзя забывать, что будущее туризма на 60–70% — это рынок местных потребителей и только на 30–40% — это иностранные туристы. Поэтому необходимо улучшать стандарт обслуживания местных туристов, в том числе и потребителей социального туристского продукта. Если стандарт качества московского турпродукта будет ниже, чем в других странах, Москва потеряет и внутренних туристов, и иностранных.

Разработка и реализация социальной программы должна подкрепляться параллельным проектом, который позволял бы рассчитывать

на приток денежных средств, достаточных и для стабилизации городской экономики, и для решения социальных проблем.

Социальный, самодетельный (спортивно-оздоровительный), детско-юношеский туризм — это самостоятельная, социально-ориентированная сфера деятельности общества, которая является эффективным средством физического оздоровления, активного отдыха, нравственного и патриотического воспитания и развития человека, основанное на реальном знакомстве с жизнью, историей, культурой и обычаями регионов страны. Самодетельный туризм может решать множество социальных задач: давать дополнительные задания и навыки, решать вопросы по отвлечению молодежи от наркомании и влияния улицы, физической подготовки допризывной молодежи, реабилитации инвалидов, развиваться как спорт и т.д.

Развитие программы «Международные студенческие, школьные и учительские удостоверения ISIC, ITIC», подготовка и проведение Конгресса Международной конфедерации студенческого туризма и Международной ассоциации молодежного туризма, обеспечение гарантированного уровня международных скидок, услуг и информации в столице имеют исключительно важное значение для формирования образа Москвы как центра мирового туризма. В настоящее время удостоверение ISIC распространяется в 95 странах мира и предоставляет свыше 17 тыс. скидок и льгот владельцам (помимо скидок, предоставляющихся местным студентам), открывая школьникам и студентам доступ к недорогим и разнообразным путешествиям. Программа ISIC получила поддержку со стороны Правительства Москвы (распоряжение Мэра № 913-РМ от 7 сентября 1998 г. «О мероприятиях по развитию программы «Международные студенческие удостоверения ISIC», постановление № 554 от 22 июля 1997 г. «О молодежно-туристической программе «Москва — столица государства Российского»), благодаря которой для владельцев удостоверений появилось свыше 500 скидок и льгот, в том числе 40 скидок на посещение музеев, театров, кинотеатров, на приобретение литературы, на пользование Internet, в Московском зоопарке, парке «Сокольники», 35 скидок на проведение досуга в ресторанах, кафе, дискотеках, ночных клубах, боулинг-клубах, 170 скидок в местах бытового обслуживания, 42 скидки на приобретение туристических путевок, обучение за рубежом, обучение в коммерческих вузах, на различных курсах.

В 1999 году Международная конфедерация студенческого туризма приступила к осуществлению проекта «Скидки в ключевых городах мира», основными целями которого являются обеспечение гарантированного уровня международных скидок, услуг и информации в городах мира, которые ежегодно посещаются студентами, использование

карты ISIC как неотъемлемой части пребывания его владельца в «ключевом» городе, интеграция локальных дисконтных систем в мировую. По мнению Международной конфедерации студенческого туризма (ISTC), Москва является одним из 35 «ключевых» городов мира, центром культуры, образования и вековых традиций. ISTC предоставила в ЗАО «Спутник» перечень исторических достопримечательностей, музеев, театров, получение скидок в которых наиболее интересно для студентов и школьников — гостей столицы. В целях информационной поддержки проекта ISTC будет выпущен справочник «Скидки в ключевых городах мира» и открыт сервер в сети Internet.

Уполномоченная организация ISTC на территории России планирует осуществить совместный проект с несколькими московскими коммерческими вузами введения карты ISIC в качестве внутреннего студенческого билета.

6. Развитие делового туризма. Анализируя международный опыт в приложении к имеющемуся туристскому потенциалу Москвы, на первом этапе работы был сделан вывод о необходимости ориентации туристского сектора столицы на развитие делового туризма.

Деловой туризм способен дать Москве значительный экономический эффект. Расходы иностранных туристов в Москве составляют примерно 1000 долларов США на человека, среднее пребывание — 3,5 дня. Рост прибытий туристов с деловыми целями вне зависимости от места отправления способствует развитию экономических связей Москвы с регионами России и зарубежья, что положительно отражается на состоянии городской экономики. Для превращения Москвы в центр делового туризма необходимо решить много задач, в первую очередь связанных с изменением соотношения цена/качество в сторону уменьшения стоимостной составляющей, а во-вторых, с решением вопросов безопасности туристов. В целях обеспечения транспортных потребностей бизнес-туристов необходимо расширять сеть компаний по прокату автомобилей. В Москве существуют представительства известных компаний по прокату: например, в «Шереметьево-2» предлагает услуги бизнесменам Rent-a-Car. Московских муниципальных компаний по прокату автомобилей пока не существует.

Городу необходимо решить вопрос о предоставлении транспортных средств на прокат по разумным ценам. Конгрессно-выставочный туризм позволяет снимать такую острую проблему, как сезонный фактор в туризме, поскольку пик выставочной и конгрессной активности приходится на зиму и межсезонье, то есть как раз на время «мертвого сезона» в туризме.

7. С учетом приоритетных видов туризма и потенциальных групп потребителей необходимо определить основные направления турист-

ского маркетинга и потребности развития туристской инфраструктуры в Москве.

8. Разработка, составление и ведение Реестра туристских ресурсов Москвы. Разработка методов комплексной оценки пропускной способности туристских ресурсов г. Москвы с учетом устойчивого развития туризма.

Туристские ресурсы г. Москвы представляют собой:

- историко-культурные ресурсы, состоящие из градостроительных ансамблей, отдельных зданий — памятников архитектуры и истории, монастырей, храмов, музеев и историко-художественных заповедников, памятников археологии и истории, городских и загородных усадебных комплексов;
- природные ресурсы, состоящие из привлекательных ландшафтных зон, лесопарков, акватории Москвы-реки, отдельных памятников природы;
- театры, концертные залы, художественные галереи;
- традиционные народные ремесла и промыслы;
- регулярно проводящиеся фестивали, спортивные соревнования, конгрессы и выставки;
- научные и промышленные объекты.

Только комплексная оценка всех вышеперечисленных туристских ресурсов может дать объективную картину туристского потенциала Москвы и степень конкурентоспособности туристского продукта, создаваемого на его базе, на внутрироссийском и мировом туристских рынках.

Раздел IV. Создание условий для развития туризма.
Государственная поддержка туризма в Москве

1. Создание нормативно-правовой базы и основ системы регулирования туристской деятельности на уровне субъекта РФ. Разработка и внедрение регионального нормативного документа «Правила оказания туристских услуг в Москве». Исключение противоречивых и взаимоисключающих положений из большого числа уже принятых нормативных актов в сфере туризма и гостеприимства. Принятие Закона города Москвы «О туристской деятельности в городе Москве». Внесение предложений и замечаний Комитета по туризму в проекты законов РФ с последующим их утверждением в установленном порядке: «О системе владения отдыхом (таймшер)»; «О лицензировании туристской деятельности в РФ».

2. Организация Комитетом по туризму разработки и внедрения добровольной сертификации по системе качества. Требования к тури-

стским фирмам будут перечислены в нормативном документе — Правилах оказания туристских услуг в Москве. Турфирмы, которые выполнят множество условий, чтобы соответствовать требованиям сертификации, получат не только специальные сертификаты, дающие им моральное преимущество на рынке перед другими фирмами, но и получают определенные льготы по налогообложению и др.

3. Создание системы добровольного страхования ответственности турагентств и туроператоров перед своими клиентами в аккредитованных страховых компаниях с целью повышения ответственности поставщиков турпродуктов и туруслуг, а также исключения массовых нарушений прав туристов из практики туристской деятельности.

4. Организация работы Межведомственной комиссии при Правительстве Москвы по регулированию деятельности туристских предприятий.

5. Совершенствование вертикали управления. Ось административного управления туризмом: Комитет по туризму — округ — Управа.

6. Система мер по материальной поддержке фирм, работающих на прием туристов: льготная арендная плата на землю, муниципальное имущество, льготные тарифы на коммунальные услуги и т.д.

7. Разработка фискальной политики, направленной на увеличение отчислений в городской бюджет по налогам и сборам за счет роста предприятий и реструктуризации их налоговых платежей. Всестороннее изучение и возможное последующее введение единого налога на вмененный доход туристских предприятий: «оптового» — регрессивного, в зависимости от запланированного количества обслуживаемых туристов за год, и «розничного» — на каждую турпутевку на одного туриста.

8. Внесение изменений в федеральный и местный бюджеты (Налоговый кодекс РФ и бюджет города Москвы) по установлению льгот налогооблагаемой базы для турфирм, основным направлением деятельности которых является развитие приоритетных видов туризма — въездного, внутреннего и социального.

9. Предоставление налоговых льгот на капиталовложения и расширенное воспроизводство материальной базы и всей инфраструктуры приема туристов. Сокращение отчислений по НДС и налогу на прибыль, если разница в выплате этого налога направлена на развитие внутреннего и въездного туризма.

10. Предоставление налоговых и таможенных льгот на приобретение оборудования для гостиниц, туристского транспорта и других объектов туристской инфраструктуры.

11. Полное отнесение рекламных расходов на себестоимость услуг тех предприятий, чья деятельность связана с приемом и обслуживанием российских и иностранных туристов.

12. Стимулирование инвестиционной активности в сфере туризма. Кредитная политика Правительства Москвы должна привлечь дополнительные ресурсы для финансирования туристских проектов. Назначение Правительством Москвы уполномоченных банков, занимающихся развитием туризма в городе. Гарантии Правительства Москвы по обязательствам отдельных кредиторов. Участие Правительства Москвы в совместных проектах с инвесторами. Создание базового пакета инвестиционных проектов развития инфраструктуры туризма в Москве. Сбор информации для обоснования решений Правительства Москвы и независимых участников рынка об инвестициях в туристскую отрасль.

13. Создание целевого бюджетного фонда индустрии гостеприимства.

14. Предусмотреть комплекс мероприятий, которые сформировали бы гарантированную базу партнерских отношений для туроператоров Москвы и тем самым способствовали бы повышению качества обслуживания туристов.

14.1. Для Москвы как первого пункта посещения иностранными туристами России очень важно в рамках региональных программ развития туризма иметь региональные договоры (партнерство в обслуживании) с партнерами маршрутных центров (Санкт-Петербург, города Золотого Кольца и т.д.). Учитывая, что туристы в основном приобретают полный пакет услуг по всему маршруту у московских туроператоров, такие договоры могли бы повысить ответственность принимающих фирм в этих городах за качество обслуживания. В подобных региональных договорах, кроме основных направлений совместной работы, можно предусмотреть наличие перечня туристских фирм (который должен регулярно обновляться), с которым московские туроператоры без риска для качества обслуживания могут иметь договорные отношения.

14.2. Ввести добровольную аккредитацию предприятий общественного питания (рестораны, кафе и т.д.) Москвы на обслуживание туристов. Информация о такой аккредитации должна печататься в московском журнале, что было бы хорошей рекламой ресторанов и гарантией высокого качества питания и обслуживания туристов для московских турфирм.

15. Внедрение новых систем управления и технологий обслуживания в гостиничном хозяйстве.

16. Проект введения дисконтной Карты гостя Москвы. Она предусматривает от 20 до 50% на посещение музеев города, пользование городским транспортом, проживание в гостиницах, питание в некоторых ресторанах и т.д. Действие этой карточки может распространяться

на 1, 2 и 3 суток. Финансовая схема может быть ориентирована на сезонность (лето, осень, зима, весна) и на категории (дети, студенты, взрослые). Гости столицы, используя такие карточки, могут рассчитывать на комплексное обслуживание по льготным ценам, а город может быть заинтересован в предварительном получении средств в свой бюджет за предоставление новых комплексных сервисных услуг.

Раздел V. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации специалистов для всех видов деятельности в туристской индустрии

1. Конечной целью перспективной программы развития подготовки, переподготовки и повышения квалификации следует считать создание в Москве четко работающей, многоступенчатой системы образования в области туристской индустрии, охватывающей все уровни — от профессиональной ориентации школьников до высшего уровня квалификации. Система образования должна быть непрерывной, т.е. фактически в течение всей профессиональной деятельности специалисты должны постоянно повышать свой профессиональный уровень. В противном случае не будет прогресса в управлении, обслуживании, не будет внедрения новых технологий и т.д.

2. Этапы достижения конечной цели:

2.1. Провести анализ деятельности образовательных учреждений, действующих сегодня на туристском образовательном рынке Москвы, с целью получения полной информации об их опыте работы, направлениях подготовки специалистов, профессиональном составе преподавателей, уровне материально-технического оснащения и т.д.

2.2. Исходя из результатов анализа, возможно определить специализацию учебных заведений по направлениям, в образовательной деятельности в сфере индустрии туризма.

2.3. Ввести систему добровольной аккредитации образовательных учреждений Москвы как свидетельство уровня качества их деятельности. Список аккредитованных образовательных учреждений публиковать в издании Москвы, в страничке Интернета. Постоянно обновлять такую информацию.

2.4. Создание высокопрофессиональной учебно-методической базы образовательной деятельности в области туристской индустрии Москвы. Провести анализ существующих учебников, разработок, создать единый их перечень. Опубликовать перечень и довести его до всех образовательных учреждений Москвы. Подготовить перечень новых разработок. Организовать работу по их написанию, изданию, переводу (с определением источника финансирования).

2.5. Подготовка учебных программ для всех видов образовательной деятельности (подготовка, переподготовка, повышение квалификации специалистов) в соответствии с профессиональными стандартами.

2.6. Создание единого банка данных о преподавательском составе Москвы, исходя при этом из высоких критериев оценки их профессионализма в области проблем туристского бизнеса России, Москвы, знания мирового опыта деятельности туристской индустрии, педагогических качеств и др.

2.7. Создание централизованной программы (с определением источника финансирования) подготовки и повышения квалификации преподавательского состава московских учебных заведений.

2.8. Разработка отраслевого образовательного стандарта высшего уровня подготовки специалистов (специальность «Туризм и гостиничное хозяйство»).

2.9. Создание головного образовательного учреждения, организующего вышеуказанную деятельность, с правами образовательной, научно-исследовательской и др. деятельности с определением источника финансирования вышеуказанной деятельности (заказ Москвы).

2.10. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров для гостиниц и ресторанов с учетом роста потребности в кадрах в ходе осуществления строительства новых гостиниц и повышения обслуживания в существующих гостиничных предприятиях г. Москвы. Создание тренинговой гостиницы.

2.11. Подготовка персонала для обслуживания туристов на объектах показа.

Раздел VI. Научное обеспечение туристской деятельности

1. Проведение маркетинговых исследований спроса и предложения на туристских рынках в Москве, России и за рубежом. Создание аналитического центра при Комитете по туризму, дающего краткосрочные прогнозы развития въездного туризма, определяющего перспективы увеличения потоков, планирующего мероприятия по стимулированию въезда.

2. Совершенствование статистической отчетности по всем видам туризма (туристские прибытия, сроки пребывания, поступления, изменения в мощности различных предприятий, уровень загрузки). Формирование и ведение городского реестра туроператоров и турагентов. Разработка обоснованных отраслевых экономических нормативов, итоговых показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий туротрасли. Выделить индустрию гостеприимства в от-

дельный объект статистического учета и анализа. Создание системы учета реальных доходов и расходов в туристическом бизнесе, размеров отчислений от прибыли в бюджет города.

3. Сбор информации для обоснования решений Правительства Москвы и независимых участников рынка об инвестициях в туристскую отрасль. Основная цель заключается в определении, какие участки рынка являются наиболее доходными и перспективными, где можно было бы сократить издержки. Анализ проблем, тормозящих развитие туротрасли в целом.

4. Создание системы учета реальных доходов и расходов в туристическом бизнесе. Туристский рынок должен стать «прозрачным». Важно разработать систему, позволяющую учитывать каждый доллар, который зарабатывается в сфере туризма. Это знание следует принимать в расчет при анализе ситуации на рынке и принятии решений об инвестициях. Определение стоимости туристских ресурсов и размеров отчислений от прибыли в бюджет города в зависимости от степени их использования.

5. Исследования эффективности затрат на рекламно-информационную деятельность.

II. Обоснование мероприятий программы и расчет необходимого ресурсного обеспечения

4. Ресурсное обеспечение программы

1. Основными ресурсами, используемыми при реализации Программы, являются финансовые, материально-технические и трудовые.

2. Источниками финансирования могут служить следующие ресурсы:

- федеральный бюджет в рамках финансирования федеральных целевых программ «Развитие туризма в РФ», «Золотое Кольцо России» и др.;
- средства городского бюджета, выделяемые на развитие туризма;
- средства дорожного фонда города;
- средства городского фонда занятости населения;
- средства отечественных инвесторов и акционеров;
- средства отечественных банков;
- средства, привлекаемые от туристских фирм;
- средства получаемых грантов от международных организаций;
- средства ассоциаций туристских предприятий;
- средства от гостиничного сбора и пр.;

- средства от лицензирования международной туристской деятельности и оплаты работ по сертификации услуг.

3. Потребность в финансовых ресурсах по основным источникам финансирования представлена в приложении 1.

4. Потребность в финансовых ресурсах будет корректироваться ежегодно с учетом хода выполнения мероприятий Программы. Подобная корректировка будет находить отражение в ежегодно составляемой бюджетной заявке.

5. Исполнители и соисполнители Программы, если они не являются государственными органами, будут привлекаться на конкурсной основе. Материально-техническое обеспечение входит в обязанности исполнителей и будет осуществляться головными исполнителями отдельных мероприятий Программы.

6. В рамках городской туристской администрации образуется бюджетный фонд развития туризма за счет:

- арендной платы всех юридических и физических лиц;
- доходов от государственной собственности в сфере туризма;
- налогов от деятельности предприятий, обслуживающих туристов;
- специального туристского сбора с каждой ночевки независимо от целей посещения с дифференциацией по сезонам;
- доходов от выдачи лицензий на открытие предприятий и получение права на профессиональную деятельность на территории города;
- штрафов за нарушение экологической обстановки;
- добровольных пожертвований;
- специальных сборов.

За счет этого фонда обеспечивается:

- развитие туристской суперструктуры и инфраструктуры;
- участие в городских и областных проектах развития;
- инспекция хозяйственной деятельности в туристской сфере города;
- поддержание в хорошем состоянии зеленых зон и парков;
- реновация объектов культурного и природного наследия;
- содержание в чистоте коммуникаций и оборудования;
- создание условий для работы милиции, обеспечивающей безопасность туристов, пожарной службы, скорой помощи и т.п.

7. В качестве одной из возможных форм финансирования данной Программы, а также способа аккумуляции средств на реализацию других городских программ может стать создание специализированного туристского банка.

8. Реализация Программы потребует привлечения дополнительных трудовых ресурсов. Реализация основных проектов Программы

приведет к созданию дополнительных рабочих мест. Число рабочих мест, занятых в туристской индустрии, в результате реализации Программы развития туризма до 2010 года возрастет в 7 раз, в том числе создание новых рабочих мест в гостиничных предприятиях города в 2005 г.— 3 тыс. мест и в 2010 г.— 46,8 тыс. мест.

5. Оценка эффективности, социально-экономических и экологических последствий от реализации программы

Основными социальными последствиями реализации Программы станет улучшение условий отдыха жителей Москвы, укрепление их здоровья, а также увеличение числа рабочих мест. Ожидается, что в результате реализации Программы общее число туристов и отдыхающих в Москве к 2005 году составит 5 млн человек. Экономическая эффективность конкретных инвестиционных мероприятий, включенных в Программу, должна быть рассчитана в результате начального этапа НИОКР, связанного с утверждением данной Программы, и до конца 2000 года представлена в сборнике инвестиционных проектов по развитию туризма в Москве.

Основные положения методики оценки бюджетной эффективности реализации мероприятий Программы, имеющих прямой экономический эффект

В рамках реализации мероприятий Программы могут возникать два основных вида бюджетного эффекта — прирост налоговых и аналогичных доходов, а также инвестиционный доход. Прирост налоговых доходов и аналогичных им отчислений может быть достигнут за счет увеличения налогооблагаемой базы по следующим основным группам:

- отчисления во внебюджетные фонды и налог на доходы физических лиц;
- местные оборотные налоги, источником поступления которых является увеличение объемов реализации;
- налог на прибыль предприятий в части, зачисляемой в областной бюджет, получаемый от увеличения размеров налогооблагаемой прибыли.

При расчете общего размера дополнительных налоговых поступлений от реализации отдельного мероприятия Программы (группы мероприятий) использовалась следующая модель оценки:

$$\Delta i = I_i(K1i \times T1 + K2 \times T2 + K3 + T3),$$

где $\mathcal{E}i$ — годовой доход бюджета от реализации i -го программного мероприятия (без учета НИОКР) при полной реализации мероприятия; Ii — размер инвестиций в i -ю статью Программы без учета НИОКР; $T1$ — совокупная ставка отчислений во внебюджетные фонды и налога на доходы физических лиц от фонда оплаты труда; $T2$ — ставка местных налогов с оборота; $T3$ — региональная часть ставки на прибыль; $K1i$ — удельный прирост фонда оплаты труда при осуществлении инвестиций i -го мероприятия Программы; $K2i$ — удельный прирост объема реализации при осуществлении инвестиций в рамках i -го мероприятия Программы; $K3i$ — удельный прирост налогооблагаемой прибыли при осуществлении инвестиций в рамках i -го мероприятия Программы.

Ставки налогов соответствовали действующим на момент составления Программы значениям.

Удельные коэффициенты прироста определялись для каждого мероприятия (группы мероприятий), исходя из данных, полученных от уже действующих на территории региона предприятий туристской отрасли, а также на основе данных, представленных в инвестиционных проектах.

Удельный прирост фонда оплаты труда в рамках осуществления мероприятия $K1$ определяется по формуле

$$K1 = 3 \times M / I,$$

где 3 — средняя месячная заработная плата работников, реализующих мероприятие; M — число месяцев занятости работников; I — размер инвестиций, необходимых для создания 1-го рабочего места в рамках мероприятия (без НИОКР).

Оценка удельного прироста объемов реализации от проведения мероприятий $K2$ рассчитывалась по формуле

$$K2 = OA / B,$$

где OA — отдача активов; B — доля внеоборотных активов в активах предприятий, реализующих соответствующее мероприятие Программы.

Оценка удельного прироста прибыли устанавливалась исходя из прогнозируемой рентабельности мероприятий:

$$K3 = K2 \times P / (1 + P),$$

где P — прогнозируемая рентабельность мероприятия.

В представленной ниже таблице 4 приведены значения оценок удельной налоговой эффективности реализуемых мероприятий.

Инвестиционный доход определяется только для тех мероприятий, капиталовложения в которые предусматривают прямые инвестиции из бюджета области. Величина инвестиционного дохода (ИД) оценивается по формуле

$$ИД = K3 (1 - T4) Д \times A,$$

где $K3$ — рентабельность инвестиций; $T4$ — ставка налога на прибыль; $Д$ — доля прямых инвестиций в общем объеме капиталовложений, предусмотренных для реализации данного мероприятия; A — доля чистой прибыли, направляемой на дивиденды (в расчетах принята равной 0,5).

Прирост доходов бюджета может быть оценен по мероприятиям, предполагающим реализацию инвестиционных проектов, на основе анализа представленных бизнес-планов.

6. Механизм реализации программы

1. Программу предполагается реализовать за счет привлечения бюджетных и внебюджетных средств. Основными механизмами привлечения внебюджетных средств являются следующие:

1.1. Предоставление налогового кредита по налогам, зачисляемым в местный бюджет для предприятий, проводящих или спонсирующих проведение мероприятий Программы.

1.2. Использование норм ускоренной амортизации для предприятий, проводящих инвестиционные мероприятия в рамках Программы.

1.3. Предоставление гарантий Правительства Москвы инвесторам, вкладывающим средства в реализацию инвестиционных проектов, включенных в Программу.

2. Налоговые кредиты в рамках налогов, зачисляемых в областной и местный бюджеты, предполагается предоставлять:

2.1. Организациям, инвестирующим средства в основные фонды предприятий по размещению туристов и отдыхающих.

2.2. Организациям, инвестирующим средства в основные фонды предприятий туристской инфраструктуры, в случае размещения этих предприятий в зонах приоритетного развития туризма.

2.3. Туристским фирмам, проводящим НИОКР, связанные с созданием новых туристских маршрутов.

2.4. Фирмам, осуществляющим проектно-изыскательские и строительные работы, связанные с созданием объектов размещения туристов и объектов туристской инфраструктуры, включенным в Про-

грамму, в части поступлений, полученной от возведения данных объектов.

2.5. Предприятиям, финансирующим мероприятия туристско-рекреационного характера, включенным в настоящую Программу.

2.6. Предприятиям, спонсирующим программные мероприятия в туристской сфере деятельности. К участникам Программы предполагается применять как налоговый кредит сроком от 3 месяцев до 1 года, так и инвестиционные налоговые кредиты на период до 5 лет. В ходе реализации Программы предполагается разработать положения, конкретизирующие положения статей 65–67 Налогового кодекса применительно к предприятиям сферы туризма, рекреации и развлечений.

3. Нормы ускоренной амортизации предполагается использовать для предприятий сферы туризма при инвестировании ими средств в создание и модернизацию мест размещения туристов, вложение средств в создание объектов рекреации и развлечения туристов, а в зонах туристического развития — и для предприятий общественного питания.

4. Предоставление гарантий Правительства Москвы инвесторам по инвестиционным проектам, включенным в Программу, будет осуществляться после проведения процедуры всесторонней (финансовой, экономической, технической) экспертизы проекта (финансируемой за счет бюджетных средств и средств заявителя). Предполагается, что сумма всех одновременно действующих гарантий по проектам Программы не будет превышать 1 млрд долларов США (или соответствующей суммы в рублях). Методика оценки максимальной суммы гарантий является первоочередной задачей Программы и будет разработана и представлена на утверждение Правительства в I квартале 2001 г. Предполагается, что гарантия будет предоставляться не более чем на 50% от общей суммы получаемых на возвратной основе средств. Гарантии предполагается предоставлять на конкурсной основе, при этом должны учитываться такие факторы, как подтверждение экспертизой эффективности проекта, уровень риска, размер гарантии, социальная значимость проекта, уровень покрытия кредита заемщиком, общий размер гарантий, предоставленных одному заемщику и др.

7. Организация управления программой и контроль за ходом ее реализации

Текущее управление и контроль за выполнением Программы осуществляется структурным подразделением Правительства Москвы, курирующим вопросы туризма, — Комитетом по туризму Правительства

Москвы. Ход выполнения Программы курируется заместителем Премьера Правительства Москвы по внешним связям.

Научное руководство Программой осуществляет Научно-технический совет Программы. Состав Научно-технического совета утверждается заместителем Премьера Правительства Москвы по внешним связям.

Департамент экономической политики и развития по представлению Комитета по туризму представляет ежегодно бюджетную заявку на очередной финансовый год для финансирования мероприятий Программы. Для успешного выполнения Программы в рамках городского бюджета выделяется отдельная статья «Туризм и рекреация». В бюджетной заявке предусматриваются объемы запрашиваемых ассигнований по мероприятиям Программы на НИОКР, капитальное строительство и текущие расходы. К бюджетной заявке прилагаются пояснительная записка и бизнес-план по вновь намечаемым объектам мероприятий, предлагаемых к реализации в очередном финансовом году с социально-экономическим и технико-экономическим обоснованием.

На всех этапах реализации контроль за ходом выполнения Программы осуществляется ежеквартально. В связи с отсутствием репрезентативной статистики по туризму на первом этапе контроль за выполнением Программы на первом этапе (2000–2001 гг.) по следующим показателям:

- количество подготовленных документов по Программе (план/факт);
- количество утвержденных документов по Программе (план/факт);
- количество выполненных НИОКР по Программе (план/факт);
- освоение капиталовложений по Программе;
- количество выполненных НИОКР по Программе (план/факт);
- освоение капиталовложений по Программе (план/факт);
- количество объектов, завершаемых строительством (план/факт);
- количество рекламных изданий, опубликованных в соответствии с Программой (план/факт);
- количество выполненных мероприятий по продвижению Москвы по Программе (план/факт);
- количество разработанных по Программе туристских маршрутов (план/факт).

На 1-м этапе предполагается ежегодно проводить экспертный опрос среди руководителей туристских фирм и фирм туристской индустрии, в ходе которого предполагается оценить влияние выполнения

Программы на число туристов, посетивших Москву, заполняемость гостиниц, санаториев, пансионатов и т.д.

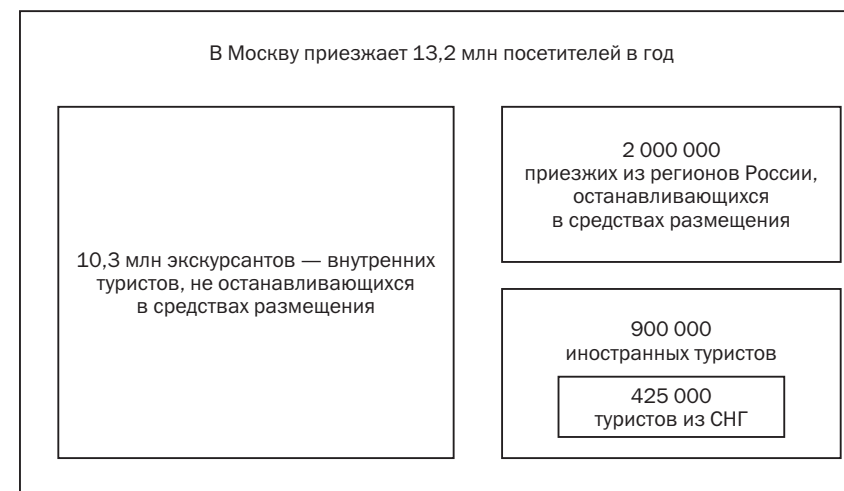
Подобную оценку предполагается проводить в рамках реализации предусмотренного Программой ежегодного маркетингового исследования состояния туристской отрасли.

На 2-м этапе предложенный ранее список показателей предполагается дополнить статистическими данными, которые будет собирать Московский комитет государственной статистики или другой уполномоченный на это орган в соответствии с намеченными настоящей Программой мероприятиями.

Приложение к программе развития туризма в г. Москве до 2010 года

1. Структура въездного туристского потока в г. Москву.
2. Усредненные расходы одного туриста, попадающие в денежный оборот г. Москвы.
3. Прогнозируемые темпы роста туристских потоков в г. Москве до 2010 г. Зависимость доли туризма в доходной части бюджета от роста туристских потоков.
4. Программа мер по развитию туризма в г. Москве (до 2010 г.).
 - Раздел I. Создание образа Москвы как города, благоприятного для туризма. Рекламно-информационная деятельность
 - Раздел II. Развитие инфраструктуры и материальной базы туризма
 - Раздел III. Разработка туристского продукта города Москвы
 - Раздел IV. Создание условий для развития туризма в г. Москве
 - Раздел V. Подготовка кадров
 - Раздел VI. Научное обеспечение туристской деятельности

1. Структура въездного туристского потока в Москву



2. Усредненные расходы одного туриста, попадающие в денежный оборот г. Москвы, долл. США

Статьи расходов	Въезжающие из дальнего зарубежья		Въезжающие туристы из СНГ		Въезжающие туристы из регионов России		Экскурсанты из Москвы, Московской области, других регионов		Выезжающие российские туристы	
	налог	налог	налог	налог	налог	налог	налог	налог	налог	налог
Расходы на территории постоянного проживания, предшествующие поездке										
1. Покупка комплексных туров, в том числе:	260		175		120					
• Оплата средств размещения	130	5	80	3	60	2	НВ	НВ	НВ	
• Туристический транспорт (автобус, такси и др.)	15	1	15	0,5	15	1	НВ	НВ	НВ	
• Проведение досуга (развлечения, спорт, отдых)	25	1	25	1	10	0,5	НВ	НВ	НВ	
• Экскурсионное и культмассовое обслуживание	50	2	30	1	20	1	НВ	НВ	НВ	
• Услуги отправляющей турфирмы	НВ		НВ		НВ		НВ	НВ	20	1
• Услуги принимающей турфирмы	40	1,5	25	0,5	15	1	НВ	НВ	НВ	
2. Покупка вещей в дорогу (затраты)	НВ		НВ		НВ		НВ	НВ	30	1

Расходы в туристическом месте, в ходе поездки	300		70		30		14		НВ	
1. Туристический транспорт (автобус, такси и др.)	20	1	Нет		Нет		2	0,05	НВ	
2. Питание	100	4	30	1	10	0,5	5	0,2	НВ	
3. Проведение досуга (развлечения, спорт, отдых)	100	4	10	0,5	10	0,5	Нет		НВ	
4. Экскурсионное и культмассовое обслуживание	Нет		Нет		10	0,5	5	0,2	НВ	
5. Бытовые услуги, необходимые в ходе поездки	50	2	10	0,5	Нет		2	0,05	НВ	
6. Иные расходы	30	1	20	1	Нет		Нет		НВ	
Все расходы, попадающие в экономику города	560	31	245	9	150	7	14	0,5	50	2
Количество туристов в год, тыс. чел.	475		425				2000	10 300	3000	
Суммарные поступления в экономику города, млн долл. США	266	15	104	3,8	300	14	144	5,15	150	6

Примечания: 1. Учтены только те расходы туриста, которые связаны с поездкой в Москву (исключая расходы на остальную часть поездки в РФ). 2. Аббревиатура «НВ» означает «Не важно», т.е. расходы по данной статье не имеют значения для экономики Москвы. 3. В колонках под словом «налог» указан удельный размер налогов, сборов, платежей и др. обязательных отчислений в бюджет Москвы. 4. Расчеты основаны на результатах экспертного опроса директоров турфирм и научных сотрудников, специализирующихся на туризме.

3. Прогнозируемые темпы роста туристских потоков в г. Москве до 2010 года. Зависимость доли туризма в доходной части бюджета от роста туристских потоков

Годы	Въезжающие иностранные туристы, тыс. чел.	Въезжающие туристы из регионов России, тыс. чел.	Экскурсанты из Москвы, Московской области, других регионов, тыс. чел.	Въезжающие российские туристы, тыс. чел.	Суммарные денежные поступления в Москву, млн долл. США	Суммарные поступления в доходную часть бюджета города, млн долл. США	Доля туризма в доходной части бюджета, %
2000	900	2000	10 300	964	41,5	0,82	
2001	1035	2500	11 330	3600	1215	53	1,02
2002	1190	3125	12 463	4320	1540	69	1,29
2003	1368	3906	13 709	5184	1956	91	1,64
2004	1574	4882	15 080	6220	2488	120	2,11
2005	1888	6103	16 588	7464	3217	159	2,71
2006	2266	7629	18 247	8957	4167	213	3,52
2007	2719	9536	20 071	10 749	5395	286	4,6
2008	3263	11 920	22 078	12 899	7008	382	5,9

2009	4078	14 901	24 286	15 479	9223	519	7,8
2010	5098	18 626	26 715	18 575	12 176	701	10,3

Примечание: При проведении расчетов принимались следующие условия. В период с 2001 по 2010 гг.:

- расходы туристов всех категорий, попадающие в денежный оборот Москвы, будут увеличиваться на 7% в год;
- налогооблагаемая база и собираемость всех видов отчислений в городской бюджет из сферы туризма будут увеличиваться на 3% в год, и сама доходная часть бюджета будет увеличиваться на 3% в год.

4. Программа мер по развитию туризма в г. Москве (до 2010 г.)

Раздел I. Создание образа Москвы как города, благоприятного для туризма.
Рекламно-информационная деятельность

	Объем работ	Срок	Объем финансирования (руб.)	Источники финансирования, %			Исполнитель, соисполнитель
				Бюджет	Кредиты	Инвест.	
1. Работа на международных выставках и ярмарках, сопровождаемая рекламными кампаниями	17 выставок в год	2001–2010 гг.	15 млн в год	100			Комитет по туризму Правительства Москвы
2. Организация конференций по туризму с участием зарубежных фирм	4 конференции в год	2001–2010 гг.	7,5 млн в год	50		50	Комитет по туризму Правительства Москвы, Комитет по внешнеэкономической деятельности
3. Работа с иностранными журналистами (рекламные пресс-туры в Москву для профессиональных журналистов, пишущих на темы туризма из различных стран)	10 пресс-туров в год	2001–2010 гг.	7 млн в год	100			Комитет по туризму Правительства Москвы
4. Работа с национальными турпредставительствами других стран	21 представительство		Нет				Комитет по туризму Правительства Москвы

5. Развитие выставочной деятельности в Москве. Проведение международной турбиржи в Гостином Дворе		2001–2010 гг.	196 млн	50		50	Комитет по туризму
6. Разработка и выпуск рекламно-информационной продукции	100 тыс. экз./год	2001–2010 гг.	5,25 млн в год	100			Комитет по туризму Правительства Москвы
7. Ежегодное издание сводного календаря туристских событий	5 тыс. экз.	2001–2010 гг.	0,45 млн в год	50		50	Комитет по культуре, Комитет по туризму Правительства Москвы
8. Организация международных рекламных и PR-кампаний	Охват: 80 млн	2002–2010 гг.	5,3 млн в год	100			Комитет по туризму Правительства Москвы
9. Пропагандистская кампания среди москвичей по воспитанию духа гостеприимства		2002–2004 гг.	6 млн	100			Комитет по туризму Правительства Москвы
10. Многоэтапная рекламная кампания в регионах РФ		2001–2010 гг.	18 млн (в 2001 г.—4,8 млн)	100			Комитет по туризму Правительства Москвы
11. Участие в реализации пропагандистских спецпроектов по созданию рекламы городу Москве	4 мероприятия в год	2001–2010 гг.	6 млн в год	25		75	Комитет по туризму Правительства Москвы

12. Установка информационных знаков (досок) с описанием туристских достопримечательностей на трех языках, а также указателей и надписей, дублирующих русский текст в латинской транскрипции	10 000 надписей	2002 г.	10 млн	100		Комплекс городского хозяйства, Комитет по туризму, Комитет по культуре
13. Создание туристского информационного центра (ТИЦ), с сетью унифицированных информационных бюро ТИЦ, интегрированных в ГИС	1600 кв. м, 120 раб. мест	2002–2004 гг.	30 млн	100		Комитет по туризму Правительства Москвы
14. Создание и эксплуатация сервера Комитета по туризму г. Москвы в сети Интернет	120 МВ	2001 г.	1 млн в год	100		Комитет по туризму Правительства Москвы, ДЭПР
15. Поддержка и обновление сервера по гостиничной базе г. Москвы в сети Интернет и возможность бронирования	120 МВ	2001 г.	1 млн в год	100		Комитет по внешнеэкономической деятельности
16. Развитие прямых отношений с зарубежными туроператорами, специализирующимися на направлении «Россия»	60 туроператоров		Нет			Комитет по туризму Правительства Москвы, Комитет по внешнеэкономической деятельности

Раздел II. Развитие инфраструктуры и материальной базы туризма

	Объем работ	Срок	Объем финансирования, руб.	Источник финансирования, %			Исполнитель, соисполнитель
				Бюджет	Кредиты	Инвест.	
1. Формирование единой системы туристских зон Москвы, обеспечивающих полный комплекс услуг для туристов в пределах 15-минутной пешеходно-транспортной доступности, включая проживание, обслуживание туристов, развлечения, справочно-информационное обслуживание, посещение туристских объектов и объектов показа (экскурсионное обслуживание), услуги транспорта. Одна из зон — «Золотое Кольцо Москвы». Проектирование, согласование строительно-планировочных решений и реальное обустройство территорий туристских зон	20 зон	2002–2005 гг.	828 млн	15	42,5	42,5	Комитет по внешнеэкономической деятельности, ДЭПР, Москомархитектура, Моспроект-2, Комитет по туризму Правительства Москвы
2. Формирование зон развития международного туризма на территории Московской и соседних областей на базе основных историко-культурных центров Подмосковья — Сергиева Посада, Коломны, Серпухова, Можайска—Рузы—Звенигорода, Клина—Истры, Дмитрова, Бронниц, Владимира, Переяславля-Залесского, включающих объекты показа, центры туристского сервиса, рекреационные	10–15 зон	2001–2005 гг.	15 млн	20		80	Комитет по туризму Правительства Москвы

зоны на водоемах на основе соглашений Комитета по туризму Правительства Москвы с органами государственного управления туризма Московской области и регионов РФ						80		Управление транспорта и связи, Комитет по культуре, Комитет по развитию перспективного развития города, Комплекс городского хозяйства, Комитет по туризму
3. Координация развития туристской инфраструктуры с другими отраслями городского хозяйства: модернизация автодорог, строительство автостоянок, в том числе для экскурсионных автобусов, развитие городского общественного транспорта, развитие коммунального хозяйства, восстановление парков, городских усадеб, музеев и других культурно-религиозных учреждений, здравоохранение, экология, связь, приспособленность города для людей пожилого возраста и инвалидов	Прогноз на 2001–2010 гг.	0,09 млн в год	100					
<i>Средства размещения</i>								
4. Строительство новых гостиниц, мест/номеров	Мест / номеров							Комитет по внешнеэкономической деятельности Правительства Москвы, Москомархитектура, инвесторы
Всего	10 000 / 6500	2001–2005 гг.	24 600 млн			100		

В том числе: Приоритет по гостиницам категории 3*, включая малые до 100 номеров До 2005 года построить не менее 20–25 гостиниц, с 2005 по 2010 года — не менее 70 гостиниц Прочие гостиницы: Гостиницы категории: 4–5 звезд Гостиницы категории: 1–2 звезды (в том числе гостиницы для размещения студентов)	37 000 / 21 580	2005–2010 гг.	67 410 млн			100		
	6600 / 3900	2001–2005 гг.	11 700 млн			100		
	22 000 / 13 000	2005–2010 гг.	39 000 млн			100		
	3100 / 1840	2001–2005 гг.	11 910 млн			100		
	5500 / 3290	2005–2010 гг.	21 060 млн			100		
	1300 / 760	2001–2005 гг.	960 млн			100		
	9000 / 5290	2005–2010 гг.	7350 млн			100		
	47 000 / 28 080	2001–2010 гг.	55 млн			100		Комитет по внешнеэкономической деятельности Правительства Москвы, ДЭПР, Москомзем, Москомархитектура, инвесторы
	10 000 / 6500	2001–2005 гг.	15 млн			100		
	В том числе:							

Из них: на разработку концепции и бизнес-плана (в рамках градостроительного обоснования размещения объектов гостиничного хозяйства) с последующей разработкой исходно-разрешительной документации по 14 госпитицам категории 3* в 2001 году и по 12 аналогичным объектам в 2002 году	37 000 / 21 580	2005–2010 гг.	40 млн	100		Владельцы гостиниц, Комитет по внешнеэкономической деятельности
5. Реконструкция существующих гостиниц (зданий), находящихся во владении юридических лиц, образованных в различной организационно-правовой форме	9500 / 5590	2001–2005 гг.	45 000 млн	100		
В том числе:	4770 / 2800		18 000 млн	100		
• государственных унитарных предприятий («Москва», «Будапешт», «Интурист», «Волга»)	4730 / 2790		27 000 млн	100		
• открытых акционерных обществ с долей города в уставном капитале от 100%						
6. Техническое переоснащение и мероприятия по повышению категориальности гостиниц: гостиниц до норм, соответствующим мировым стандартам, находящихся во владении юридических лиц, образованных в различной организационно-правовой форме:	кв. м / номеров			Собственные средства		Владельцы гостиниц, Комитет по внешнеэкономической деятельности
• государственных унитарных предприятий, находящихся в собственности города;	500 000 / 18 500	2001–2005 гг.	3000 млн	40	30	
	300 000 / 11 100	2005–2010 гг.	1650 млн	40	30	
	75 000 / 2800	2001–2005 гг.	450 млн	100		
	65 000 / 2400	2005–2010 гг.	390 млн	100		

• открытых акционерных обществ с долей города в уставном капитале от 100%;	500 000 / 18 500	2001–2005 гг.	3000 млн	100		
• прочих	300 000 / 11 100	2005–2010 гг.	1800 млн	100		
7. Восстановление номерного фонда после отселения беженцев	30 000 / 1150	2001 г. / 2002 г.	55 млн / 55 млн	100 / 100		Комитет по внешнеэкономической деятельности
Транспорт						
8. Развитие транспортных услуг в туризме. Приобретение автотранспортных средств (автотобусов, микроавтобусов)	30 автобусов в год	2002–2010 гг.	244 млн в год	20	80	Управление транспорта и связи, ДЭПР, Комитет по внешнеэкономической деятельности, Комитет по туризму
9. Определение и создание мест парковки туристского транспорта. Сооружение машиномест для парковки транспортных средств	500 мест в год	2002–2010 гг.	5 млн в год	6	47	Управление транспорта и связи, Комплекс перспективного развития города, Компания городского хозяйства, ГУВД, Комитет по культуре, Комитет по внешнеэкономической деятельности, Комитет по туризму

Предприятия туристского сервиса						
10. Развитие сети предприятий торгового бытового сервиса. Развитие частных форм (мало предпринимательства) в сфере туристских услуг и услуг для туристов	1,3 млн кв. м	2001–2010 гг.	3300 млн	50	50	Департамент потребительского рынка и услуг, Департамент поддержки развития малого предпринимательства, Комитет по внешнеэкономической деятельности
<i>Индустрия досуга и развлечений</i>						
11. Новое строительство и реконструкция действующих туристских объектов: музеев, мемориальных мест, объектов показа, архитектурных памятников, садово-парковых ансамблей, мест для активного отдыха детей и подростков и др. Реконструкция зданий в районах исторической застройки, исторических мест в городе, часто посещаемых туристами	2,2 млн кв. м 12 тыс. мест	2002–2010 гг.	1912 млн	10	40	Комитет по туризму, Комплекс перспективного развития, Комитет по внешнеэкономической деятельности, Комитет по туризму
12. Строительство многоцелевого автоспортивного комплекса в Нагатинской пойме с Центром досуга и развлечений	100 тыс. мест	2001–2003 гг.	5100 млн		100	Комитет по туризму Правительства Москвы

Обеспечение безопасности туристов						
13. Создание Координационного Совета по обеспечению безопасности в гостинично-туристском комплексе города при Правительстве Москвы. Учреждение «Фонда безопасности туризма». Создание в ГУВД специального подразделения туристической милиции для борьбы, в том числе с нелегальным туризмом	1 подразделение в ГУВД и 10 подразделений в префектурах	2002–2004 гг.	1,2 млн + 10,5 млн в год	100		ГУВД, Префектуры г. Москвы, ДЭПР, Комитет по туризму, ГАО «Москва»
<i>Медицинское обслуживание туристов</i>						
14. Разработка и внедрение единой концепции медицинского обслуживания туристов, гостей столицы, сотрудников гостиничных и туристских учреждений, включая: предпроектную и проектную проработку, капитальные вложения в строительство и реконструкцию, а также техническое оснащение медицинского центра по адресу: Грузинский пер., дом 3, корп. 2	Клинико-диагностический и оздоровительный комплекс	2002–2006 гг.	600 млн	20	30	Комитеты: по внешнеэкономической деятельности, здравоохранению, ГАО «Москва», ЗАО «Медси»

Раздел III. Разработка туристского продукта города Москвы

	Объем работ	Срок	Объем финансирования, руб.	Источник финансирования, %			Исполнитель, соисполнитель
				Бюджет	Кредиты	Инвест.	
1. Разработка, составление и ведение Реестра туристских ресурсов Москвы	База данных (10 тыс. записей)	2002 г.	5 млн	100			Комитет по туризму Правительства Москвы, Комитет по культуре, Комитет по внешнеэкономической деятельности
2. Разработка и проведение крупных знаковых мероприятий в культурной, научной, спортивной жизни города, новых праздничных программ, конференций, конгрессов, «круглых столов», привлекающих большое количество участников и гостей из России и зарубежных стран	2–4 крупных мероприятий в год (в 2001 – 2 мероприятия)	2001–2010 гг.	120 млн в год (в 2001 г. — 30 млн)	100			Комитет по туризму Правительства Москвы, Комитет по культуре, Комитет по внешнеэкономической деятельности, Московское выставочно-конгрессное агентство
3. Создание Центра экскурсионных и туристических программ в г. Москве и в регионах России	500 кв.м, 20 раб. мест 800 чел./дн.	2002 г.	13 млн	10		90	Комитет по туризму Правительства Москвы, Комитет по культуре, Ассоциация гидов-переводчиков и тур менеджеров

4. Разработка туристского продукта г. Москвы	Программы по каждому виду туризма	2002–2010 гг.	10 млн в год	100			Комитет по туризму Правительства Москвы, Комитет по культуре, Управление транспорта и связи, Ассоциация гидов-переводчиков и турменеджеров
5. Реализация проекта межмузейной туристской программы «Венок русских усадеб»	Рост посещаемости в 5 раз	2001–2004 гг.	60 млн	25		75	Государственный музей-заповедник «Коломенское», Комитет по культуре, Префектуры г. Москвы, Комитет по туризму
6. Создание этнографического комплекса	15,4	2001 г.	7184 тыс.	100			ГМЗ «Коломенское» ГУПК ЦНРПМ МК РФ
6.1. 1-я очередь проектирования Генплан территории и «Центр российской культуры» — этнографическая зона:							
• фрагмент застройки деревни Коломенское.							
• музей русских качелей							
• комплексы «Пекарня» и «Мельница» на р. Жужа							
6.2. 1-я очередь производства по 1-й очереди проектирования	154	2002–2005 гг.	60 млн	80		20	
6.3. 2-я очередь проектирования	15,4	2001 г.	7184 тыс.	10			

Объемное решение этнографической зоны: <ul style="list-style-type: none"> • гостиничный комплекс на 20–25 заезжих изб, каждая на 20–25 мест • комплекс «Трактир» (чайная, «монополька», трактиры) • каждый на 30–50 мест • рыбацкая деревня с трактиром на 150–200 мест • деревянные постройки регионов России • комплекс «Подойное дело» с верфью 3000 м² и учебно-производственным комплексом 	154	2002—2007 гг.	60 млн	100			ГМЗ «Коломенское» ГУПК ЦНРПМ МК РФ
6.4. II-я очередь производства по 2-й очереди проектирования							
7. Создание Музея археологии и естественной истории (от дохристианской и средневековой культуры до начала XX века) — Дьяково:							
Проектные работы	9	2001 г.	9696 тыс.	100			
Производственные работы	64	2001—2003 гг.	36 029 тыс.	100			
8. Создание «Театра времени и пространства» (амфитеатр на 13–14 тыс. зрителей, две сценические площадки и их спецоборудование):							
Проектные работы	27	2001	10,4 млн	100			ГМЗ «Коломенское» ГУПК ЦНРПМ МК РФ

Производственные работы	270	2002—2005 гг.	105 млн	100				
9. Реконструкция деревянного дворца царя Алексея Михайловича XVII в. — «восьмого чуда света» — на левом берегу Москвы-реки:								ГМЗ «Коломенское» ГУПК ЦНРПМ МК РФ
Проектные работы	26	2002 г.	10 млн	100				
Производственные работы	277	2002—2006 гг.	108 млн	100				
10. Организация на постоянной основе фольклорных праздников, театрализованных действ, ярмарок и народных гуляний, которые продолжают русские народные традиции празднования Рождества, Масленицы, Пасхи, Спасов, Дня военно-морского флота, Дня города и др.		2001—2010 гг.	Нет	—			ГМЗ «Коломенское» ГУПК ЦНРПМ МК РФ	
11. Проведение на постоянной основе в церкви Вознесения Господня — памятнике ЮНЕСКО — фестиваля православной духовной музыки «Русь певчая»		2001—2010 гг.	Нет	—			ГМЗ «Коломенское» ГУПК ЦНРПМ МК РФ	
12. Проведение на постоянной основе в одном из крупных выставочных залов столицы во время организации международных туризм в Москве ежегодных выставок из коллекций московских музеев с включением их осмотра в туристические программы города		2001—2010 гг.	Нет	—			ГМЗ «Коломенское» ГУПК ЦНРПМ МК РФ	

13. Разработка комплексной Программы развития социального, самостоятельного туризма и создание Координационного Совета из Правительственных структур Москвы, заинтересованных в реализации Программы	2002 г.	Нет	—	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Федерация спортивного туризма Москвы
14. Разработка отдельных Программ по специальному туризму: <ul style="list-style-type: none"> • по реабилитации средствами туризма инвалидов различной категории; • по развитию детского-юношеского туризма по месту жительства; • по организации семейного отдыха родителей с детьми; • по развитию студенческого туризма; • по организации походов выходного дня для людей пенсионного возраста 	2002 г.	Нет	—	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Федерация спортивного туризма Москвы
15. Создание простейших полигонов для занятий самостоятельным и спортивно-оздоровительным туризмом в парковых зонах Москвы и Подмосковья. Содействие в развитии туристских баз в наиболее привлекательных регионах страны (Карелия, Хибинский, Урал, Кавказ, Алтай, Саяны, Байкал)	2003 г.	10 млн	100	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Федерация спортивного туризма Москвы
16. Создание в городе и в округах Москвы системы массовых мероприятий, конкурсов, по спортивно-оздоровительному туризму. Разработка требований и организационно-методической базы спортивных школ	2003–2010 гг.	12 млн в год	100	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Федерация спортивного туризма Москвы

по всем видам туризма (велосипедному, пешему, горному, водному, лыжному, спелео, парусному и т.д. туризму)						
17. Развитие новых экстремальных видов спортивного туризма (на санях, парапланах, рафтах, авто- и мото- и т.д.). Внедрение их в систему коммерческого туризма с привлечением иностранного туриста	2002–2010 гг.	14 млн в год	50	—	50	Комитет по туризму Правительства Москвы, Федерация спортивного туризма Москвы
18. Поддержка молодежной программы «Москва — столица государства Российскойского»	2001–2005 гг.	Нет	—	—	—	Комитет по туризму ЗАО «Спутник», БМП «Спутник-Россия», ЗАО «Спутник-Столица», региональные «Спутники»
19. Развитие программы «Международные студенческие и школьные удостоверения ISIC и учительские удостоверения ИПС». Развитие сферы услуг для молодежи, содействие благоприятных условий для использования МСУ ISIC в Московском регионе. Реализация на территории Московского региона проекта Международной Конфедерации Студенческого Туризма «Скидки в ключевых городах мира». Интеграция сформировавшейся в Москве системы скидок по карте ISIC в мировую дисконтную систему	2001–2005 гг.	Нет	—	—	—	ЗАО «Спутник». Комитет по туризму. ГАО «Москва», Комитет образования, Комитет по культуре, Управление транспорта и связи, Департамент потребительского рынка и услуг

20. Подготовка и проведение Конгресса Международной конфедерации Студенческого туризма и Международной ассоциации Молодежного туризма	Расширение деловых и партнерских связей в сфере молодежного обмена	2003 г.	18 млн	45	55	—	ЗАО «Спутник», Комитет по туризму, ГАО «Москва», Комитет по телекоммуникациям и СМИ
21. Ежегодный прием подразделениями ЗАО «Спутник» гостей Москвы, в том числе студентов и школьников по программе «Три столицы — Москва, Киев, Минск» и поездов дружбы из стран СНГ	Увеличение приема с 40 тыс. человек в 1999 г. до 120 тыс. в 2005 г.	2001–2005 гг.	Нет	—	—	—	ЗАО «Спутник», БМП «Спутник-Россия» ЗАО «Спутник-Столица», «Автотур Спутник», «Транс-Спутник», ММК «Молодежный», МДОЦ «Жемчужина»
22. Проведение регулярных конкурсов на лучший турпродукт по различным категориям, лучшего туроператора, лучшее турагентство с вручением дипломов и поощительных призов от Правительства Москвы	1 конкурс в год	2002–2010 гг.	9 млн в год	100	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы
23. Организация маршрутов выходного дня. Разработка экскурсионных маршрутов теплоходов по р. Москве плавсредствами Столичной судоходной компании	Охват 10 млн туристов в год	2002–2005 гг.	6 млн	100	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Префектуры г. Москвы, Комитет по внешнеэкономической деятельности

Раздел IV. Создание условий для развития туризма в г. Москве

	Объем работ	Срок	Объем финансирования, руб.	Источник финансирования, %			Исполнитель, соисполнитель
				Бюджет	Кредиты	Иные вест.	
1. Создание нормативно-правовой базы и основ системы регулирования туристской деятельности на уровне субъекта РФ	9 тыс. чел./дн.	2001–2006 гг.	1,8 млн	100	—	—	Комитет по туризму, Комитет по внешнеэкономической деятельности. Центр Заинтересованности
2. Создание системы добровольного страхования ответственности турагентств и туроператоров перед своими клиентами в аккредитованных страховых компаниях. Расширение перечня субъектов туристской отрасли города, которые имеют Полис страхования ответственности	Охват 40% агентств и операторов	2001–2010 гг.	Нет	—	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Комитет по внешнеэкономической деятельности
3. Стимулирование туристских фирм, работающих на прием туристов	Свыше 1000 турфирм, работающих на прием	2002 г.	1,2 млн	100	—	—	Комитет по туризму, Комитет по внешнеэкономической деятельности, Департамент государственного и муниципального имущества, Комплекс городского хозяйства,

									Городская налоговая инспекция, Департамент финансов
4. Разработка в установленном порядке предложений по совершенствованию налогообложения в туристской отрасли. Введение единого налога на вмененный доход. Финансирование строительства 2–3-звездочных гостиниц за счет льготы по налогу на прибыль. Возможное направление налогов предприятий гостинично-туристского комплекса на строительство 2–3-звездочных гостиниц	300 турфирм	2001–2003 гг.	0,5 млн	100	—	—	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Комитет по внешнеэкономической деятельности, Департамент финансов. Городская налоговая инспекция
5. Создание целевого бюджетного фонда на развитие туризма	400 чел./дн.	2001 г.	Нет	—	—	—	—	—	Комитет по туризму, Департамент финансов, Валютно-финансовое управление Правительства Москвы, Комитет по внешнеэкономической деятельности, ГАО «Москва»
6. Разработка проекта «О введении специальной «Карточки гостя Москвы»	Охват 20% всех видов расходов туристов	2002–2005 гг.	30 млн	—	—	100	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Комитет по культуре, Комитет по внешнеэкономической деятельности

7. Регламентирование и нормативное закрепление прав и обязанностей гидов-переводчиков. Консолидация и упорядочение их деятельности	Подготовка распределительных документов	2001–2003 гг.	Нет	—	—	—	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы
8. Разработка нормативно-методической и правовой базы для организации туристических походов и экспедиций по территории России и за рубежом. Создать систему договора с администрациями регионов страны об оказании содействия туристским группам Москвы		2001–2003 гг.	Нет	—	—	—	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Федерация спортивного туризма Москва
9. Разработка требований лицензирования и сертификации туристических клубов, занимающихся вопросами организации самодеятельного и спортивно-оздоровительного туризма		2001–2003 гг.	Нет	—	—	—	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Федерация спортивного туризма Москва

Раздел V. Подготовка кадров

Объем работ	Срок	Объем финансирования, руб.	Источник финансирования, %			Исполнитель, соисполнитель
			Бюджет	Кредиты	Иные	
1. Создание многоступенчатой системы образования в области тур. индустрии от профессиональной ориентации школьников до высшего уровня квалификации; проведение анализа деятельности образовательных учреждений; создание банка данных образовательных учреждений г. Москвы; определение специализации учебных заведений по направлениям в образовательной деятельности в сфере индустрии туризма; разработка и внедрение системы добровольной аккредитации образовательных учреждений г. Москвы; создание учебно-методической базы образовательной деятельности в области индустрии туризма г. Москвы; создание банка данных преподавательского состава г. Москвы, занятого в индустрии туризма; создание подготовки, переподготовки и повышение квалификации профессорско-преподавательского состава; разработка отраслевого образовательного стандарта высшего уровня	2002–2010 гг.	26 млн	100	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Комитет по внешнеэкономической деятельности, ГАО «Москва»

подготовки специалистов (специальность «туризм»); создание головного образовательного учреждения индустрии туризма на конкурсной основе						
2. Подготовка новых кадров для гостиничного хозяйства. Из них						Комитет по внешнеэкономической деятельности, ГАО «Москва»
• специалистов с высшим образованием	2002–2005 гг.	14 млн	50*	—	—	
• специалистов со средне-специальным образованием, рабочими специальностями, в том числе в рамках многоступенчатой системы подготовки кадров	2002–2005 гг.	12 млн	50*	—	—	
3. Переподготовка персонала гостиниц	2001–2005 гг.	210 млн	за счет гостиниц	—	—	Комитет внешнеэкономической деятельности, ГАО «Москва»
	2005–2010 гг.	39 млн	—	—	—	
4. Повышение квалификации персонала гостиниц	2001–2005 гг.	180 млн	за счет гостиниц	—	—	Комитет по внешнеэкономической деятельности, ГАО «Москва»
	2005–2010 гг.	30 млн	—	—	—	
5. Развитие на базе действующей системы подготовки общественных кадров (инструкторов и руководителей самостоятельного туризма). Создание образовательного стандарта в этой сфере	2002–2003 гг.	15 млн	100	—	—	Комитет по туризму, Федерация спортивного туризма Москвы

* Остальные 50% — за счет средств, выделяемых из федерального бюджета.

Раздел VI. Научное обеспечение туристской деятельности

Объем работ	Срок	Объем финансирования, руб.	Источники финансирования, %			Исполнитель, соисполнитель
			Бюджет	Кредиты	Инвест.	
1. Совершенствование статистической отчетности по всем видам туризма (туристские прибытия, сроки пребывания, поступления, изменения в мощности различных предприятий, уровень загрузки). Формирование и ведение городского реестра туроператоров и турагентов. Разработка обособленных отраслевых экономических нормативов, итоговых показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий туротрасли	2001–2010 гг.	2,4 млн в 2001 г. + 0,45 млн ежегодно	100	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Комитет по внешнеэкономической деятельности. Мосгорстат, ГАО «Москва»
2. Проведение исследований спроса и предложения на туристских рынках в Москве, России и за рубежом. Создание аналитического центра при Комитете по туризму, дающего краткосрочные прогнозы развития въездного туризма, определяющего перспективы увеличения потоков, планирующего мероприятия по стимулированию въезда. 15 рапортов по стимулированию въезда. 15 исследований. Ежегодный мониторинг	2001–2010 гг.	4,2 млн в 2001 г. + 3 млн ежегодно	100	—	—	Комитет по туризму Правительства Москвы, Комитет по внешнеэкономической деятельности

ИТОГО ЗА 10 ЛЕТ: 168 млрд руб. вложений в туристическую отрасль. Из них: 3,4 млрд руб. — из бюджета Москвы.

Рекомендуемая литература

1. Балабанов И. Т., Балабанов А. И. Экономика туризма : учеб. Пособие. — М. : Финансы и статистика, 2002.
2. Герасимов Б. Н., Морозов В. В., Сафронова Г. В., Яковлева Н. Г. Оценка управленческого персонала: модель, показатели, организация : метод. пособие. Самара : УДЦ, 1999.
3. Волошин Н. И. и др. Туризм как объект управления : учебник. — М. : Финансы и статистика, 2002.
4. Ильина Е. Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы : учебник. — М. : Финансы и статистика, 2002.
5. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма : учеб. пособие. — Минск : БГЭУ, 1999.
6. Коротков Э. М. и др. Антикризисное управление : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2002.
7. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учебник для вузов / пер. с англ. ; под ред. Р. Б. Ноздревой. — М. : ЮНИТИ, 1998.
8. Лукичева Л. И. и др. Основы менеджмента : учебник. — М. : Финансы и статистика, 2002.
9. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. — М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
10. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами : учеб. пособие для вузов. — М. : Экономика, 2001.
11. Морозов М. А., Володомасова Н. Ю. Экономика гостиничного предприятия : учеб. пособие. — М. : ИПФ «Талер», 2001.
12. Национальное и региональное планирование туризма / Всемирная туристическая организация. — Мадрид, 2003.
13. Шенгелия Н. Ю. Основы стратегического и оперативного планирования туризма : учеб. пособие. — М. : МИГМТ, 2000.
14. Туризм в эпоху альянсов, слияний и приобретений / Всемирная туристическая организация. — Мадрид, 2002.

Учебное издание

Скобкин Сергей Сергеевич

**ПРАКТИКА СЕРВИСА В ИНДУСТРИИ
ГОСТЕПРИИМСТВА И ТУРИЗМА**

Учебное пособие

Подписано в печать 30.03.2007. Формат 60×90¹/₁₆.

Печать офсетная. Гарнитура «Ньютон».

Усл. печ. л. 36,0. Тираж 3000 экз. Заказ

Издательство «Магистр».

101990 Москва, Колпачный пер., 9А

Тел.: (495) 625-4505

Официальным дистрибьютором Издательства «МАГИСТР»

является «Издательский Дом ИНФРА • М»:

127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в

Опт, розница, книга — почтой, доставка:

Телефоны: (495) 363-42-60 (многоканальный);

(495) 363-42-60 доб. 215 (справки о наличии);

(495) 363-42-60 доб. 247 (книга — почтой);

(495) 363-42-60 доб. 251 (заключение договоров)

Факс: (495) 363-92-12

E-mail: books@infra-m.ru. Internet: www.infra-m.ru

Розничная продажа:

Книжный супермаркет «Библиосфера»

м. «Пролетарская», ул. Марксистская, д. 9

тел.: (495) 670-52-17, 670-52-18, 670-52-19

www.bibliosfera-ddk.ru
