

Ирена Енджейчик

Современный туристский бизнес

Экостратегии
в управлении
фирмой



Irena Jędrzejczyk

Nowoczesny biznes turystyczny

Ekostrategie
w zarządzaniu
firmą



WARSZAWA
WYDAWNICTWO NAUKOWE PWN
2001

Ирина Енджейчик

Современный туристский бизнес

Экостратегии
в управлении
фирмой



МОСКВА
«ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА»
2003

75.81

УДК 338.482.2: 65.011.1

ББК 65.433-2

E63

Перевод с польского
И.Д. Рудинского

Енджечик Ирена.

Современный туристский бизнес. Экостратегии в управлении фирмой: Пер. с польск. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 320 с.: ил. – Пер. изд.: Irena Jędrzejczyk. Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą. – Wydawnictwo Naukowe PWN: Warszawa, Rzeczpospolita Polska, 2001.

ISBN 5-279-02735-9

Анализируется проблематика стратегического управления туристским предприятием и его устойчивого развития в условиях рыночной экономики, а также методы экоуправления и управления качеством туристских услуг. Обсуждаются нормативная база Европейского Сообщества в сфере туризма, проблемы адаптации туристской индустрии стран Восточной и Центральной Европы к требованиям ЕС.

Для владельцев и сотрудников туристских предприятий, руководителей туристской индустрии, а также научных и педагогических работников, аспирантов и студентов, исследующих и изучающих современный туризм.

Е 4205000000-171 169-2003
010 (01)-2003

УДК 338.482.2: 65.011.1
ББК 65.433-2

ISBN 83-01-13169-1

Copyright © by Wydawnictwo Naukowe PWN SA,
Warszawa, 2000

ISBN 5-279-02735-9

© Лицензионный перевод на русский язык
«Финансы и статистика», Москва, 2003

Copyright © for the Russian edition
by Finansy i Statistika, Moscow, 2003

Sam ISI

Inv № 437878

СОДЕРЖАНИЕ

К читателю	9
Введение	15
Часть I. ТУРИСТСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ В СТРЕМЛЕНИИ К УСПЕХУ И УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ	21
1. Туристский бизнес	23
1.1. Процессы развития туризма	23
1.1.1. От путешествия к туристскому бизнесу	23
1.1.1.1. Раннеисторическая фаза	24
1.1.1.2. Начальная фаза современного туризма	27
1.1.1.3. Фаза роста	29
1.1.1.4. Фаза массового туризма	30
1.1.2. Современный туристский бизнес	32
1.1.2.1. Туристский план Маршалла для Европы после второй мировой войны	32
1.1.2.2. От свободного туристского рынка к олигополистической структуре	33
1.2. Критика туристского бизнеса и расчет затрат и доходов в окружении	39
1.3. Туризм как предмет исследований	44
2. Туристское предприятие в условиях рыночной экономики	53
2.1. Туристское предприятие и правовые основы его функционирования	53
2.1.1. Характеристика туристского права	53
2.1.1.1. Источники туристского права	53
2.1.1.2. Договор в туризме и возникающие в связи с этим обязательства	57
2.1.2. Туристское предприятие	62
2.2. Окружение туристского предприятия	66
2.2.1. Новейшие тенденции изменений на туристском рынке	66
2.2.2. Новая модель труда, занятости и свободного времени	73
2.3. Государственная политика в отношении предприятий туристского сектора	80

2.3.1. Инструменты фискальной политики	80
2.3.2. Инструменты государственной экологической политики	83
2.3.3. Продвижение Польши на международных туристских рынках	87
3. Финансы туристского предприятия	89
3.1. Финансовое хозяйство туристских предприятий	89
3.2. Финансовый анализ на туристском предприятии	99
3.2.1. Значение бухгалтерского учета, отчетности и анализа для процессов принятия решений	99
3.2.2. Факторный анализ как инструмент оценки туристского предприятия	105
3.2.2.1. Финансовые показатели	105
3.2.2.2. Факторы окружающей среды в финансово-экономической и экологической оценке	111
3.3. Интерпретация результатов как основа «системы раннего предупреждения»	114
4. Управление риском и значение страхования для туризма	117
4.1. Управление риском	117
4.2. Страховые мероприятия	118
4.2.1. Накопления для самострахования	119
4.2.2. Страхование	120
4.3. Область ответственности турфирмы перед клиентом	123
4.4. Индивидуальное страхование на примере рисков путешествия ..	125
5. Стратегии развития туристских предприятий, основанные на инвестициях	127
5.1. Поиск капиталов для развития туристского предприятия	127
5.2. Инвестиции туристских предприятий	129
5.2.1. Эффективность капиталовложений	129
5.2.2. Материальные инвестиции туристских предприятий	131
5.2.2.1. Источники финансирования материальных инвестиций	132
5.2.2.2. Возможности финансирования проэкологических инвестиций	134
5.2.3. Экологические ограничения инвестиционной деятельности в туризме	137
5.2.3.1. Процедуры оценки воздействия на окружающую среду	138
5.2.3.2. Другие защитные инструменты для инвестиционной деятельности	140
5.2.4. Расчет эффективности инвестиций	144
5.3. Прямые иностранные инвестиции	146

6. Применение в туризме новейших цифровых технологий	150
6.1. Обзор приложений	150
6.1.1. Компьютерные технологии в бухгалтерском учете туристского предприятия	150
6.1.2. Чип-технологии и электронная поддержка платежных карт	151
6.1.3. Дистанционное выполнение работ	153
6.1.4. Электронные системы резервирования и продажи туристских услуг	156
6.2. Использование в туризме глобальных компьютерных систем	157
6.2.1. Фазы развития	157
6.2.2. Функции	165
6.3. Анализ мирового рынка в разрезе новейших технологий, применяемых в туризме	168
6.4. Будущее цифровых технологий	169
6.4.1. Достоинства и недостатки	169
6.4.2. Современные достижения	176
7. Политика Европейского Союза в сфере туризма	179
7.1. Европейская туристская политика	179
7.1.1. Политика региональная и политика туристская	179
7.1.2. Развитие европейской туристской политики	181
7.1.2.1. Инструменты региональной политики, поддерживающие туризм	183
7.1.2.2. Специальные программы для туристского сектора	187
7.2. Политика устойчивого развития туристских регионов ЕС	190
7.3. Выводы для польского туризма	196
Часть II. ПОЛЬСКИЙ ТУРИСТСКИЙ БИЗНЕС НА ПУТИ К СОВРЕМЕННОСТИ	199
8. Экологическое управление на туристском предприятии	201
8.1. Туризм – шанс для проэкологической реструктуризации экономики	201
8.2. Применение в туризме проэкологических процедур	205
8.2.1. Программа Чистого Производства	207
8.2.2. Управление качеством	211
8.2.3. Интегрированная система управления предприятием	213
8.3. Туристское предприятие как субъект проэкологических преобразований	219
9. Эмпирическая верификация рыночной и экологической ориентации польских туристских предприятий	223
9.1. Результаты исследования условий и потенциала развития польского туристского бизнеса	223

9.1.1. Ситуационный анализ	224
9.1.1.1. Характеристика обследованных туристских предприятий	225
9.1.1.2. Цель функционирования	226
9.1.1.3. Туристский рынок	230
9.1.1.4. Конкуренты	238
9.1.1.5. Клиенты	241
9.1.1.6. Партнеры и контрагенты	246
9.1.2. Отношение к природной среде	247
9.1.2.1. Степень экологизации предложения	248
9.1.2.2. Инвестиции и неинвестиционная проэкологическая деятельность	248
9.1.2.3. Реакция на инструменты государственной экологической политики	251
9.1.2.4. Оценка влияния на природную среду	253
9.2. Оценка польского туристского бизнеса на фоне других отраслей и секторов экономики	254
10. Формулирование экостратегии туристского предприятия	259
10.1. Характеристика процесса создания экостратегии	259
10.2. Стратегическая диагностика туристского сектора экономики ..	260
10.3. Наглядный пример экостратегии для турбюро	262
10.3.1. Стратегическая диагностика фирмы	262
10.3.1.1. Анализ SWOT	262
10.3.1.2. Анализ жизненного цикла продукта	270
10.3.1.3. Анализ <i>portfolio</i> (портфеля)	271
10.3.2. Концепция экостратегии	272
10.3.2.1. Миссия фирмы (<i>business mission</i>)	273
10.3.2.2. Цели и принципы	275
10.3.3. Цели маркетинга (оперативный план)	276
10.3.3.1. Повышение конкурентоспособности	277
10.3.3.2. Обеспечение рентабельности	278
10.3.3.3. Проэкологическая ориентация	279
10.3.4. Реализация и контроль	282
10.4. Возможности использования результатов исследований и наглядной модели для формулирования экостратегии собственной фирмы	283
Заключение	285
Литература	294
Комментарии и литература к русскому изданию	304
Сокращения	306
Приложение	309

Желание путешествовать и охота к перемене мест считается врожденным свойством человека. Путешествия предпринимаются в познавательных целях, для поиска приключений, для получения сильных ощущений и переживаний, для отдыха и развлечения, для отвлечения от монотонности повседневной жизни.

Иногда мотивом туристской поездки становится побег от толпы, шума и толчей жизни в большом городе в места, наполненные тишиной, покоем и одиночеством. Однако турпоездка может стать уходом от одиночества и предприниматься для поиска новых контактов с ранее незнакомыми людьми, либо для участия в коллективном обмене мыслями и мнениями. Независимо от мотивации и цели путешествия человек преодолевает пространство, причем делает это различными способами – пешком, на велосипеде, автомобиле, автобусе, теплоходе, самолете и даже на космическом корабле – всегда для поиска достопримечательностей, воспринимаемых очень субъективно и очень индивидуально. Чем более разнообразно пространство, по которому может перемещаться путешествующий гость, тем выше шансы сделать туристские предложения более привлекательными для того, чтобы он смог выбрать самый интересный, с его точки зрения, туристский продукт.

Российская земля, такая богатая с позиций биологического, климатического, культурного и природного разнообразия, представляет собой необычайно привлекательное туристское пространство, которое подлежит освоению для удовлетворения потребностей приезжающих гостей. Многочисленные природные и культурные достопримечательности, грамотно продвигаемая и рекламируемая их эксплуатация способны стать источником серьезных доходов для всего Российского государства, местного самоуправле-

ния различного уровня и для самих жителей Российской Федерации благодаря созданию туристским бизнесом новых рабочих мест. Считается, что благодаря эффекту мультипликации одно рабочее место в туризме создает семь новых рабочих мест в других отраслях и секторах, связанных с туризмом кооперативной цепью.

Туристский бизнес – это один из немногих видов хозяйственной деятельности, имеющих высокую рентабельность. Конечно, развитие туристской индустрии требует инвестиционных затрат, однако эта деятельность оказывается менее капиталоемкой, чем в других секторах экономики.

Российская Федерация как пространство, доступное для туристских посещений, имеет самую большую в мире площадь – свыше 17 млн км² – с практически неограниченными возможностями ее использования для различных форм туризма.

Для культурного и конгресс-туризма пригодны любые крупные города, и прежде всего столица Федерации Москва и историческая столица Санкт-Петербург, но также и другие известные города – Барнаул, Владивосток, Волгоград, Воронеж, Екатеринбург, Ижевск, Иркутск, Казань, Калининград, Кемерово, Краснодар, Красноярск, Набережные Челны, Нижний Новгород, Новокузнецк, Новосибирск, Омск, Оренбург, Пенза, Пермь, Ростов-на-Дону, Рязань, Самара, Саратов, Тольятти, Тула, Ульяновск, Уфа, Хабаровск, Челябинск, Ярославль и т.д. Некоторые из перечисленных городов уже в значительной степени развили свои туристские функции в качестве центров краеведения и/или бизнес- и выставочных центров.

Каждая автономная республика, входящая в состав Российской Федерации, также имеет свою индивидуальность и заслуживающие внимания культурные особенности, что обуславливает их перспективность в качестве целей туристских посещений. Туристы интересуются историей, архитектурой, традициями и обычаями, а также современной матери-

альной и духовной культурой всех республик, входящих в состав Российской Федерации.

Если учесть разнообразие климатических условий, обусловленное наличием на территории Российской Федерации практически всех климатических зон, то становится очевидной возможность реализации любых форм туристской, рекреационной и спортивной активности, характерных как для зимнего, так и для летнего сезона. Поэтому можно утверждать, что эта огромная территория открыта для круглогодичного туристского использования.

Разнообразный рельеф местности, начиная от приморских районов, через континентальные равнины и вплоть до предгорий, горных и высокогорных районов России с их огромным богатством флоры и фауны представляет все известные современной науке типы ландшафтов. Такие компоненты природной окружающей среды, как акватории, водные пути и леса, повышают привлекательность любой местности. Естественные лесные массивы делают многие регионы Российской Федерации привлекательными с точки зрения так называемого оздоровительного туризма, а некоторые старые российские курорты, получившие мировую известность еще в конце XIX в., в настоящее время имеют шанс восстановить свою былую славу.

Быстро развивающийся российский туристский рынок становится фактором преобразования всей российской экономики. Эти изменения заключаются в обновлении всей хозяйственной структуры в направлении увеличения доли валового внутреннего продукта (ВВП), приходящейся на так называемый третий сектор, т.е. на услуги. Результаты этих преобразований уже заметны: доля сектора услуг в ВВП уже превышает 58%, тогда как сельское хозяйство дает только 7%, а промышленность – около 34%. Занятость населения в секторе услуг несколько меньше – 56,3%, против 13% в сельском хозяйстве и 30,7% в промышленности.

Благодаря развитию бизнеса по оказанию туристских услуг соответствующий сектор экономики бу-

дет расти и дальше, что способствует достижению поставленной стратегической цели – приблизить структуру российской экономики к хозяйственной структуре наиболее развитых стран мира, т.е. государств с наибольшим значением ВВП в расчете на одного жителя либо с наибольшим значением показателя HDI (Human Development Index – показатель развития человека).

Для интенсификации развития туристской индустрии должны проводиться не только мероприятия, благоприятные для туристов, но и мероприятия, благоприятные для инвесторов, желающих разместить свои капиталы на российских туристских просторах. Примером деятельности такого типа можно считать функционирование с 1996 г. Особой экономической зоны на территории Калининградской области. Налоговые и таможенные привилегии (льготы и освобождения от уплаты) имеют целью создать благоприятный инвестиционный климат и способствовать привлечению прямых инвестиций (прежде всего иностранных) для их размещения в этом регионе.

В связи с процессом расширения Европейского Союза, начатым 30 марта 1998 г. Конференцией Министров иностранных дел 15 государств-членов ЕС, ведутся двусторонние переговоры со странами Центральной и Восточной Европы, в частности, с Венгрией, Польшей, Словенией, Чешской Республикой и Эстонией, а с 15 февраля 2000 г. – также с Болгарией, Латвией, Литвой, Румынией и Словакской Республикой (в процессе расширения ЕС также участвуют Кипр и Мальта). 26 февраля 2001 г. на конференции в Ницце заключено Соглашение об условиях расширения Европейского Союза (раздел VIII этого Соглашения) и необходимых институциональных реформах. С учетом перспективы будущего членства Польши в Европейском Союзе в стране ведется разработка Национального плана развития экономики на 2004–2006 гг. Подготовлена программа действий, названная «Повышение конкурентоспособности экономики», которая исходит из трех приоритетов:

- (1) Развитие предпринимательства;
- (2) Активизация инновационной деятельности;
- (3) Развитие туризма.

Эта программа, поднимающая вопросы развития польского туризма, может считаться частичным ответом на принятый в Брюсселе 15 марта 2002 г. документ «Report on Community Measures Affecting Tourism (2000)».

Разработанная для польских туристских фирм современная стратегия управления, основанная на принципах устойчивого развития (англ. *sustainable development*), а также учитывающая новейшие тенденции изменения туристского спроса и рыночные предложения Западной Европы, называется *экостратегией*; по нашему мнению, она может найти применение в условиях российского бизнеса и менеджмента. Это убеждение основано на изучении уже упоминавшегося документа Комиссии Европейских Сообществ, в котором наибольшее внимание уделяется проблемам охраны природных и культурных ценностей, стандартизации качества экологических свойств туристских продуктов и вопросам устойчивого развития туристских местностей.

Сведения о развитии туризма в Польше, и особенно знания о проблемах сохранения конкурентоспособности польской туристской индустрии в условиях европейской интеграции и глобализации туристского рынка, могут оказаться очень полезными для России. Ожидаемое в самом ближайшем будущем перемещение границ расширяющегося Европейского Союза на восток приведет к обострению конкуренции, и выдержать ее хозяйствующие субъекты российского туристского сектора смогут только в случае принятия и последующей реализации соответствующей стратегии.

С учетом всех этих факторов можно только приветствовать инициативу перевода настоящей книги на русский язык и ее издания в России.

Выражаю сердечную благодарность И.Д. Рудинскому за выполненный перевод, а также лично глав-

ному редактору А.Н. Звоновой и всему коллективу издательства «Финансы и статистика» – за издание российской версии книги. Отрадно отметить факт, что эта книга стала еще одним подтверждением плодотворного сотрудничества российских издательств с польским научным издательством PWN.

Надеюсь, что книга станет не только источником информации, но также поводом для дискуссии и стимулом творческих поисков наилучшего пути развития туризма; желаю российскому читателю приятного и полезного изучения представленного в ней материала.

Октябрь 2002 г.

Ирена Енджечик

Книга «Современный туристский бизнес. Экостратегии в управлении фирмой» основана на результатах работы, проводившейся автором в 1996–1998 гг. в рамках индивидуального гранта Комитета по научным исследованиям «Экостратегии в управлении туристской фирмой» (регистрационный номер Н02 D010 11) и дополненных отечественными и зарубежными изысканиями. В книге рассматриваются проблемы проэкологического управления и развития туристской фирмы. Актуальность этих проблем обоснована убеждением, что экостратегия может быть фактором рыночного успеха туристской фирмы.

Побудительными мотивами к проведению этих исследований стали наблюдаемые в общественной жизни процессы, а также отдельные события туристского и экологического характера, в частности: развитие дружественных окружающей среде форм туристского движения; растущий спрос на предложения туристских услуг, дружественных здоровью и окружающей среде; обострение рыночной конкуренции, основанной на «новом качестве» продукта и учитывающей экологические критерии; внедрение методов управления охраной окружающей среды с помощью рыночных инструментов воздействия на предприятие в рамках государственной экологической политики.

Значимость природных факторов в привлекательности (аттрактивности) туризма была причиной того, что методы экологического управления стали применяться в экономике туризма задолго до того момента, как они приняли формализованный вид современной государственной экологической политики (например, показатели *carrying capacity*, *visitors management* и т.п.). Методы управления, применяющиеся в мировом туризме в течение длительного времени, весьма похожи на современные процедуры экологического управления и на проэкологические методы управления качеством услуг. Выявленные аналогии позволяют надеяться на то, что внедрение в туризм формализованных процедур экологического управления окажется более простым делом, чем в другие секторы или отрасли экономики.

Проводящиеся в разных странах исследования демонстрируют изменения, происходящие на туристских предприятиях в процессе интеграции экологических целей с другими целями их функционирования. Результаты собственной работы автора подтверждают этот вывод и представляют позицию польского туризма с учетом изменений на туристском рынке, интеграции в Европейский Союз и проэкологической модификации методов управления предприятием.

Среди литературных источников, связанных с обсуждаемой проблематикой, можно найти много интересных работ, в которых освещаются вопросы проэкологического управления фирмой. С начала девяностых годов XX в. появляются публикации, посвященные проэкологическому управлению туристской фирмой и учитывающие специфику хозяйствующих субъектов туризма.

В польской литературе все еще ощущается значительный дефицит работ, в которых обсуждаются весьма важные проблемы охраны окружающей среды и поднимаются проблемы адаптации экономики польского туризма к современным тенденциям в управлении предприятием.

Цель настоящей публикации заключается в определении того, что представляет собой экостратегия, с последующей попыткой сформулировать на ее основе концепцию управления туристской фирмой в современных условиях. Для достижения этой цели используется как мировой опыт, изложенный в специальной литературе, так и результаты собственных исследований.

Задача настоящей работы, вытекающая из поставленной цели, заключается в разработке теоретических основ проэкологического управления туристским предприятием в польских условиях, в частности, путем применения экостратегии для определения условий программирования развития предприятия.

Как теоретические результаты, так и приводимые эмпирические примеры могут оказаться полезными для достижения прикладной цели, связанной с созданием методов и технологий построения экостратегий и их внедрением в хозяйственную практику. Они также могут рассматриваться в качестве своеобразного инструктажа, ориентированного на предпринимателей и топ-менеджеров туристского бизнеса.

Главная проблема проводимого исследования – это критерии выбора туристскими фирмами современных стратегий управления, дружественных окружающей среде, и применение этих кри-

териев для построения экостратегии в конкретных прикладных условиях. Научные критерии выбора стратегии дружественной окружающей среде управления туристским предприятием имеют характер рабочей гипотезы, предполагающей их полезность для достижения конечной цели – конструирования экостратегии для собственной фирмы.

Другие рабочие гипотезы формулируются следующим образом:

- цели охраны окружающей среды интегрируются с системой целей туристского предприятия;
- экостратегия направлена на «новое качество» продукта, дополненное экологическими характеристиками;
- информационную базу концепции экостратегии составляют результаты ситуационного анализа рынка и окружающей среды (в широком понимании этого термина);
- современное управление фирмой не только предполагает адаптацию к окружающей среде, но и предопределяет проэкологическое поведение клиентов, партнеров и конкурентов.

Частные рабочие гипотезы позволяют сформулировать главный тезис: **Экостратегия – это фактор рыночного успеха фирмы и условие ее развития в будущем.**

Прикладная область настоящей работы обусловлена определением понятия проэкологического управления и включает в себя:

- систему управления туристской фирмой;
- ситуационный макроанализ;
- экостратегию управления, основанную на принципах устойчивого развития;
- маркетинг;
- организацию;
- финансы;
- управление персоналом;
- контроллинг;
- программирование развития.

Временной интервал работы охватывает период с 1991 по 2000 гг. В некоторых случаях при анализе мировых тенденций развития этот интервал существенно расширен.

Пространственная сфера исследований – это Польша, а также (для сравнительного анализа отдельных проблем) – Европа и другие континенты.

При выборе общей методологии исследований, относящейся к теории управления, был принят подход, в рамках которого стра-

тегическое управление понимается в более широком смысле, чем стратегическое планирование.

Стратегический план – это концепция, реализация которой не гарантируется. Планирование успеха вовсе не означает, что в конечном итоге этот успех будет достигнут.

Вероятность достижения запланированного успеха может быть увеличена при наполнении стратегического плана конкретными мероприятиями и распределении управленческих функций.

Стратегическое управление заключается в интеграции стратегических планов и стратегической деятельности. Оно призвано отвечать на вопросы о пути развития фирмы и о способе ее долговременного закрепления на рынке.

Экостратегия понимается в широком смысле как концепция стратегического управления.

С точки зрения исследований туризма настоящая работа базируется на методологии комплексного толкования понятия «туристская фирма». Поэтому в роли предмета анализа рассматриваются процессы управления хозяйствующими субъектами, связанные как с удовлетворением туристских потребностей напрямую, так и с обеспечением их через посредников.

В качестве методики проводимых исследований используются различные количественные и описательные технологии, известные и широко распространенные в мировой научной практике.

Структура работы отвечает выдвинутым требованиям и ориентирована на достижение сформулированных познавательных и прикладных целей.

Книга состоит из двух частей. Первая часть «*Туристское предприятие в стремлении к успеху и устойчивому развитию*» посвящена теоретическим основам и представлению процессов развития туристского бизнеса, а также институциональным формам его функционирования. Во второй части «*Польский туристский бизнес на пути к современности*» по результатам собственных исследований автора предпринимается попытка оценить польский туристский бизнес и применить метод проэкологического управления к практической деятельности отечественного туристского предприятия. В работе выделено 10 разделов. В каждом из них отражены конкретные экологические проблемы. Благодаря такому подходу традиционный ситуационный анализ и стратегия развития фирмы подвергается существенной проэкологической модификации.

В разделе 1 представлено развитие мирового туризма – от простого путешествия до современного туристского бизнеса. Подробно анализируется современная фаза развития туризма с детализацией ее экономических, экологических и общественных характеристик.

В разделе 2 исследуется туристское предприятие в условиях рыночной экономики. Представляются правовые основы функционирования туристского предприятия, его рыночное окружение и государственная политика в плане ее влияния на фирму.

Финансы туристского предприятия, в том числе факторный анализ оценок показателей окружающей среды, рассматриваются в разделе 3. Управление рисками и значение страхования в туризме обсуждается в разделе 4. Раздел 5 посвящен инвестициям и способам привлечения капитала для развития туристского предприятия. В разделе 6 дается обзор применений в туризме новейших цифровых технологий. В разделе 7 представлена политика Европейского Союза в секторе туризма.

Вторая часть открывается разделом 8, в котором излагаются методы интеграции экологических целей в стратегическое управление туристским предприятием. Базовые принципы экологического управления рассматриваются с учетом секторной, отраслевой и внутрифирменной специфики туристской индустрии. В разделе 9 на материалах собственных эмпирических исследований демонстрируется трудный путь польского туристского бизнеса к современности, оценивается его потенциал и способность адаптироваться к новейшим мировым тенденциям.

В разделе 10 обсуждаются способы построения экостратегии для конкретной фирмы и методы программирования ее будущего развития.

Изучение представленного в книге материала позволит читателю получить представление о:

- современных технологиях системного управления туристским предприятием (право, финансы, страхование, цифровые технологии обработки информации);
- механизмах экологического управления при помощи инструментов воздействия на предприятие и реакции туристских предприятий на такие воздействия;
- способах оценки роли экологического фактора в стратегиях управления туристской фирмой;

- условиях развития польского туристского бизнеса, а также рыночных и нерыночных возможностях и угрозах этому развитию;
- возможных сферах проэкологической ориентации хозяйствующих субъектов туризма и их готовности воспринять такую ориентацию;
- технологиях построения экостратегии развития собственной уже существующей или только создаваемой фирмы, которые иллюстрируются примерами.

Автор надеется, что благодаря большому количеству новых и оригинальных (хотя в некоторых случаях противоречащих друг другу) теоретических выводов книга окажется интересной для научных кругов, изучающих туризм, экологию и предпринимательство. Она может стать поводом к научной дискуссии как по проблемам современного проэкологического управления предприятием, так и о направлениях устойчивого развития туристского бизнеса.

Книга не должна рассматриваться как справочник либо как современный учебник, поскольку в ней нет задач и контрольных вопросов, рекомендаций по изучению дополнительной литературы, а также методического указателя. Однако вследствие острого недостатка на польском рынке учебных изданий, посвященных обсуждаемой проблематике, а также благодаря педагогическому опыту автора она может оказаться полезной в качестве учебного пособия для преподавателей и студентов соответствующих специальностей.

Книга также может оказать практическую пользу предпринимателям и топ-менеджерам в туристском бизнесе, руководящим работникам органов местного самоуправления в туристских регионах, а также лицам, ответственным за выработку решений в области туристской и экологической государственной политики.

Туристское предприятие в стремлении к успеху и устойчивому развитию

Туристский бизнес

1.1. Процессы развития туризма

1.1.1. От путешествия к туристскому бизнесу

«Благодаря погоне человека за вещами, которых ему не хватает, возникли путешествия, из которых и зародился туризм»

Джеймс Максвелл
(К. Фусс, 1960)

Понятие туризма изменялось с течением времени. Определение туризма расширялось по мере возникновения новых явлений и процессов общественного, экономического и экологического характера, связанных с перемещением людей в целях потребления, расходования свободного времени.

В ранней исторической фазе можно говорить о путешествиях, т.е. выездах за пределы мест постоянного проживания.

Наиболее смелые интерпретаторы истории находят источники этого феномена в изгнании из рая прародителей человечества, а походы Ганнибала трактуют как хорошо организованные приключенческие путешествия. При таком подходе к туризму наряду с современным массовым туристским движением относят переселение народов, паломничества к святым местам, крестовые походы, путешествия, связанные с географическими открытиями, странствования бардов, прогулки с рюкзаком за плечами.

Современная наука четко выделяет в этом феномене, называемом в повседневном обиходе путешествием или туризмом, две связанные между собой, однако принципиально различные сферы, а именно туристское движение и туристскую индустрию.

Такая интерпретация феномена туризма обусловлена возникновением рынка и связанных с ним законов рыночной экономики. Поэтому развитие туризма можно рассматривать как с позиций спроса, т.е. туристского движения, так и с позиций предложения, т.е. тех структур, которые заняты подготовкой и реализацией путешествий (они могут располагаться и в местах постоянного проживания, и в местах приема туристов).

Единообразная периодизация истории туристского движения в науке отсутствует, и в первую очередь из-за того, что эта история оказывается уникальной для каждой отдельно взятой страны или культурного сообщества. Также возникают существенные затруднения в оценке того, что считать туризмом «мирового», а что – «локального» уровня. Несмотря на эти оговорки, в специальной литературе продолжаются попытки систематизировать историю туристского движения исходя из того, что это поможет лучше понять весь комплекс экономических, экологических и общественных явлений, составляющих этот феномен.

Наиболее адекватной европейскому культурному сообществу, к которому всегда принадлежала и впредь будет принадлежать Польша, можно считать систематику (Freyer W., 1993), согласно которой в туристском движении выделяют следующие фазы:

- раннеисторическая фаза, охватывающая период до 1850 г.,
- начальная фаза – с 1850 по 1914 г.,
- фаза развития – с 1914 по 1945 г.,
- фаза массового туризма – после 1945 г.

1.1.1.1. Раннеисторическая фаза

Как уже упоминалось, в соответствии с крайними историческими интерпретациями эпоха путешествий и экскурсий началась с изгнания из рая Адама и Евы. Современная наука, как правило, отказывается признавать этих первых путешественников туристами. По сути дела, они не соответствовали главному критерию, обуславливающему такое название. Мотивами перемещения в пространстве в раннеисторические времена чаще всего становились такие факторы, как торговля, хозяйствственные контакты, жаж-

да познания, открытий, обучение, религия. Путешествия не предпринимались только лишь для получения положительных эмоций, люди часто отправлялись в них не по своей воле либо по принуждению. Часто такие походы сопровождались опасностями и трудностями, угрожающими здоровью или даже жизни.

В раннеисторической фазе можно найти множество примеров подобных перемещений в пространстве: торговые путешествия филистимлян и древних римлян, античные путешествия к священным источникам либо для получения образования и т.п.

В специальной литературе (Elsasser H., 1994) приводятся египетские тексты, датируемые 2000–1000 гг. до н. э., которые свидетельствуют, что путешествия для получения удовольствия и для отдыха были обыденным явлением в жизни древних египтян, а также что их удаче покровительствовал один из египетских богов. Известны аналогичные описания, происходящие из Древней Греции, где масштаб поездок был меньшим, чем в Египте, а путешествия совершились, главным образом, для участия в Олимпийских играх или для наблюдения за их ходом (776 г. до н. э. – 394 г. н.э.). Совершились также систематические поездки к дельфийскому оракулу. Однако настоящий расцвет туризма в древности произошел благодаря Римской империи. Римляне создали дорожную сеть невиданных прежде масштабов. Исторические источники позволяют сделать вывод, что сеть главных дорог имела общую длину свыше 90 тыс. км, а длина второстепенных дорог, соединявших отдельные поселения между собой, превышала 200 тыс. км. Хорошо развитая дорожная сеть служила военным, административным и торговым целям, однако использовалась также и для путешествий, предпринимавшихся для «чистого» удовольствия, развлечений и отдыха. В специальной литературе даются примеры индивидуальных и коллективных путешествий, приводятся описания путеводителей, бюро путешествий, информационных служб, транспортных средств с выделенными местами для сна и приготовления пищи, с прицепами для багажа и встроенным измерителем километража, а также описания придорожных гостиных дворов, предлагающих за денежную или натуральную оплату безопасный ночлег и питание.

Следствием гибели Римской империи стал упадок цивилизации и связанного с ней стиля жизни. В течение последующих 800 лет, заполненных войнами и беспорядками, индивидуальные путешествия не предпринимались, а коллективные походы совер-

шались с целью разбоя или торговли. Редко используемые и не ремонтируемые дороги быстро подверглись полному разрушению. По бездорожью Европы в XI в. скитались бродяги, путешествовали трубадуры и сказители, шли купеческие караваны, а в позднем средневековье – совершались походы и поездки для получения образования либо по религиозным мотивам (такие, как паломничество в Сантьяго-да-Компостелла), крестовые походы в Святую Землю, путешествия молодых ремесленников (челяди) с целью трудоустройства либо для получения профессии, военные и разбойные походы, экспедиции для географических открытий (например, Марко Поло). Это были авантюрные и опасные времена.

Эпоха ренессанса и просвещения изменила мотивацию предпринимаемых путешествий, тогда же сменился и субъект поездок. Путешествия обусловливались наличием значительных финансовых средств, обладанием юридическими привилегиями и значительным объемом свободного времени, что давало возможность путешествовать только немногочисленным членам наиболее богатых социальных групп. В XVII в. обрели популярность путешествия по Европе – так называемые *Grand Tour of Europe*, связанные с желанием получить образование. Они проводились в рамках программы воспитания молодых аристократов и считались в феодальном обществе одной из форм ритуала инициации. Эти поездки предполагали довольно длительное (иногда до нескольких лет) проживание в различных городах Европы, счиавшихся центрами культурной, хозяйственной, политической и религиозной жизни. Путешествия также способствовали налаживанию хозяйственных и политических контактов аристократической молодежи со знатными иностранными семействами. Благодаря изменениям экономической и общественной структуры в состав новой элиты вошло богатое мещанство, которое путем наследования аристократического стиля жизни стремилось упрочить и узаконить вновь обретенное общественное положение. Достижению этой цели способствовали путешествия детей из богатых мещанских семей к местам, ранее посещавшимся только аристократией, в первую очередь для того, чтобы продемонстрировать свой статус новой элиты.

В ответ на такое поведение аристократия пыталась отделиться и дистанцироваться от нежелательного и презираемого общества «новых богачей». Для этого она искала новые места как цели

путешествий. Прежние поездки за границу сменились посещением отечественных курортов (например, Баден-Баден, Спа, Экс-ле-Бен, Марианске Лазне и т.п.). Наряду с отдыхом на «родных» элитных курортах стали популярны поездки на Средиземное море и прогулки по горной местности. Первооткрывателями Альп в качестве цели турпоездок, а также «изобретателями» зимних видов спорта и зимнего туристского сезона стали англичане, гораздо позже к ним присоединились французы и американцы. Путешествия в местности с красивым ландшафтом и моду на возврат к природе пропагандировал Жан-Жак Руссо в романе в письмах «Юлия, или Новая Элоиза» (1761 г.), а сочиненный им слоган «*retour à la nature*» пережил века и до настоящего времени часто применяется в рекламных целях.

Считается, что дворянской и аристократической молодежи XVII и XVIII вв., путешествовавшей не только для получения новых знаний, но и для развлечений и удовольствия, может быть присвоен статус туриста. Туристскими могут называться поездки молодежи (особенно английской, а позднее и из других европейских стран) из знатных семей, предпринимавшиеся перед вступлением во взрослую жизнь для упрочения своей позиции, которые проходили, как правило, по проторенному пути двух- или трехлетнего Grand Tour: из Лондона через Париж в Италию.

Итак, характерной чертой раннеисторической фазы развития туризма была значительная сложность и длительность путешествия. Скорость перемещения составляла примерно 6 км/ч (пешком, на коне или в карете), а расстояние, покрывавшееся за день, не превышало 60 км. Привилегия или своего рода необходимость путешествовать принадлежала купцам, богатым мещанам, дворянам и аристократам. Подавляющее большинство населения довольствовалось рассказами и песнями о дальних странствиях; только значительно позднее – с изобретением книгопечатания – появилась возможность чтения книг, газет и иллюстрированных журналов с рассказами о путешествиях.

1.1.1.2. Начальная фаза современного туризма

Революция в развитии туризма произошла в XIX в. благодаря изобретению железной дороги и парохода. Поездки стали быстрее, дешевле, удобнее и доступнее для широких масс населения. Процесс индустриализации изменил стиль жизни и увели-

чил потребность в отдыхе по окончании работы. В специальной литературе отмечается, что начальная фаза современного туризма приходится на XIX в. Для нее характерны:

- развитие информационной инфраструктуры и, особенно, почтовой сети;
- развитие транспортной инфраструктуры и применение новых транспортных средств, таких, как железная дорога и пароход, увеличение скорости перемещения и снижение стоимости поездок;
- рост благосостояния вследствие индустриализации и первые социальные завоевания в области свободного времени, особенно возможность использовать отпуск – правда, пока еще неоплачиваемый и не ставший повсеместным явлением.

Первое коллективное путешествие состоялось в 1841 г.; его организатором был Томас Кук, который в качестве председателя английского Общества трезвенников пытался таким образом противодействовать алкоголизму и привлекать в свое общество новых членов и сторонников. Путь длиной 10 миль пролегал из Лейстера в Лоффборо, а во время железнодорожной поездки ее 570 участникам под звуки музыки предлагался чай и пирожные с изюмом. Стоимость поездки была символической – всего один шиллинг.

Характер этого мероприятия еще не был коммерческим, тем не менее, новый бизнес развивался очень быстро. В течение 20 лет с учетом размеров и финансового масштаба он выделился в самостоятельную отрасль, которая рекламировала свою продукцию вначале бессистемными рисунками и плакатами, но вскоре (в 1862 г.) появился первый настоящий каталог путешествий.

Томас Кук основал первое в новом времени коммерческое турбюро и в 1865 г. вывез первую организованную группу зажиточных туристов на заграничный отдых в Швейцарию. Благодаря ему такие местности, как Давос и Сент-Мориц, которые приняли первые группы гостей в зимнее время, впоследствии динамично развились в мировые центры зимнего туризма.

Швейцарские предприниматели, занятые гостиничным бизнесом (например, Зайлер в Церматте, Баур в Цюрихе, Бадрутт в Сент-Морице и Цезар Ритц – владелец гостиничной сети в различных местностях, причем не только в Швейцарии), обрели международную известность. Отели класса «люкс» в стиле *belle époque* были предназначены для зарубежных гостей. Внутренний туризм был развит слабо, поскольку цены были высокими, а местные жители – бедными.

Посещения Швейцарии, и особенно транзитные поездки, еще больше участились по завершении прокладки альпийской железной дороги (переезды через перевалы Сен-Готард в 1882 г., Симплон в 1906 г., Лёчберг в 1913 г.), благодаря чему Швейцария укрепила свои позиции в качестве транзитной страны. За один только рекордный 1910 г. Швейцария приняла в 12 тыс. отелей свыше 22 млн зарубежных гостей. Этот рекорд был повторен только в 1957 г.

Итак, можно резюмировать, что и на начальной фазе современного туризма для путешествий были необходимы и время и деньги.

1.1.1.3. Фаза роста

Фаза роста туризма в Европе приходится на период 1914–1945 гг. В это время не только существенно увеличился поток туристских поездок, но и принципиально изменилась структура туристского движения, что оказалось очень полезным для менее зажиточных общественных слоев. Особенно возросло количество участников туристского движения, относящихся к среднему классу и к управляемым высшего звена, однако в конце двадцатых годов туризмом увлеклись чиновники низших уровней и даже наемные рабочие. Этому способствовали первые правовые нормы, вводившие обязательный отпуск, хотя в Западной Европе он первоначально был очень скромным – от 3 до 6 дней отдыха в течение года. Общественная востребованность выездов на отдых, в рекреационных целях и для поправки здоровья нашла свое отражение в туристских предложениях, учитывавших социальный статус потенциальных клиентов и направленных, главным образом, на летний отдых в незначительном удалении от мест постоянного проживания и работы. Можно считать, что двадцатые годы положили начало развитию социального туризма. Существенно снизилась доля участия в туризме наиболее зажиточных социальных групп из так называемого *leisure class* («праздного класса»).

Совершенно новую форму путешествий выработали политические движения, имеющие вид военных или полувоенных орга-

низаций, в большинстве своем молодежные, часто с националистической, а иногда даже фашистской ориентацией. Эти организации предлагали дешевые либо практически бесплатные поездки для сплочения групп людей и/или их обучения, в пропагандистских целях, а также для того, чтобы через краеведение развивать патриотические чувства. Наиболее фашистский характер такие путешествия приобрели в национал-социалистической Германии и в Италии.

1.1.1.4. Фаза массового туризма

После 1945 г. туризм вступил в новую фазу развития, которая характеризовалась, с одной стороны, массовостью турпоездок, а с другой – масштабностью и прогрессирующей диверсификацией туристского предложения. Эта фаза развития туризма до начала девяностых годов параллельно развивалась в двух различных направлениях, определяемых господствующей социально-экономической системой: по-своему в европейских странах с развитой рыночной экономикой и совершенно по-другому – в странах бывшего социалистического лагеря. Насколько в условиях рыночной экономики туризм структурировался в процветающую, высоко рентабельную и динамичную отрасль народного хозяйства, настолько в условиях планово-распорядительной системы он ограничивался выполнением социальной функции, финансируемой государством (через государственные производственные предприятия или через госбюджет). Несмотря на то, что в обоих случаях поездки были массовыми, различия были принципиальными. Туризм в странах Центральной и Восточной Европы характеризовался более низким показателем интенсивности турпоездок, ограничением путешествий границами собственной страны либо в лучшем случае – территорией стран «своего» политического блока, ограничениями в выборе места отдыха, низким уровнем туристского обслуживания, однообразием программы пребывания, низким стандартом туристской и развлекательной базы, отсутствием системных решений, которые обеспечивали бы развитие, модернизацию и реконструкцию материальной базы туризма. Отсутствие соответствующих механизмов финансирования в этот период вело к ее дряхлению и неуклонному обветшанию.

В странах с рыночной экономикой туризм принял форму хозяйственной деятельности, расширяя сферу третьего сектора в высокоразвитых странах либо инициируя формирование этого сектора в развивающихся странах.

Современная экономика туризма характеризуется массовостью туристского продукта, его стандартизацией и серийным производством, специализацией и диверсификацией туристского предложения и современными формами его продажи. Сфера государственного вмешательства в этот сектор экономики определяется аллокационной, перераспределительной и стабилизирующей функцией капиталистического государства, а сохранение государством некоторых социальных рычагов вмешательства в сектор туризма определяется следующими предпосылками:

1. Туризм служит воспроизводству рабочей силы в свободное время и благодаря этому – более эффективному ее использованию в рабочее время.

2. Туризм – это общественный инструмент, интегрирующий различные социальные группы.

3. Самостоятельность в свободное время способствует снятию тягостного недовольства условиями труда.

4. Туризм активизирует слаборазвитые регионы и создает (прямо или косвенно) новые рабочие места.

5. Туризм – это социально-экономический инструмент уменьшения регионального диспаритета.

6. Туризм способствует проэкологической трансформации экономической структуры, поскольку благодаря ему в народном хозяйстве возрастает роль третьего сектора.

Однако экономико-политическая система страны представляет собой только один из факторов, влияющих на роль государства в управлении туризмом. Эта роль в значительной мере зависит от значения туризма на фоне общей экономической ситуации в конкретной стране, от уровня развития туристского бизнеса (индустрии), а также от степени зрелости туристского рынка.

Чем выше уровень экономического развития страны, либеральность экономической системы и степень децентрализации политической системы, тем меньше государство вмешивается в сферу туризма. Однако то или иное участие присутствует в любой системе, что обусловлено экономическими, социальными, экологическими и политическими последствиями развития туризма.

1.1.2. Современный туристский бизнес

«Понимание мотивов и тенденций развития современного туризма невозможно без изучения истории путешествий»

(Opaschowski H., 1992)

1.1.2.1. Туристский план Маршалла для Европы после второй мировой войны

Процесс, начало которому было положено выездами на лоно природы, развился в организованные поездки на дальние расстояния. Фактически, бизнес, основанный на организованных поездках, зародился еще в XIX в., однако организованный туризм только после второй мировой войны стал считаться полноценной отраслью промышленности. Согласно господствовавшим тенденциям в направлении стандартизации туристского продукта и его серийного производства, а также «монтажа» туристских развлечений, руководители турбизнеса предлагали массовому потребителю организованные путешествия. С таким подходом были неразрывно связаны процессы рационализации размеров туристских предприятий, кооперации с другими отраслями экономики, а также формирования рынков для реализации продукта под названием «путешествие». Поскольку собственного капитала постоянно не хватало, предприниматели объединялись в союзы для оказания взаимопомощи. Благодаря невысокой норме прибыли и тщательной калькуляции расходов на транспорт и ночлег участие в туризме стало возможным для широкого круга людей, покупательная способность которых сразу после войны оставалась еще очень низкой. Результаты этого подхода оказали настолько мощное влияние на развитие турбизнеса, что в Западной Европе его по настоящий день называют «туристским планом Маршалла»¹.

Были организованы специальные поезда для перевозки туристов, и они заполнялись до последнего места. Путешественники

¹ В рамках финансовой помощи Европе по плану Маршалла, оказывавшейся с начала пятидесятых годов, до настоящего времени существует возможность использования инвесторами для развития туризма средств EUROPEAN RECOVERY PROGRAM. В частности, эта помощь состоит в кредитовании до 50 % инвестиционного проекта со сроком погашения 10 лет и льготной процентной ставкой ниже коммерческого уровня.

сидели на деревянных лавках в вагонах, построенных еще перед войной. Поездка к месту назначения нередко длилась более суток. Несмотря на действовавшие в Европе строгие визовые и валютные правила, немецкое товарищество TOUROPA организовало в 1952 г. первый так называемый вакационный экспресс, маршрут которого пролегал через Люцерн, Лугано, Флоренцию, Рим, Капри, Венецию и далее до Инсбрука.

Товарищество на собственные средства оборудовало вагоны раскладными гамаками для сна. Железная дорога в пятидесятых годах была важным фактором развития турбизнеса. С одной стороны, ее роль обуславливала низкой стоимостью транспорта и возможностью ночлега, а с другой стороны – государственным финансированием железнодорожной инфраструктуры.

Однако в проспекты и каталоги скоро стали включать предложения путешествовать автобусом и самолетом. Первый специализированный двухмоторный самолет Vickers Viking, имеющий 36 посадочных мест, уже в 1953 г. перевозил туристов по двухдневному маршруту с промежуточными посадками в Лионе, Барселоне, Мадриде, Танжере, Касабланке и Агадире.

Вскоре была открыта возможность организации так называемых комбинированных поездок (в частности, в Средиземноморье) – частично поездом и частично автобусом, теплоходом и/или самолетом. В шестидесятых годах появились предложения далеких путешествий, вначале в Африку, затем в Южную и Северную Америку, а также в Юго-Восточную Азию. В конкурентной борьбе за клиента предлагались все новые цели путешествий, новые формы поездок, новые виды ночлегов и размещения, новые возможности для развлечения и туристские достопримечательности. Начиная с отдыха в деревне до курсов парусного спорта на Балтике, от обучения нырянию в Средиземном море до молодежных поездок в Восточную Европу, от карнавалов в кемпингах на Севере до путешествий к культурным достопримечательностям Турции и т.п. – предложения клиентам непрерывно расширялись.

1.1.2.2. От свободного туристского рынка к олигополистической структуре

Борьба за место на рынке обострялась на всех уровнях производства туристского продукта:

– организации путешествий и пребывания в местах посещения, а также реализации конкретных мероприятий;

- распределения и продажи;
- транспортировки, размещения и организации питания.

Конечно, пятидесятые годы еще нельзя было назвать «золотым веком» туристских предприятий, однако рынок был тогда действительно свободным, прозрачным и открытым. Между предприятиями, предлагавшими различные путешествия – поездом, автобусом, теплоходом, а также между фирмами, обеспечивавшими размещение, питание и культурную программу, существовала конкуренция. Капитал и услуги были распределены между многочисленными самостоятельными предприятиями, а новые фирмы могли входить на этот рынок и имели весьма высокие шансы закрепиться на нем. Естественно, существовали товарищества, союзы, кооперация и сотрудничество, однако они имели, как правило, свободный, добровольный и эпизодический характер.

Железная дорога имела свою долю в бюро путешествий, а те в свою очередь участвовали в фирмах автобусных перевозчиков и были связаны договорами с отелями. Встречалась и обратная ситуация – некоторые региональные гостиничные и автобусные фирмы становились совладельцами бюро путешествий. Наиболее крупные организаторы путешествий даже становились совладельцами банков.

Однако в эти пионерские времена началась стремительная экспансия капитала.

Основные потребительские запросы населения были удовлетворены, а жажда путешествий значительно усилилась. Стремительный рост количества туристских поездок за границу стал причиной увеличения инвестиций в туристскую индустрию. Чarterные перевозки туристов самолетами требовали серьезных капиталовложений, поскольку авиационная промышленность не прерывно совершенствовала существующие модели самолетов и создавала новые модели, причем каждая последующая модель была безопаснее, комфортнее и быстрее предыдущей. Для того, чтобы не отстать от технического прогресса в этой отрасли, требовались все новые и новые инвестиции. Имели значение и новые цели турпоездок. Процесс открытия новых перспективных для туризма регионов и территорий требовал обеспечения их аэропортами, транспортными средствами и соответствующей инфраструктурой, гостиничной и гастрономической базой. В этот период значительная часть инвестируемых средств предос-

тавлялась самими туристскими предприятиями. Туристский продукт предлагался все более широкому и разнообразному кругу клиентов, которые имели (и имеют по настоящее время) возможность выбирать различные цели и формы путешествий, конечно, с учетом рекламы и под влиянием определенных и ориентированных на конкретные группы клиентов маркетинговых стратегий. При обострении конкуренции эта деятельность стала весьма дорогостоящей. Новые каналы распределения, а также размещение турбюро и посреднических фирм в местах, характеризующихся очень высокой посещаемостью – чаще всего в крупных торговых центрах (например, в супермаркетах или пунктах организации посыльной торговли), на территории крупных транспортных предприятий (на железнодорожных или автобусных вокзалах, в аэропортах и в морских портах) – все это предполагало большие финансовые затраты. Чем больше было туристское предприятие, тем более капиталоемким становилось содержание административного аппарата. Не каждый проданный туристский продукт приносит прибыль, поскольку, с одной стороны, транспортные, гостиничные и гастрономические мощности не всегда могут использоваться на сто процентов, а с другой – довольно часто при желании удержать спрос цены стабилизируются на уровне более низком, чем фактическая себестоимость продукта. Поэтому туристские предприятия часто используют так называемое смешанное калькулирование, при котором рисковые или приносящие убыток продукты уравновешиваются продуктами с гарантированно высокой прибылью. Подобные принципы функционирования привели к тому, что в период бурного роста (шестидесятые годы) организованный туризм стал одной из наиболее капиталоемких и агрессивно конкурентных отраслей экономики.

В эти годы в мировом туризме прошла первая большая волна концентрации капиталов. Конечно, и раньше – сразу после второй мировой войны – можно было найти примеры тяготения предприятий к простейшим формам объединения капиталов. Типичным примером можно считать совместное предприятие под названием Центральноевропейское бюро путешествий (*Mitteleuropaeisches Reisebuero*), которое возникло в результате соглашения таких партнеров, как германская и венгерская государственные железные дороги, австрийское транспортное бюро, северогерманский Ллойд, а также Хапаг-Ллойд, выделивших для

реализации общих экономических целей соответствующие капиталы и образовавших юридически и организационно самостоятельное предприятие. В пятидесятые годы также имели место слияния туристских предприятий (и особенно их вертикальные объединения), находившихся в единой цепи услуг, оказываемых клиенту-туристу, что позволяло выжить либо увеличить свою рыночную силу. Цель подобных объединений заключалась в вертикальном развитии деятельности фирмы путем освоения родственных или рыночно связанных фаз процесса производства продукта. Именно таким образом бюро путешествий чаще всего интегрировались с транспортными предприятиями (перевозчиками).

В шестидесятые годы характер концентрации и централизации капитала изменился. Если до этого времени предприятия объединялись на принципах кооперации, то в шестидесятые годы начались процессы слияния предприятий-конкурентов, имевших аналогичные продукты и рынки, с целью монополизации рынка (горизонтальные слияния и поглощения). В качестве примера можно привести четыре крупные германские фирмы, занимавшиеся организацией путешествий: TOUROPA, Scharnow, Hummel и Dr. Tigges-Reisen, которые ловко обошли антимонопольные и антикартельные законы, вначале под видом сотрудничества в области электронного резервирования мест и в целях повышения эффективности использования самолетного парка, и в результате создали (путем слияния) огромный туристский концерн Touristik Union International GmbH KG (TUI). Процесс роста концерна на этом не остановился.

В шестидесятые годы наряду со знаменитыми слияниями традиционных организаторов путешествий также изменилась деятельность концернов и в других отраслях. Этот процесс в специальной литературе называют связанной диверсификацией или концентрическим слиянием. Он состоит в объединении предприятий, относящихся к различным секторам промышленности. Эффект достигался за счет обмена знаниями и умениями, накопленными до этого момента в независимых, но достаточно схожих сферах деятельности. В качестве примера можно привести крупнейшие торговые концерны, например, сеть домов посылочной торговли Quelle или Neckermann, которые стали предлагать своим клиентам поездки по очень выгодным ценам, благодаря чему эти концерны весьма быстро захватили значительную долю туристского рынка. Через свои каталоги и торговые дома оба кон-

церна без значительных инвестиций и каких-либо затрат на рекламу смогли обеспечить себе эффективную продажу туристского продукта. Они могли использовать уже существующее программное обеспечение собственной компьютерной сети, офисное оборудование и т.д. Торговые дома и система посыльной торговли позволили этим концернам применять смешанное калькулирование, при котором туристские предприятия с высоким риском и ценами ниже фактической себестоимости способствовали лучшему использованию транспортной системы и гостиничной сети, но самое главное – это позволяло привлекать дополнительных клиентов. Благодаря этому кратковременные затраты на «чистый» туризм могли покрываться из прибылей, получаемых от *sensu stricte* (лат. – прямой) торговой деятельности, а в долгосрочном периоде туризм оказывался очень прибыльным. Другие сети крупных торговых домов также последовали этому примеру, однако они часто ограничивались продажей чужого туристского предложения либо посредническими услугами.

Традиционные малые и средние туристские предприятия сталкивались на стремительно развивающемся рынке с еще одним видом конкуренции. Организации, представлявшие интересы конкретных общественных групп (например, профсоюзы, молодежные организации, клубы по интересам, товарищества любителей региональных традиций или фольклора) объединяли свои силы и создавали динамично развивающиеся туристские концерны, занимавшие значительную долю рынка. Примером может служить германский GUT-Reisen (Gemeinwirtschaftlichen Unternehmung fuer Touristik GmbH), созданный в качестве туристского концерна на базе профсоюзных отделов по организации отдыха работников при заводских профсоюзных комитетах. Другой пример – автомобильные клубы, которые организовали собственные национальные туристские концерны, такие, как германский ADAC (Allgemeine Deutsche Automobil-Club) или австрийский AOAC (Allgemeine Oesterreichische Automobil-Club).

На туристском рынке шестидесятых годов также закрепилась определенная группа малых и средних предприятий, которые удачно использовали существующие рыночные ниши и строили свою деятельность на очень узкой специализации. К этой группе можно отнести многочисленных организаторов экскурсионных поездок, в частности тех, которые ориентировались либо на конкретные регионы (например, на Турцию, Скандинавию, Восточ-

ную Европу), либо на отдельные категории клиентов (молодежные путешествия, поездки для лиц «третьего возраста», семейный отдых с маленькими детьми, путешествия для медицинских работников), а также предприятия, предлагавшие специфические формы туристской активности (отдых под парусами, экспедиции, созерцание природы, удовлетворение интересов – хобби и т.п.). Фирмы из этой группы оказались одними из немногих, которым не пришлось «гоняться за клиентами», их также почти не затронула распространенная в то время тенденция к концентрации капитала.

Можно резюмировать, что вследствие процессов концентрации и централизации капитала в пятидесятых и шестидесятых годах на туристском рынке выделились 4 группы предприятий:

- крупные туристские предприятия, созданные путем вертикального слияния;
- крупные предприятия и концерны, возникшие в результате горизонтального слияния;
- концерны, созданные в процессе связанный (концентрической) диверсификации;
- очень узко специализированные малые и средние предприятия, которые не затронул процесс концентрации.

Помимо тенденции превращения свободного туристского рынка в сильно олигополизированную рыночную структуру также был отмечен приход в эту отрасль крупных банков, страховых концернов, транспортных предприятий и финансовых групп. Олигополистическая форма рынка проявилась во всех звеньях туристского сектора – от производства продукта через распределение и продажи вплоть до финансирования. Концентрация турбизнеса в нескольких группах вызывала лихорадочный поиск новых партнеров (даже из других отраслей), обладающих финансовыми ресурсами, замену некоторых предыдущих партнеров и даже полный разрыв с ними. Брошенные партнеры становились добычей крупных концернов, которые были настолько сильны, что даже непрерывное ужесточение юридических норм борьбы с недобросовестной конкуренцией не обеспечивало должной защиты.

Государственные предприятия часто становились соучредителями подобных концернов либо поддерживали с ними тесные кооперативные и договорные контакты. Именно в такой ситуации оказались государственная германская железная дорога и государственная авиакомпания LUFTHANSA по отношению к

концерну TUI. Жесткое применение к этому концерну антимонопольных норм по реструктуризации угрожало бы финансовым интересам обоих государственных предприятий. Поэтому нет ничего удивительного в том, что эффективность исполнения юридических норм в таких случаях оказывалась невысокой либо вообще нулевой. Вследствие подобной практики брошенных партнеров, оказавшихся слабыми рыночными конкурентами, ожидало неминуемое разорение. В истории семидесятых и восьмидесятых годов действительно зафиксировано большое количество неожиданных и стремительных банкротств.

1.2. Критика туристского бизнеса и расчет затрат и доходов в окружении

Развитие туризма сопровождается негативными явлениями, которые иногда оказываются прямым следствием этого процесса. Отрицательное влияние туризма на окружающую среду стало предметом для его критики в специальной литературе.

С исторической точки зрения критика современного турбизнеса делится на четыре основные фазы (Bleinstein R., 1987).

Первая, наиболее ранняя фаза критики была основана на обвинении в предоставлении привилегий определенным общественным группам. В начале развития туризма путешествовать мог только тот, кто обладал временем и деньгами. По этой причине туризм был привилегией немногочисленных представителей аристократических слоев, хотя, по мнению критиков девятнадцатого века, он должен был быть доступен каждому гражданину.

Вторая фаза началась с публикации в 1958 г. книги Ганса Магнуса Энценбергера по теории туризма (Enzenberger H., 1958). В ней было выдвинуто обвинение в том, что начиная с 1945 г. туризм стал приобретать массовый характер. Определение «массовый» относилось не только к большому количеству путешествовавших, но прежде всего к характеру туристского предложения (оферты). Туристская индустрия, так же, как и промышленность, во все большем масштабе подвергалась автоматизации, вследствие чего она стала предлагать туристские услуги массово, серийно и стандартизованными средствами. По этой причине как аналогия появился и сам термин «туристская индустрия».

Начало третьей фазы критического анализа туризма положила Всемирная конференция по туризму Всемирной туристской организации (Манила, 1980 г.). В ее документах выдвинуто обвинение в том, что туризм, по большому счету, приносит больше вреда, чем пользы. Этот тезис отражал прежде всего влияние огромного наплыва туристских посещений в развивающиеся страны. По мнению участников, для стран третьего мира туризм стал новой формой колониализма. Местное население вытеснялось со своих коренных мест обитания туристскими концернами мирового уровня, осуществлямыми крупными инвестиционными проектами и т.п. Проявлялись патологические последствия культурных конфликтов и криминогенные явления (Jędrzejczyk I., 1995а).

О четвертой фазе критики туризма говорят с 1982 г., хотя первые обвинения, характерные для этой фазы, сформулировал еще в 1975 г. швейцарский исследователь мирового уровня, теоретик туризма Йост Криппендорф. По его мнению, туризм привел к коммерциализации гостеприимства, а на смену древнему слову «гость» пришли коммерческие термины «клиент» и «турист». Й. Криппендорф определил экономическую систему туризма термином «пожиратель ландшафта», подчеркнув тем самым огромную потребность этой отрасли во всех новых территориях, которые она подвергает необратимым антропогенным преобразованиям (Krippendorf J., 1975).

Критика негативного воздействия туризма на окружающую среду совпала с теоретической дискуссией об устойчивом развитии (*sustainable development*) и первыми политическими решениями по этому вопросу.

Подготовительным этапом стали исследования Мидоуз и соавторов, посвященные *Пределам роста* и выполненные в 1972 г. Решающее значение имели Протокол Монре, подписанный в 1986 г., и Доклад Брунланд (*Brundtland Report*) под названием *Our Common Future* («Наше общее будущее»), обнародованный годом позже. Выводы этого доклада стали поводом для созыва международных конференций: в Бергене в 1990 г. и в Рио-де-Жанейро в 1992 г. Результатом конференции в Рио (называемой также Всемирным Саммитом) стало принятие двух чрезвычайно важных документов:

1. Декларации Рио, также называемой Хартией прав и обязанностей по отношению к окружающей среде или Всемирной Хартией, конкретизировавшей 27 принципов непрерывного развития;

2. Глобальной программы действий «Agenda 21», определившей график мероприятий и смету затрат на 1993–2000 гг.

В работах польских исследователей применяются различные лингвистические аналоги термина *sustainable development* (такие, как непрерывное развитие, устойчивое развитие, равномерное развитие, интегрированное развитие, экоразвитие и т.п.). Среди многочисленных определений этого понятия заслуживает внимание определение, данное в Докладе Брунланд, согласно которому «устойчивое развитие – это такое развитие, которое при удовлетворении текущих потребностей не создает риска того, что потребности будущих поколений не будут удовлетворены» (Dixon J.A., Fallon L.A., 1989). Основу этого определения составляет принцип справедливого доступа разных поколений (генераций) к природным ресурсам. Более поздние определения наряду с представленным интергенерационным подходом вводят так называемый интрагенерационный подход, основанный на принципе справедливого доступа к природным ресурсам всех членов общества (социальных групп и слоев, хозяйствующих субъектов, стран, регионов и т.д.), а также отдельных людей.

Не вдаваясь в терминологические дискуссии, можно со значительным упрощением принять, что устойчивое (непрерывное, интегрированное, экологическое) развитие – это такой необходимый вариант развития, при котором экономические, экологические и социальные цели уравновешиваются и интегрируются, а темп экономического роста не превышает темпа воспроизводства природных ресурсов, причем основным показателем такого развития считается улучшение качества жизни.

Отправной точкой для определения воздействия туристской индустрии на окружающую (в том числе и природную) среду считается понятие так называемых внешних эффектов.

Для определения этого понятия в рамках экономического подхода может оказаться полезным разделение рыночных и нерыночных внешних эффектов (Folmer H., Gabel L., Opschoor H., 1996).

Нерыночные внешние эффекты – это последствия (негативные или позитивные), которые возникают в результате воздействия одного хозяйствующего субъекта (потребителя или производителя) на другой субъект, без возможности управления таким воздействием посредством рыночного ценового механизма. Если некий субъект в результате этого воздействия несет потери в виде

убытков или неполучения ожидаемой прибыли, то можно говорить (с применением «баланса утраченных возможностей») о негативных внешних эффектах, внешних затратах либо упущенной прибыли (англ. *external diseconomies*). К позитивным внешним эффектам относятся: увеличение объема производства, экономия, дополнительная прибыль (англ.: *external economies*).

Наряду с нерыночными внешними эффектами в результате функционирования системы рыночной экономики возникают генерируемые ценовым механизмом рыночные внешние эффекты. Речь идет о воздействии хозяйствующих субъектов друг на друга посредством разницы в ценах. Примером такого воздействия можно считать снижение производителем цены продукта, если в результате инновационных мероприятий себестоимость производства оказывается ниже, чем у конкурентов. Снижение цены этим производителем ведет к уменьшению спроса на аналогичный продукт или группу продуктов, выпускаемых конкурентами, и представляет для них негативный внешний эффект в виде снижения доходов. Это явление, воспринимаемое конкретными производителями (продуцентами) как негативный эффект, в масштабах общества может рассматриваться как несомненно позитивный внешний эффект, особенно для потребителей данного продукта. По этой причине следует разделять частные и общие внешние эффекты, частные и общие внешние прибыли и убытки.

Создатель позитивных внешних эффектов не получает за них никакой оплаты, поскольку их плодами пользуются другие субъекты или общество в целом. Создатель негативных внешних эффектов не компенсирует полностью убытки от своей деятельности, поскольку часть затрат перекладывается на иных субъектов либо на общество в целом. В результате платежный баланс хозяйственной активности нарушается, поскольку либо не полностью компенсируются затраты, либо не извлекается весь доход от данной хозяйственной деятельности¹ [К1]. Обращение

¹ Посредством внешних эффектов могут фальсифицироваться цены, что вызывает нерациональное распределение ресурсов. Методы распределения (аллокации) ресурсов между различными предложениями известны из экономической теории – например, так называемый критерий Парето. Распределение считается «оптимальным по Парето», если все участники этого процесса по крайней мере ничего не теряют, а положение по крайней мере одного из них улучшается (Scitovsky T., 1964).

От издательства. По согласованию с автором Иреной Енджейчик в комментариях в конце книги приведены ссылки на российские источники информации. В тексте они обозначены буквой [К]. В данном случае см. [К1].

внешних эффектов на те субъекты, благодаря которым эти эффекты проявились, – это задача государства. Если государственная политика по этому вопросу и доступные государству механизмы корректны, то создатель позитивных внешних эффектов (прибылей) должен быть вознагражден, а создатель негативных внешних эффектов (вреда, убытков) должен за них заплатить. Процесс обращения внешних эффектов на их создателей, осуществляемый при помощи инструментов инвестиционной государственной политики либо при помощи рыночных инструментов, называется интернализацией внешних эффектов¹.

Однако интернализация внешних эффектов возможна только на основе их идентификации. В специальной литературе предпринимаются попытки найти наилучшие методы распознавания внешних эффектов и их учета при расчете окупаемости различных видов хозяйственной деятельности, в том числе и туризма. Модифицированный за счет введения экологических и социальных критериев расчет окупаемости называется социоэкономическим расчетом. Его сущность заключается в калькуляции окупаемости хозяйственных мероприятий путем сравнения необходимых экономических, экологических и социальных затрат с прогнозируемыми экономическими, экологическими и социальными эффектами.

Автор настоящей книги предприняла попытку выполнить социоэкономический расчет окупаемости экономики туризма с использованием матричного метода. Результаты этого расчета представлены в работе «Экологическая обусловленность и функции туризма» (Jędrzejczyk I., 1995a).

Социоэкономический расчет окупаемости экономики туризма охватывал следующие проблемы:

1. Расчет затрат и доходов в хозяйственном окружении:

- влияние туризма на экономический обмен с заграницей;
- влияние туризма на транспорт;
- влияние туризма на сельское хозяйство;
- влияние туризма на промышленность;
- совокупный эффект воздействия туризма на экономику.

2. Влияние туризма на протекание социокультурных процессов.

¹ Более подробное описание инструментария и значения государственной политики для процесса интернализации приводится в подразделе 2.3.2.

3. Расчет прибылей и убытков от воздействия туризма на окружающую природную среду.

Социоэкономическому расчету окупаемости туристской экономики предшествовал детальный анализ ее взаимосвязей с окружающей природной средой. Этот анализ имел макроэкономический характер. В частности, исследовались ресурсоемкость туристской индустрии, предельная емкость и наполняемость туристских регионов с точки зрения туристского движения и инвестиций, а также вред, наносимый экологии.

Без преуменьшения важности макроэкономических решений, и особенно государственной политики по отношению к сектору туризма и к туристским регионам, следует отметить, что решающее значение для обеспечения устойчивого развития туризма имеет экологизация управления туристским предприятием.

В работе уже упоминавшегося Всемирного Саммита в Рио-де-Жанейро участвовала группа предпринимателей, которая представила доклад «Изменение курса». В этом докладе была изложена позиция элиты мирового бизнеса по экологическим вопросам. По рекомендации бизнесменов в принятую на конференции Программу действий был включен пункт о готовности учитывать экологические цели при управлении предприятием, что должно способствовать экоразвитию общества.

На международной конференции в Берлине, состоявшейся в марте 1997 г. и посвященной сохранению биологического разнообразия и устойчивости туризма, была подписана Берлинская Декларация, определившая приоритеты действий в секторе туризма (Council of Europe, Polski Klub Ekologiczny, 1998).

В последующих разделах книги будут проанализированы попытки интеграции экологических целей, сформулированных в соответствии с приведенными в этих документах принципами устойчивого развития, в различные сферы деятельности туристского предприятия (финансы, инвестиции и т.п.).

1.3. Туризм как предмет исследований

Термин «туризм» и его синонимы определяются по-разному в зависимости от рассматриваемой научной дисциплины. Раньше всего туризм стал предметом изучения географических наук,

которые рассматривали его важнейшие свойства с позиций пространственной изменчивости. На этом этапе научного развития туризм определялся как перемещение людей в пространстве с целью, отличной от зарабатывания денег, и не для превращения цели путешествия в место постоянного пребывания. При таком подходе туризм отождествлялся с понятием «туристское движение». В свою очередь, туристское движение понималось как перемещение потока людей, путешествующих индивидуально или в группе на различных транспортных средствах, с разными целями и мотивами участия в путешествии. Научный анализ пространственного перемещения этих потоков принципиально отличался от ресурсного подхода, сформулированного позднее, главным образом, в экономических дисциплинах, и от рыночного подхода, представленного дисциплинами об организации и управлении. При дальнейшем развитии туристского движения это явление стало предметом изучения социологических наук. В частности, исследовались факторы роста, а также социальные изменения, вызванные этим феноменом, в том числе изменения стиля жизни целых общественных групп. Появилось совершенно самостоятельное и обособленное направление научных исследований свободного времени (*leisure time*).

Вскоре к исследованиям свободного времени подключились общая и социальная психология – дисциплины, изучающие поведение людей, а в данном случае – мотивацию решений об участии в путешествиях. Использование свободного времени попало в сферу интересов экономических наук, причем эта проблема стала стержнем специализированного направления исследований, названного экономикой свободного времени. В соответствии с духом эпохи раннего капитализма предпринимались попытки найти связь между свободным временем, способами его проведения и производительностью труда. Свободное от работы время было, с одной стороны, социальным завоеванием, а с другой стороны – правом работника, зафиксированным в трудовом кодексе. Свободное от работы время трактовалось также как время, предназначенное на потребление и реализацию спроса. Таким образом, свободное время как фактор создания спроса было признано также фактором развития конъюнктуры. Изучением влияния свободного времени и способов его использования для улучшения здоровья и восстановления жизненных сил человека занялись медицина, науки о физической культуре и биологические

науки. Они рассматривают туризм как вид психофизиологической активности человека с целью улучшения состояния организма [К2].

Определения понятия «туризм» менялись с течением времени в зависимости от этапа его исторического развития, а их содержание зависело от того, в рамках какой научной дисциплины они формулировались. Для конкретных наук наиболее важными оказывались различные компоненты таких определений:

- для географических наук – пространственные аспекты;
- для биологических наук – санитарно-медицинские аспекты;
- для педагогических наук – образовательные аспекты;
- для общественных наук – правовые, экономические, социальные и т.п. аспекты.

Для практических целей принесла пользу унификация применяемых понятий, которая стала возможной в результате накопления статистических данных специальными органами государственного и международного уровня. Конкретные предложения по терминологии туризма содержатся в документе Всемирной Туристской организации (WTO) «Рекомендации по статистике туризма», который был принят на проведенной в Оттаве Международной конференции «Статистика путешествий и туризма» (Warszyńska J., 1999). Помимо того, базовые определения понятий «туризм», «турист» и различных явлений, связанных с туризмом, содержатся в международных и государственных нормативных актах разного уровня (например, в польском законе о туристских услугах, международных конвенциях, в обязательных директивах Европейского Союза) [К3].

На современном этапе туризм все чаще рассматривается наукой как вид хозяйственной деятельности, которая не только приносит прибыль, но и удовлетворяет потребности, связанные с использованием свободного времени и с путешествиями. Понимаемый таким образом туризм стал предметом изучения прежде всего экономических дисциплин и наук об организации и управлении.

В рамках этого подхода туризм как вид хозяйственной деятельности именуется «туристским бизнесом». Его формируют хозяйствующие субъекты разных отраслей – от турбюро и отелей через производителей автомобилей, самолетов и оборудования для кемпингов вплоть до парикмахера в конкретной туристской местности. Можно выделить три главных критерия отнесения хозяйствующих субъектов к турбизнесу.

1. Значение оказываемой субъектом услуги или производимого им продукта для реализации путешествия и туристского пребывания:

- основные туристские услуги (по проживанию, питанию, транспортные, организационные, посреднические и т.п.);
- туристский продукт, расширяющий основное предложение (оферту) и специализированный на удовлетворении туристских потребностей (изготовление сувениров, производство спортивного оборудования, услуги проводников и экскурсоводов, производство индивидуального туристского снаряжения и т.д.);
- дополнительные услуги (банковское финансовое обслуживание, страховое обеспечение, торговля, развлекательные и парикмахерские услуги, проектирование и строительство объектов туризма, обеспечение безопасности, медицинское обслуживание и т.п.).

2. Зависимость продаж производимого продукта от величины туристского спроса, причем на данный продукт может существовать (и, как правило, существует) спрос местного населения; примерные пропорции между туристским и местным спросом могут представляться следующим образом:

- услуги проживания (100% продаж этих услуг приезжим гостям);
- услуги питания (70% продаж услуг приезжим гостям и 30% местному населению);
- транспортные услуги (50% продаж услуг приезжим гостям и 50% местному населению);
- услуги проектирования и строительства (30% продаж туристским инвесторам и 70% продаж другим инвесторам).

Считается, что хозяйствующий субъект можно отнести к туристскому бизнесу, если продажи производимого им продукта, как минимум, на треть зависят от туристского спроса.

3. Туристские потребности, для удовлетворения которых предназначен производимый субъектом продукт:

- непосредственные потребности приезжих гостей (путем предоставления услуг проживания, питания и т.д.);
- косвенные потребности приезжих гостей (путем предоставления услуг / продуктов туристским инвесторам либо иным туристским хозяйствующим субъектам).

Более широким по отношению к туристскому бизнесу считается понятие туристской индустрии, поскольку оно охватывает всю функционирующую для поддержки турбизнеса и туристов институциональную сферу, в том числе и общественную. Поми-

мо туристских предприятий она включает связанные с туризмом органы административного управления, территориального самоуправления в туристских регионах, хозяйственного самоуправления туристского сектора, а также международные и государственные органы, формирующие туристскую политику. На рис. 1 представлены структурные взаимозависимости элементов туристской индустрии.

Динамичное развитие капиталистической экономики и развитие рынка стало причиной того, что даже научные дисциплины, не считающиеся экономическими, были вынуждены рассматривать туризм комплексно с учетом его экономического аспекта.

Комплексный подход к туризму как к предмету исследования можно проиллюстрировать следующим примером. Географические науки помимо изучения туристского движения занялись проблематикой пространственного размещения материальной базы туризма и проблематикой оснащения туристских регионов технико-экономической инфраструктурой. Также поднята проблематика экономного освоения туристских регионов и открытия новых местностей, перспективных для туризма. Региональная политика занялась вопросами привлечения туризма для социально-экономической активизации структурно слабых регионов и последующего выравнивания региональных диспаритетов.

Инвестиции в технико-экономическую инфраструктуру и материальную базу туризма стали междисциплинарным полем исследования:

- проблемой локализации этих инвестиций занялись дисциплины, родственные географии и региональной экономике, связанные с пространственным планированием, программированием регионального развития и региональной политикой;
- материальным аспектом инвестиций занялись дисциплины, связанные с проектированием, архитектурой, строительной и транспортной инженерией и т.п.;
- объемы инвестиций, их размер и структура, а также проблематика эффективности инвестиций стали предметом финансовых наук;
- инвестиции как важнейший фактор стратегии развития (как материального, так и финансового) предприятия привлекли к себе внимание не только экономики, но и наук об организации и управлении.

В результате комплексного подхода к туризму в науках, изучающих пространство, сформировалось понятие комплексного туристского освоения местности (Kruczała J., 1990).

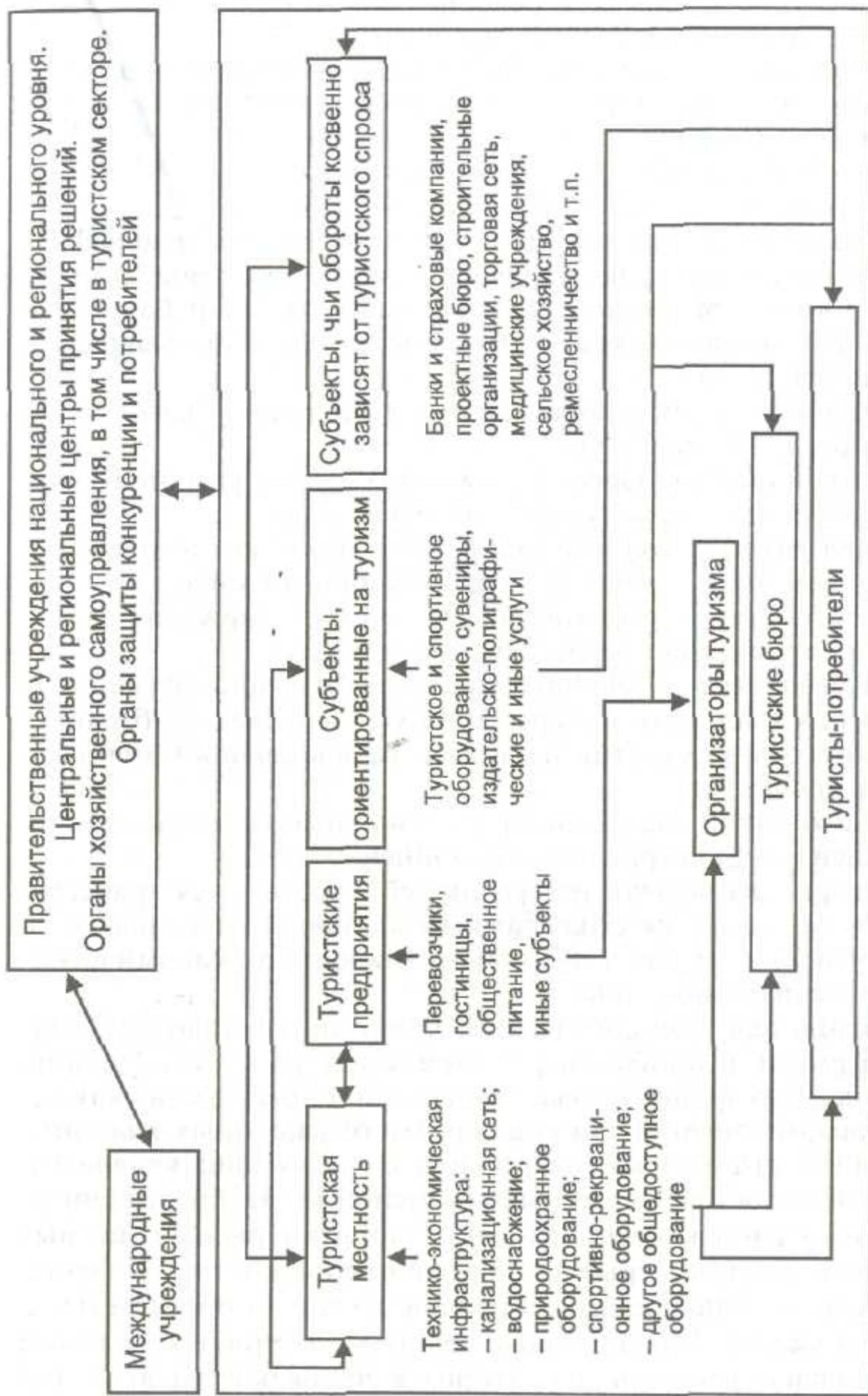


Рис. 1. Туристская индустрия – комплексный подход

Источник: Собственная разработка

Комплексное туристское освоение местности предполагает наличие четырех основных компонентов:

- природных и историко-культурных туристских ценностей;
- технико-экономической инфраструктуры общего и специального назначения;
- основной материальной базы туризма;
- вспомогательной базы (по кооперации).

Только комплексное оснащение местности, обладающей туристскими ценностями, необходимой инфраструктурой, а также объектами основной и вспомогательной материальной базы обеспечивает максимальное удовлетворение запросов прибывшего в эту местность гостя.

Методологические основы анализа туристского освоения местности представлены на рис. 2.

Пространственные аспекты также охватывают разнообразные пространственные связи туристских местностей:

- с другими туристскими местностями (с точки зрения их сотрудничества, часто имеющего трансграничный характер);
- с местностями-источниками туристского движения (с точки зрения направления туристских потоков);
- с местностями, имеющими иные хозяйствственные функции (с точки зрения общности интересов, обусловленных снабженческими и сбытовыми связями и связями по кооперации при изготовлении продукта);
- с ближайшим окружением (с точки зрения соседских связей и общей административной подчиненности).

Некоторые из перечисленных связей оказываются трансграничными и становятся объектами международного правового регулирования, попадая в сферу международных экономических и политических отношений.

Исследовательской доминантой экономических наук стал туристский рынок и проблемы окупаемости турбизнеса. Туристский рынок – это экономическая категория, определяемая как совокупность отношений обмена, предметом которых являются операции купли-продажи товаров и услуг, служащих удовлетворению потребностей, связанных со сменой места пребывания в свободное от работы время. Можно говорить о рынке конечных предметов и услуг, которые приобретает непосредственно турист у субъектов, формирующих собранные должным образом предложения (пакеты). Можно также говорить о туристском рынке обеспечения и инвестиций, на котором в роли как продавцов, так и покупателей выступают хозяйствующие субъекты. Эти субъек-



Рис. 2. Схема анализа туристского освоения местности

Источник: Собственная разработка

ты оперируют либо исключительно в туризме, либо заняты главным образом в этом бизнесе, либо их хозяйственная деятельность в области туризма носит побочный характер.

В некоторых литературных источниках для характеристики этого рынка применяется термин «первичный рынок».

В специальной литературе понятие «туристский рынок» используется либо как теоретическая экономическая категория, либо в смысле реального туристского рынка глобального, т.е. мирового, масштаба. В повседневном употреблении также встречается термин «туристские рынки», причем основой для их разделения служат либо географические (по месту локализации), либо отраслевые (по виду туристской хозяйственной деятельности) критерии. В первом случае речь может идти, например, о европейском, американском, восточном, западном туристских рынках или о рынке развивающихся стран и т.д. Во втором случае выделяются гостиничный, гастрономический, транспортный, авиационный и т.п. рынки.

Все субъекты, присутствующие на туристских рынках на стороне предложения (регионы, административные единицы, предприятия крупного, среднего и малого бизнеса, а также некоммерческие – *non profit* – учреждения и организации) – это элементы широко понимаемой туристской индустрии (см. рис. 1). Некоторые авторы применяют понятие так называемой системы, комплекса туристской индустрии для подчеркивания надотраслевого характера такого подхода.

С точки зрения отношения туристской индустрии с окружающей природной средой туризм стал предметом изучения экологической экономики. Основное внимание в рамках этой дисциплины уделяется ресурсоемкости туристской индустрии, обусловленной как взаимосвязями различных видов туристской активности, так и туристской хозяйственной деятельности на природу. В роли предмета исследований также выступает проблематика устойчивого развития туристских регионов.

Можно резюмировать, что для исследований туризма необходим междисциплинарный подход. Исходная позиция исследователя, занимающегося туристской проблематикой, должна быть наддисциплинарной. Этот термин не следует считать очередным модным выражением, поскольку он имеет огромное практическое значение. Наддисциплинарность означает, что исследователь составляет обзоры и формулирует выводы с учетом достижений не только представляющей им научной дисциплины, но и других отраслей современного знания.

Туристское предприятие в условиях рыночной экономики

2.1. Туристское предприятие и правовые основы его функционирования

2.1.1. Характеристика туристского права

Как в зарубежной специальной литературе, так и на отечественном книжном рынке все чаще появляются работы, в которых освещаются правовые аспекты функционирования туристского сектора.

Следует отметить польский вклад в специальную литературу по этой теме¹. Приводимую ниже характеристику туристского права можно считать попыткой взглянуть на проблему в целом и обобщить важнейшие результаты как эмпирических наблюдений, так и изучения польской и зарубежной специальной литературы.

2.1.1.1. Источники туристского права

Источниками туристского права являются в первую очередь нормативные акты, которые регулируют порядок создания и функционирования субъектов туристского рынка, определяют содер-

¹ Одной из лучших следует признать книгу *Prawo turystyczne* (Nesterowicz M., 1999), в которой необычайно доступно, последовательно и полно представлена правовая проблематика по отношению к различным хозяйствующим субъектам туризма, определяются границы их сфер ответственности, а также приводятся очень ценные комментарии многих нормативных актов.

жение и процедуру заключения договоров об оказании туристских услуг (договор о приеме гостей в гостиничном предприятии и договор о путешествии либо об участии в туристском мероприятии) и возникающие в связи с этими договорами обязательства. Специфическое регулирование в сфере туристского права осуществляют нормы уголовного права, квалифицирующие преступления в сфере туризма и определяющие ответственность за их совершение.

Нормативные акты, являющиеся источником туристского права, имеют один и тот же объект регулирования, тогда как методы их воздействия отличаются друг от друга. Иногда это диспозитивные гражданско-правовые нормы, предусматривающие юридическое равенство сторон, заключивших, например, договор об оказании туристских услуг. Иногда это императивные гражданско-правовые нормы, а иногда нормы административного права. Это относится, например, к порядку создания, функционирования, а в некоторых случаях и ликвидации субъектов, действующих на туристском рынке.

Туристское право считается одной из так называемых производных отраслей права. Нормы туристского права часто бывают производными норм базовых отраслей права, в том числе гражданского, конституционного, административного, финансового, процессуального, а также уголовного права.

Источниками туристского права являются внешние формы выражения правотворческой деятельности государства, прежде всего нормативные акты, в которых проявляется и доводится до субъектов права (физических и юридических лиц, а также структур без образования юридического лица) воля государства по вопросам, касающимся туризма. В отличие от ряда основных отраслей законодательные акты в сфере туристского права не кодифицированы.

Основными источниками туристского права в Польше являются Закон «О туристских услугах» от 29 августа 1997 г. и *Гражданский кодекс* от 1964 г. с последующими изменениями и дополнениями [К4].

До введения в действие этого закона деятельность в сфере туризма регулировалась актами общего характера, зачастую принимавшимися достаточно бессистемно. Их отмена центральными органами государственной власти на какое-то время создала вакuum в сфере туристского права Польши. Следует признать, что

Закон «О туристских услугах», несмотря на его запоздалость и многочисленные недостатки, стал началом процесса формирования современного туристского права, интегрированного в обще-государственную правовую систему и особенно в подсистему хозяйственного права, адаптированного к экономике свободного рынка и к нормам Европейского Союза. Многие проблемы туристской деятельности нашли свое разрешение в этом законе: было дано правовое определение основных понятий, применяемых в туризме; определены принципы защиты интересов туристов; дана классификация гостиничной базы; предусмотрена система концессий и лицензий и т.п.

Гражданский кодекс корректировался свыше двадцати раз, причем наиболее важные изменения в него вносились в 1984 и 1990 гг. *Гражданский кодекс* регулирует, прежде всего, договорные отношения между сторонами и содержит положения, относящиеся к многочисленным правовым институтам, связанным с субъектами права, к правовым действиям и последствиям невыполнения либо ненадлежащего выполнения обязательств по заключенным договорам.

К наиболее важным для туризма источникам права в Польше также следует отнести *Торговый кодекс* от 1934 г. (регулирующий, среди прочего, создание и функционирование акционерных обществ, института торгового реестра, фирм и т.п.).

Вопросы, связанные с хозяйственной деятельностью в туризме и не ставшие объектами особого регулирования в Законе «О туристских услугах», разрешаются на основе иных норм, в частности, Закона «О хозяйственной деятельности» от 23 декабря 1988 г. (с последующими изменениями). Правовые основы ведения хозяйственной деятельности туристским предприятием будут детально представлены в последующих разделах книги.

Введение в действие Закона «О туристских услугах» привело к необходимости обновить и внести изменения в другие законодательные и изданные на их основе подзаконные акты. В ст. 60 *Кодекса правонарушений* введен параграф 4 о наказании путем лишения свободы или наложения штрафа на каждого, кто:

- исполняет без соответствующих полномочий обязанности туристского проводника или руководителя экскурсии;

- при оказании гостиничных услуг применяет названия либо указывает категории гостиничных объектов, отличающиеся от утвержденных;

- вопреки принятым обязательствам оказывает гостиничные услуги на объекте, не зарегистрированном в установленном порядке;

- оказывает гостиничные услуги вопреки решению о приостановлении соответствующей деятельности.

Также возникла необходимость внести изменения в принятые в 1988 г. правовые акты о хозяйственной деятельности, которые распространяли обязанность получения концессии на организацию туристских мероприятий и на посредническую деятельность по заключению договоров об оказании туристских услуг. Из перечня видов деятельности, регулируемых этими актами, была исключена сдача крестьянами внаем туристам отдельных комнат или мест для установки палаток в пределах собственного хозяйства, продажа им продуктов питания и оказание других связанных с этим услуг.

Кроме того, 13 октября 1995 г. были включены новеллы в Закон «Охотниче право», в котором появилось требование получения концессии на организацию таких туристских мероприятий, как охота, и были сформулированы условия ее получения:

- наличие концессии у организатора туризма или туристского посредника;
- прием организатором туризма на работу лиц, сдавших экзамены на знание принципов ведения охоты и основ охраны природы.

Характерной чертой перечисленных основных источников туристского права является то, что большая часть содержащихся в них норм являются императивными (обязательными к исполнению), а диспозитивные (восполнительные) встречаются очень редко.

Еще раз следует подчеркнуть тот факт, что общая черта нормативных актов, источников туристского права заключается в императивном характере подавляющего большинства норм. В подтверждение можно привести очень хороший пример, заимствованный из ст. 19 Закона «О туристских услугах». В ней говорится, что если положения договоров, заключаемых организациями туризма с клиентами, оказываются менее выгодными для клиентов, чем положения данного закона, то они считаются юридически ничтожными. Вместо этих менее выгодных для клиента положений договора действуют соответствующие положения закона.

Однако в редких ситуациях, когда нормы туристского права имеют диспозитивный характер, по соглашению сторон допускаются отступления от нормативных требований. При этом нормы могут содержать фразы типа: «Если в договоре не предусмотрено иное...».

Также следует подчеркнуть, что в деятельности, связанной с зарубежным туризмом, обменами с заграницей, международными перевозчиками и таможенным оформлением, могут применяться акты зарубежного законодательства, отличающиеся от польских.

2.1.1.2. Договор в туризме и возникающие в связи с этим обязательства

Когда организатор туризма либо туристский посредник предлагает клиентам туристские мероприятия либо туристские услуги, он должен, с одной стороны, предоставить им письменную информацию об общих условиях путешествия, а с другой – разъяснить правовые основы и правовые последствия этих условий.

К договорам, заключаемым между организаторами туризма и клиентами, применяются положения *Гражданского кодекса* в части, не противоречащей положениям закона о предоставлении туристских услуг.

Договор об оказании туристских услуг обязывает организатора туризма выполнить определенные действия в пользу клиента и обязывает клиента оплатить стоимость этих действий. Указанные обязательства организатора туризма и клиента считаются безусловными. Договор об оказании туристских услуг рассматривается как совместное решение, принимаемое в письменной форме. Договор охватывает не все возникшие между сторонами права и обязанности, но только те из них, непосредственным источником которых являются зафиксированные в этом договоре решения сторон. При этом у сторон возникают права и обязанности, вытекающие из действующего законодательства, независимо от того, упомянуты в договоре соответствующие нормы или нет.

Договор об оказании туристских услуг относится к категории так называемых индивидуальных договоров, что определяется фактом действия особых правовых норм, определяющих его сущность, а также права и обязанности сторон, заключивших

такой договор (см. ст. 11–19 закона). Поэтому в таком договоре стороны могут не описывать взаимные права и обязанности так же подробно, как при заключении коллективного договора. В польской практике применяются односторонние типовые бланки договоров, чаще всего называемые в просторечии заявлением или декларацией об участии. В качестве приложения к такому договору, как правило, включаются отдельно изложенные условия участия (в данном случае – в путешествии). Подписание договора означает согласие с условиями участия. На это указывает ст. 12 закона о туристских услугах, в соответствии с которой:

1. письменные информационные источники (брошюры, проспекты, каталоги и другие информационные материалы), описывающие туристское мероприятие либо предлагаемые туристские услуги, должны содержать:

- стоимость туристского мероприятия или туристской услуги либо способ определения этой стоимости;
- указание места пребывания либо маршрута путешествия;
- вид, класс, категорию либо характеристику транспортного средства;
- расположение, вид и категорию объекта проживания согласно правилам страны пребывания;
- количество и виды приемов пищи;
- программу посещения и туристских достопримечательностей;
- величину или процентную долю аванса в стоимости туристского мероприятия, а также срок оплаты полной стоимости;
- срок уведомления клиента о возможной отмене туристского мероприятия либо туристской услуги в связи с недостаточным количеством заявок в случае, если реализация услуги обусловлена количеством заявок.

2. если заключаемый с клиентом договор не содержит иных положений, то перечисленные сведения становятся условиями участия в договоре и в этом качестве считаются его неотъемлемой частью.

Указанная процедура и форма заключения договора об оказании туристских услуг встречается на практике чаще всего и называется режимом простого предложения.

В этом режиме договор заключается тогда, когда клиент принимает предложение (оферту) организатора туризма или туристского посредника (оферента) полностью, без изменения каких-либо его элементов.

Режим сложного предложения имеет место, когда в ответ на предложение заключить договор клиент предлагает внести в него изменения (встречное предложение).

Заключение договора в переговорном режиме происходит после того, как стороны совместно и последовательно обсудят содержание конкретных положений договора. Это бывает в нетипичных ситуациях, которые не охватываются стандартным предложением организатора туризма или туристского посредника. Часто подобные случаи требуют от оферента переработки (с учетом заявки) общих условий договора и расчета в индивидуальном порядке особой стоимости предоставляемых услуг. На практике переговорный режим почти всегда связан с обслуживанием группового (коллективного) клиента, например, при организации туристских мероприятий для работников конкретного предприятия.

Не существует никаких формальных препятствий тому, чтобы договор об оказании туристских услуг, и особенно с коллективным клиентом, заключался в переговорном режиме. Этот режим инициируется клиентом, который вступает в переговоры для обеспечения наиболее выгодных для себя условий договора и для получения наилучшего конечного продукта. Примером применения переговорного режима служат договоры об организации крупнейших международных конгрессов, курсов обучения руководящих кадров, ярмарок либо больших спортивных мероприятий.

К переговорному режиму заключения договора применяются общие положения *Гражданского кодекса*, положения закона о туристских услугах, а также принятые правила ведения переговоров (возможно также дополнительное согласование их регламента). Этот режим заключения договора считается обязательным в условиях, определенных положениями Закона «О публичных соглашениях» от 10 июня 1994 г. Однако вполне понятно, что клиент прибегает к переговорному режиму заключения договора не в силу довлеющего над ним требования закона, а добровольно, руководствуясь принципами рыночной экономики.

Независимо от режима и формы, в которых заключается договор об оказании туристских услуг, связанных с проведением туристских мероприятий, в соответствии со ст. 14 закона этот договор должен определять:

- организатора туризма, номер его концессии, а также имя и фамилию лица, уполномоченного им подписать договор;

- место пребывания или маршрут путешествия;
- длительность туристского мероприятия;
- программу туристского мероприятия, включающую вид, качество и сроки оказания услуг, в том числе:

а) вид, характер и категорию транспортного средства, а также дату, время, место отъезда и планируемого возвращения;

б) расположение, вид и категорию гостиничного объекта в соответствии с правилами страны пребывания либо описание оснащения объектов, не отнесенных к виду и категории;

с) количество и виды приемов пищи;

д) программу посещения и другие услуги, включенные в стоимость туристского мероприятия;

– стоимость туристского мероприятия с указанием всех обязательных налогов и выплат, если они не включены в цену, а также (в соответствии со ст. 17) однозначно сформулированные обстоятельства, которые могут вызвать повышение цены;

– способ оплаты;

– вид и период страхового обеспечения туристов;

– способ предъявления рекламаций, связанных с оказанием услуг организатором туризма или сотрудничающими с ним лицами, с указанием срока их предъявления;

– особые условия, о которых клиент уведомил организатора туризма либо туристского посредника и которые были приняты обеими сторонами;

– правовые основы договора и правовые последствия.

Заключение договора в письменной форме подкрепляется положением о том, что договор об оказании туристских услуг, заключенный в устной форме, считается ничтожным, т.е. не имеющим юридической силы и не вызывающим никаких гражданско-правовых последствий. В ст. 13 закона о туристских услугах зафиксировано требование предоставить клиенту следующую информацию:

1. до заключения договора:

– о действующем паспортно-визовом режиме и о медицинских противопоказаниях к участию в туристском мероприятии;

– о возможности заключения договора страхования от оплаты неустоек при отказе от участия в туристском мероприятии, а также о страховании от последствий несчастных случаев и оплаты стоимости лечения;

2. после заключения договора:

– о специфических для посещаемой местности опасностях для жизни и здоровья, а также о возможности соответствующего страхования;

3. до начала туристского мероприятия:

– сообщить фамилию либо название местного представителя организатора туризма (или иной организации), к которому клиент может обратиться при возникновении проблем, а также его адрес и номер телефона;

– при проведении туристских мероприятий для детей – информацию о возможности непосредственного контакта с ребенком либо с ответственным лицом в месте пребывания ребенка;

– плановую длительность переездов, места и длительность остановок.

В то же время закон не регламентирует – в какой форме (письменной или устной) это обязательство должно быть исполнено. Следует полагать, что в случае возможного спора в качестве доказательства для его разрешения могут потребоваться показания свидетелей, а также показания сторон об обстоятельствах исполнения правовых обязательств, возложенных на организатора туризма или туристского посредника согласно ст. 13 закона. Это может серьезно осложнить установление истины из-за проблем как процессуального, так и фактического характера.

Специфичность процедуры заключения договора об оказании туристских услуг заключается в том, что часто от имени организатора туризма или посредника выступает туристский агент. Режим заключения договора при этом не изменяется, однако возникают новые вопросы и правовые проблемы.

Можно резюмировать, что из договора об оказании туристских услуг вытекают обязательственные правоотношения, что обусловлено имущественной ответственностью для обеих сторон. Договор имеет двухстороннюю обязательность, поскольку в результате его заключения возникают права и связанные с ними обязанности как организатора туризма, так и клиента: в ответ на согласованную оплату организатор туризма оказывает клиенту туристские услуги. Договор об оказании туристских услуг относится к категории договоров об оказании услуг, поскольку организатор туризма или посредник выступают в нем в роли лица, предоставляющего услуги, а клиент, т.е. турист, – в роли лица, получающего услугу. Договор об оказании туристских услуг от-

носится к категории хозяйственных договоров (если в роли потребителя услуги выступает хозяйствующий субъект) либо к категории договоров об оказании услуг (если в роли потребителя услуги выступает физическое лицо) и является возмездным. Он также относится к категории так называемых лицензируемых договоров, поскольку в роли лица, предоставляющего услуги, может выступать не произвольный субъект права, а только тот субъект, который в установленном порядке получил статус организатора туризма или туристского посредника.

2.1.2. Туристское предприятие

Главная цель, определяющая смысл существования туристского предприятия, заключается в оказании реальных туристских услуг при одновременном обеспечении финансовой устойчивости, соответствующего уровня динамики и положительных финансовых результатов.

Туристская услуга как предмет функционирования туристского предприятия и ее специфические свойства, по которым она выделяется среди других услуг, уже были предметом обсуждения в различных, в том числе и в польских, литературных трудах (Jędrzejczyk I., 1995a, Daszkowska M., 1998).

Как хозяйственная деятельность в туризме, так и сам туристский продукт находят свое отражение в статистических классификаторах.

После преобразований 1989 г. в Польше возникла острая необходимость применения статистических классификаторов, согласованных с международными классификаторами, и особенно – с применяемыми в странах Западной Европы. Главной предпосылкой решения о введении новой системы классификации стало развитие экономического сотрудничества со странами Европейского Союза и связанная с этим необходимость обмена сопоставимыми статистическими данными.

Работа в сфере статистических классификаторов дала следующие результаты:

– в польскую практику были внедрены Европейские Классификаторы видов деятельности (применяемые в ЕС, главным образом, для структурирования народного хозяйства по видам дея-

тельности, а также для классификации хозяйствующих субъектов по реестру REGON и для анализа динамики валового национального продукта);

– для учета и статистической отчетности по международной торговле стала применяться Польская укрупненная товарная номенклатура международной торговли (PCN), представляющая собой аналог классификатора CN (Combined Nomenclature), применяемого в ЕС, главным образом, для обслуживания статистики международной торговли, и, в первую очередь, документов SAD;

– отказ от параллельного применения в статистической практике обязательных в прежние годы Систематического перечня товаров (SWW) и Классификатора товаров и услуг. Начиная с 1 июля 1999 г. в Польше для целей учета, статистики, документирования, а также в бухгалтерском учете обязательно применение единого Польского классификатора товаров и услуг.

Система статистических хозяйственных классификаторов представлена в табл. 1.

Таблица 1. Статистические хозяйствственные классификаторы*

Объект классификации	Общемировой	Европейский Союз	Польша
Виды деятельности	ISIC	NACE	EKD (PKD)
Продукты	CPC	CPA	PKWiU
Производные номенклатуры	–	PRODCOM	PRODPOL

*Сокращения разъясняются в конце книги

Источник: Собственная разработка по материалам издания «Rzecznik Pospolity» № 145 (5310) от 24 июня 1999 г., приложение D5 «Статистика Польши»

В большинстве стран Европейского Союза хозяйственная деятельность в туризме осуществляется в форме обществ с ограниченной ответственностью, акционерных обществ или кооперативов. Некоторые общие принципы функционирования туристских предприятий, не зависящие от места их регистрации в границах

зарегистрировано туристское предприятие. Вопросами туризма на высшем государственном уровне занимается вновь созданный Департамент туризма Министерства транспорта и морского хозяйства.

Дальнейшая либерализация формально-правовых требований, предъявляемых к хозяйствующим субъектам туризма, связывается с принятием нового Закона «Право хозяйственной деятельности» от 19 ноября 1999 г., который вступил в силу с 1 января 2001 г.

2.2. Окружение туристского предприятия

Современный туристский бизнес и происходящие в нем изменения неразрывно связаны с новыми фазами развития общества и мировой экономики. В специальной литературе современный этап человеческой цивилизации характеризуется как завершение индустриальной эры и переход к информационному и сетевому обществу. На происходящие в современном бизнесе изменения оказывают бесспорное влияние такие факторы, как:

- глобализация рыночной экономики;
- изменения на рынке труда;
- информационные технологии.

Обсуждению цифровых технологий с учетом их важности посвящен специальный раздел настоящей книги (см. раздел 6).

Два других фактора известны достаточно хорошо, однако их влияние на туристский бизнес недооценивается. В частности, не учитывается тот факт, что они практически не контролируются и не регулируются ни местными, государственными и международными органами управления, ни общественными структурами.

2.2.1. Новейшие тенденции изменений на туристском рынке

Среди новейших тенденций изменений на туристском рынке следует выделить увеличение степени его интернационализации и концентрации капитала, а также повышение уровня технологических и продуктовых инноваций.

Одна из наиболее важных особенностей развития экономики – процесс интернационализации (глобализации) хозяйственной деятельности. Этот процесс особенно заметен в туристском секторе. Он проявляется в экспансии предприятия за границы государства, в котором оно было зарегистрировано на момент начала своей деятельности.

В специальной литературе можно встретить описание двух противопоставляемых, хотя и не взаимоисключающих тенденций развития: глобализации и регионализации. Глобализация понимается в различных источниках достаточно единообразно – как процесс прогрессирующей зависимости каждого хозяйствующего субъекта от международного окружения и от мировой конъюнктуры. Явление регионализации базируется на так называемой триаде, т.е. на трех доминирующих в мире рынках – американском, японском и европейском. Это явление понимается как пространственная концентрация локализации прямых инвестиций. При этом регионом наибольшей пространственной концентрации хозяйственной деятельности, и в первую очередь прямых инвестиций, в девяностые годы XX в. стала Европа.

В специальной литературе выделяют три важнейшие организационные формы включения предприятия в процесс интернационализации:

- экспорт (*export entry modes*);
- контрактная кооперация (*contractual entry modes*);
- прямые инвестиции (*investment entry modes*).

Каждая из этих форм наблюдается и в процессе интернационализации туристской деятельности. Однако наибольшее значение в этой сфере имеют прямые инвестиции.

Одним из факторов пространственной концентрации туристской деятельности в Европе стало создание на территории ЕС единого туристского рынка. Тем не менее экспансия наднациональных предприятий¹ в туристском секторе выходит за пределы

¹ Наднациональное, транснациональное, международное, иностранное предприятие – это институциональная форма иностранных инвестиций. В англоязычной терминологии применяется формулировка «*transnational corporation*». Однако в литературе нет однозначности в определении и трактовке этого понятия (Sitek E., 1998; *Transnational Corporations and Competitiveness*, 1996). Распространено мнение, что наднациональное предприятие – это такой субъект, который с учетом накопленного и контролируемого имущества ведет непрерывную хозяйственную деятельность как минимум в двух странах, причем заграничная деятельность контролируется и подчиняется глобальной стратегии предприятия.

единого рынка. Необычайно привлекательными для фирм этого сектора стали молодые рынки стран Центральной и Восточной Европы, в том числе и польский рынок.

Наднациональные предприятия, как правило, имеют вид групп либо сетей фирм. В обоих случаях речь идет о замене единого центра управления на значительное количество центров принятия решений, каждый из которых имеет свою сферу компетенции и ответственности. Такие распределенные центры связаны друг с другом с использованием методов, допускаемых либо законами об объединениях (в случае образования обычных или финансовых групп) либо контрактным правом (в случае сетевого взаимодействия).

Феномену интернационализации хозяйственной деятельности сопутствует процесс концентрации капитала в невиданном ранее масштабе.

Предприятия, участвующие в этом процессе и инициирующие перемены, применяют стратегии внешнего развития, т.е. развиваются путем поглощения партнеров или создания с ними совместных (*joint-venture*) предприятий (*mergers and acquisitions*).

При следовании стратегии внешнего развития туристские фирмы объединяются с другими хозяйствующими субъектами либо поглощают их.

Способ объединения хозяйствующих субъектов, при котором каждый из них утрачивает организационную самостоятельность, а вместо этого возникает новый субъект, называется слиянием (*merger*). На практике слияние может приобретать различные формы:

- объединение предприятий одинакового масштаба;
- поглощение, если туристское предприятие имеет более сильные позиции, чем его партнеры и конкуренты;
- включение части активов субъекта, подлежащего ликвидации, в уставный капитал туристского предприятия при «уступке» остальных активов другим предприятиям.

Покупка туристским предприятием других хозяйствующих субъектов либо получение в них права решающего голоса в результате выкупа более чем половины акций или иных долей называется приобретением или аквизицией (*acquisition*). В результате приобретаемые субъекты перестают существовать как самостоятельные юридические лица, а туристское предприятие-покупатель продолжает функционировать.

В туризме, так же как и в других секторах экономики, наблюдается сильная тенденция к образованию концернов, картелей, соглашений и союзов туристских предприятий. В туристские концерны с единым руководством объединяются многочисленные туристские предприятия, сохраняющие организационно-правовую самостоятельность. Как правило, управляющий орган концерна имеет форму холдинга – общества с долевым участием (*equity joint-venture*). Эти структуры возникают в результате соглашения партнеров по концерну, которые для достижения общей цели – совместного управления концерном – вносят свои капиталы и создают организационно и юридически самостоятельный управляющий орган.

На практике преобладают концерны, в которых туристские предприятия, относящиеся к различным сферам деятельности, объединяются с предприятиями, связанными с обслуживанием туристов. Участники холдинга производят разные продукты и оперируют на разных рынках, однако их профили всегда являются звеньями единой цепи, ведущей к клиенту. Благодаря этому концерн обладает возможностью предоставлять комплекс услуг, например, гостиничных, транспортных, банковских, страхования и других, часто объединяемых в один пакет. Таким образом, наблюдается тенденция расширения концернов за счет предприятий, принадлежащих к отличным от туризма секторам экономики, но осуществляющих деятельность, связанную с туризмом в техническом или коммерческом плане. Примером этой тенденции могут служить, в частности, финансовые институты – такие, как банки, сберегательные кассы, инвестиционные фонды, страховые компании и т.п.

Значительно реже функции органа управления концерном выполняет представительская структура, созданная на контрактной основе (*contractual joint-venture*), без вложения капитала и образования общества.

Туристское предприятие может нацелить свою стратегию на формирование картельных структур. Картельными называются соглашения предприятий, которые ограничивают конкуренцию. В соответствии с антимонопольным законодательством такие соглашения, в принципе, считаются незаконными. К договоренностям, предусматривающим как многолетнюю кооперацию предприятий, так и их слияние или образование хозяйственных союзов (межотраслевых с участием туризма, внутриотраслевых

и т.п.) предъявляются очень жесткие требования для того, чтобы они могли быть признаны законными. Такой порядок призван обеспечивать рыночную свободу каждого партнера. Для заключения соглашения необходимо обоснованное обращение в государственный антимонопольный орган. Соглашение вступает в законную силу через определенный отрезок времени, если только государственный орган не выступит против его заключения. Решения и рекомендации антимонопольного управления сообщаются структуре, осуществляющей государственный надзор за туристской деятельностью, которая по результатам проверки формулирует официальные разъяснения о возможных нарушениях антимонопольного законодательства. Правовые основы запрета монополистической практики содержатся в ст. 85 Предписания № 86 Европейского Экономического Сообщества (Fontain P., 1998). Европейские предписания, прежде всего, регулируют условия допустимости картельных соглашений, устанавливают эталоны договоров и обеспечивают сопоставимость требований, однако они не ведут к стандартизации продуктов и не считаются обязательными для стран-участников.

Соглашения типа «пул»¹ означают объединение туристских предприятий разных отраслей с общественными партнерами, например, с органами местного или хозяйственного самоуправления, в организацию, имеющую публичный характер. Участники подобного соглашения на одних и тех же условиях обязаны внести свои вклады в организацию мероприятий – предметов этого соглашения – с тем, чтобы иметь строго определенную долю в покрытии затрат или в получении прибыли. Договоренности между партнерами по соглашению типа «пул» заключаются при организации совершенно новых и малоизученных, а потому рискованных мероприятий, при организации особо дорогих и поэтому трудных для индивидуального проведения мероприятий, а также акций из сферы лоббирования, успех которых зависит от солидарности туристского бизнес-сообщества. Предприятия заключают договор о распределении затрат на их проведение между собой и о коллективной ответственности за результаты.

В качестве примеров мероприятий, охватываемых соглашениями этого типа, можно привести:

- проведение длительных и дорогостоящих научных исследований технологий или рынков;

¹ От англ. *pool* – общая касса, общий фонд.

- создание капиталоемких компонентов инфраструктуры туризма, требующих значительных инвестиций;
- внедрение новейших и дорогостоящих информационных технологий;
- использование спутниковых технологий;
- лobbирование требуемых правовых решений (например, налоговых и т.п.);
- дорогостоящие рекламные кампании и кампании по продвижению, организация и проведение зарубежных ярмарок, обучение за границей и т.д.;
- страхование туристских регионов либо крупных туристских или спортивных мероприятий от риска военных разрушений.

В зависимости от типа заключаемых договоров соглашения типа «пул» подразделяются на две группы:

1. Партнеры договариваются о долевом участии в затратах на проводимое мероприятие;
2. Один из партнеров вначале несет все затраты на проведение мероприятия, а впоследствии эти затраты компенсируются другими участниками соглашения по заранее согласованной схеме.

Управление проектом либо поручается одному из участников соглашения, либо для этой цели создается специальное бюро, деятельность которого финансируется всеми участниками.

Технологическую и продуктовую инновационную привлекательность туристского сектора можно проиллюстрировать на примере продукта, состоящего в организации конгрессов, учебных курсов, ярмарок, масштабных встреч деятелей бизнеса, культуры, науки и политики, которые обеспечиваются полным спектром услуг и сопутствующих мероприятий (таких, как развлечения и экскурсии, посредничество в установлении контактов и т.п.). Хозяйственная деятельность, направленная на производство этого продукта, по-английски называется *incentive and meeting industry*. Этот термин не имеет польскоязычного синонима [K5]. В специальной польской литературе используются понятия бизнес-туризм и конгрессный туризм, но они не отражают полностью сущность обсуждаемого явления. Молодой, стремительно развивающийся и выросший из обычного туризма вид бизнеса начинает доминировать на мировом туристском рынке вследствие очень высокой рентабельности. Этот бизнес приносит огромные прибыли, однако он предполагает значительные инвестиции и формирование комплексной территориальной технико-экономи-

ческой инфраструктуры¹. Затраты настолько велики, что требуют совместного финансирования несколькими субъектами, а также участия в процессе подготовки мероприятия органов местной, а иногда и государственной власти. Сложение сил и обострение конкуренции отразились в образовании ряда сильных организаций, в которые объединились субъекты, занимающиеся подготовкой и продажей крупных туристских мероприятий такого типа (СИМ, 1997).

Среди крупнейших (в мировом масштабе) по числу членов организаций следует назвать:

- Meeting Professionals International (MPI) – Ассоциация организаторов международных встреч – со штаб-квартирой в Далласе, США (15 000 членов примерно из 50 стран); объединяет как предприятия различных отраслей, так и экспертов в этой сфере деятельности, журналистов, преподавателей и т.п.; осуществляет подготовку кадров, присваивая квалификацию «Meetings Manager» с выдачей диплома «Certified Meeting Professional»;
- Society of Incentive Travel Executives (SITE) – Общество руководителей агентств по организации инсентив-туризма – со штаб-квартирой в Нью-Йорке, США (2 000 членов из 80 стран); объединяет около 40% агентств, готовящих мероприятия, и около 60% отелей, в которых они проводятся;
- International Congress and Convention Association (ICCA) – Международная ассоциация по проведению конгрессов и съездов – со штаб-квартирой в Амстердаме, Нидерланды (485 членов из 70 стран); объединяет финансовые и страховые институты, национальные агентства по организации конгрессов, центры конгрессов и ярмарок, гостиничные сети, перевозчиков и т.п.

Субъекты общественного сектора, прямо или косвенно участвующие в мероприятиях по организации и проведению инсентив- и конгрессного туризма, объединены в следующие организации:

- European Federation of Conference Towns (EFCT) – Европейская федерация городов-организаторов конференций – со

¹ Считается, что самые большие в мире инвестиции в строительство вложены в штаб-квартиру Центра конгрессов в Токио «Tokyo International Forum» (1,6 млрд долл. США). Введенный в эксплуатацию в 1997 г., этот центр способен принять в течение суток 28 000 гостей, предоставляя в их распоряжение театры, магазины, художественные галереи, 14 ресторанов, офисы, главный конференц-зал на 5000 мест и еще 38 залов площадью 5000 кв. м (СИМ, 1997).

штаб-квартирой в Брюсселе, Бельгия (95 членов из 34 стран); объединяет города, в которых организуются конгрессы;

- Association Internationale des Palais des Congrès (AIPC) – Международная ассоциация дворцов конгрессов – со штаб-квартирой в Брюсселе, Бельгия (100 членов главным образом из стран Европейского Союза); объединяет правительственные и территориальные центры поддержки бизнес- и конгрессного туризма;

- Europäische Verband der Veranstaltungs-Centren (EVVC) – Европейский союз центров-организаторов – со штаб-квартирой в Берлине, Германия (254 члена из пяти стран Европейского Союза); до 1997 г. он назывался Internationaler Verband der Stadt-, Sport- und Mehrzweckhallen (VDSM) – Международный союз городских, спортивных и многоцелевых залов – и, как свидетельствует первоначальное название, объединяет руководителей объектов и учреждений общественного использования, которые служат спортивным, развлекательным, образовательным и т.п. целям.

Большинство перечисленных организаций объединено в союз под названием Union of International Associations (UIA) – Союз международных ассоциаций – (130 членов из 35 стран), известный ежегодной публикацией календаря проведения в разных странах около 9000 международных конгрессов.

2.2.2. Новая модель труда, занятости и свободного времени

Современный рынок труда базировался в прежние (1950–1980) годы на принципах, соответствующих системе Форда. Времена триумфального распространения этой системы характеризовались тем, что:

- практически каждый человек, способный работать, трудоустраивался;
- практически каждый работник получал достойную зарплату;
- практически каждый человек был хорошим клиентом.

Предприятие с иерархической структурой, организационная схема которого в некотором упрощении представляла собой пирамиду, относится к устаревшей модели управления. Пирамида, на вершине которой находится директор, правление, а потом идут

менеджеры низшего ранга, руководители подразделений и, наконец, работники, уходит в прошлое. В современной специальной литературе часто выражается уверенность в том, что наступает время сетевых структур (Blapain R., 1999). Работа будет выполняться в структурах сети (группах), которые могут выходить за формальные рамки структуры предприятия. Работник будет функционировать в одной или нескольких структурах самостоятельно либо как член группы при выполнении долгосрочных или кратковременных проектов, на которые он получит заказ. Работник должен будет сам составлять и контролировать свой портфель заказов, чаще всего оставаясь независимым от других. Условия работы будут менее коллективными и менее однородными, их станет труднее контролировать. Коллективные трудовые договоры станут правовой формальностью, а со временем и вообще исчезнут.

Устаревшее иерархическое предприятие, в котором можно было начать работать вахтером, а закончить в должности генерального директора, станет в мире труда большой редкостью. В штате предприятия будет небольшое количество постоянных работников, а остальные будут заниматься либо на определенный срок, либо для выполнения конкретных заданий или проектов. Они будут оказывать те или иные услуги как члены сторонних групп, развивающихся в рамках собственных сетей, оперирующих в нескольких фирмах и в разных регионах.

Основной предпосылкой изменений в производственных отношениях считается обострение конкуренции между предприятиями. Для того, чтобы противостоять этой конкуренции, предприятия стараются любой ценой снизить затраты на свою деятельность. «Счет по головам», т.е. бухгалтерский способ оценки деятельности предприятия, ведет к тому, что каждый работник оценивается по затратам на его содержание, которые должны снижаться. Увольняется каждый, кто не создает добавленную стоимость или увеличивает ее незначительно; в иерархических структурах под сокращение в первую очередь попадают разного рода контролеры или лица, следящие за соблюдением каких-либо принципов, и т.п. Сокращение затрат за счет ликвидации рабочих мест – это основа процесса реструктуризации большинства предприятий. Принципиальные различия между традиционной и современной моделями труда особенно заметны при сопоставлении их свойств, представленных в табл. 2.

Таблица 2. Свойства традиционной и новой моделей труда

Традиционная модель труда	Новая модель труда
Трудоустройство как союз (нормированный рабочий день, включение в штат)	Трудоустройство как сделка (договор на выполнение определенного задания, проекта, ненормированный рабочий день)
Квалификация приобретается на рабочем месте	Квалификация приобретается в разных местах
Стремление сделать одну карьеру	Целый спектр карьер
Внутрикорпоративные ценности	Рыночные ценности
Иновации развиваются изнутри предприятия	Иновации привносятся извне
Информационные технологии как средство общения только внутри одной организации	Компьютеры становятся средством общения всего общества; доминирование знаний
Образование, знания	Опыт и квалификация
Работа на одном и том же месте, «на виду»	Работа в различных местах, в разное время, в том числе и на дому
Менеджеры – это специалисты по решению задач	Менеджеры организуют взаимодействие (коммуникацию) работников
Обучение как мотивационный фактор	Обучение как фактор повышения расходов на деятельность

Источник: По материалам Влапрайн Р., 1999.

Неотъемлемым элементом новой модели труда считается эластичность. Это свойство проявляется в таких факторах, как:

1. Трудовые соглашения:

- возобновляемые краткосрочные трудовые соглашения;
- договоры найма на неполную ставку;
- срочные трудовые договоры;
- договор подряда (на выполнение конкретного задания или проекта);
- привлечение сторонних работников;
- упрощенные правовые нормы найма и увольнения персонала.

2. Оплата:

- отсутствие минимальной заработной платы (либо несоблюдение действующего в этой сфере законодательства и уход в «неформальную» экономику¹);
- уровень оплаты труда согласовывается в ходе прямых переговоров между работником и работодателем;
- уровень оплаты труда определяется на основе индивидуальных качеств работника;
- форма оплаты выбирается самим работником (возможные альтернативные варианты: прямая денежная оплата, длительный отпуск, большие или меньшие пенсионные блага и т.п.).

3. Время работы:

- перераспределение рабочего времени;
- более ранний выход на пенсию;
- сменность;
- ночная работа;
- работа в выходные дни;
- расчёт годового лимита рабочего времени (Blaprain R., Rojot J., 1996).

Среди разных видов эластичности с точки зрения интересов туристского сектора наибольшее значение имеет нормативная для народного хозяйства продолжительность рабочего времени. Свободное время, предназначенное для отдыха и восстановления сил, которое клиент тратит на туристские мероприятия, является производной от нормативной продолжительности рабочего времени. Как уже отмечалось, экономика благосостояния рассматривает свободное время как фактор качества жизни, тогда как экономика роста трактует свободное время как время, предназначенное для потребления, то есть для расходования денег, благодаря чему стимулируется спрос и растет конъюнктура.

Общий фонд времени разделяется на фонды рабочего и внерабочего (свободного) времени; его структура представлена на рис. 3.

Свободное время включает:

- время, необходимое для удовлетворения основных физиологических потребностей (сна, приема пищи, личной гигиены),

¹ Особенности «неформального» трудоустройства – это слишком эластичные либо просто плохие условия труда, оплаты и режима работы, отсутствие гарантированной минимальной оплаты, социального обеспечения, профсоюзов, правовой защиты и гарантий занятости.

для деятельности, связанной с ведением домашнего хозяйства (стирка, приготовление пищи, уборка, покупки и т.п.), для опеки родственников, помощи детям в учебе, ухода за больными или престарелыми родителями и т.п.;



Рис. 3. Структура свободного времени

Источник: Собственная разработка.

- время для произвольного использования (*leisure time*), пред назначенное для отдыха и рекреации, развлечений, культурного досуга и т.п.

Свободное время в Польше значительно меньше ресурсов свободного времени в странах Западной Европы или в США. Во-первых, в Польше меньше количество нерабочих дней, что иллюстрируется данными табл. 3. Во-вторых, в Польше время для произвольного использования составляет меньшую долю в общей структуре свободного времени. Причины такого положения разнообразны. Прежде всего, так называемое время для непреложных занятий охватывает деятельность, связанную с ведением домашнего хозяйства, намного более трудоемкую из-за слабой механизации и автоматизации домашних хлопот по сравнению со странами Западной Европы. Вследствие слабого развития сферы услуг и растущей их стоимости многие работы, особенно ремонтного характера, выполняются в свободное время собственными силами. Также наблюдается тенденция выполнения в свободное время дополнительной работы, которая приносит семье доход, необходимый для компенсации роста стоимости жизни. Рынок труда, отягощенный высоким уровнем безработицы, вынуждает людей непрерывно повышать свою квалификацию в на-

долже~~ж~~ удержать таким образом свое рабочее место. Поэтому часть свободного времени все в большей степени отводится для достижения этой цели.

Таблица 3. Процесс сокращения длительности рабочего времени в странах Западной Европы

Характеристики длительности рабочего времени	1950	1970	1990	2010
Рабочая неделя				
Количество рабочих дней	6	5	5	4
Количество рабочих часов	48	42	38	32
В году				
Количество рабочих дней	279	238	200	165
Количество нерабочих дней	86	127	165	200

Источник: Собственная разработка по материалам European Commission, 1999.

Постоянную тенденцию сокращения нормативной длительности рабочего времени отражают в последние годы конкретные законодательные акты стран ЕС. Во многих других странах эта проблема вынесена на всеобщее обсуждение, цель которого заключается в достижении соглашения о новой модели труда и которое рассматривается как попытка найти способ стабилизировать рынок труда путем введения принципа эластичности.

Примеры правовых изменений, касающихся рабочего времени, можно найти в законодательстве таких стран, как Франция, Италия или Бельгия.

В 1998 г. во Франции законодательным путем была введена обязательная 35-часовая рабочая неделя. Благодаря этому к середине 1999 г. на предприятиях было подписано почти 2,5 тыс. договоров, касающихся рабочего времени, и создано либо сохранено около 38 тыс. рабочих мест. Аналогично выглядит ситуация в Италии, где в 1998 г. был принят проект закона о сокращении длительности рабочего времени до 35 часов в неделю, а положения этого закона должны были вступить в силу с 2001 г. Сокращения рабочего времени до 32 часов в неделю без уменьшения заработной платы добивается Бельгийская Генеральная Федерация Труда. Эту же тему поднимали и некоторые профессиональные союзы, представители которых участвовали в отрас-

левых переговорах. Результатом таких переговоров стало принятие межотраслевого коллективного договора на 1999–2000 гг. (OECD, 1999).

В секторе туризма (вне зависимости от существующей правовой ситуации) практически присутствует группа людей, занятых неполный рабочий день, а также нанимаемых на сезонную или разовую работу с низким либо очень низким уровнем оплаты труда. Также присутствует и другая группа работников, состоящая из высококвалифицированного персонала (менеджеры, руководители заграничных путешествий, специалисты по вычислительной технике), у которых длительность рабочей недели может достигать в экстремальных ситуациях даже 70 часов. Их работа очень хорошо оплачивается, во многих случаях из нескольких источников.

Занятость в туристском секторе характеризуется высокой эластичностью рабочего времени. Это проявляется прежде всего в стремлении туристского предприятия иметь большое количество работников, не входящих в постоянный штат, привлечение которых будет зависеть от потребностей клиентов туристского предприятия (т.е. туристов). Особенно такой подход характерен для отелей, предприятий общественного питания, пассажирского транспорта и т.п.

Аналогичные замечания относятся и к другой важной форме занятости на туристских предприятиях – к временной работе (*temporary work*), особенно удобной для турбизнеса из-за сезонного характера туристского движения и обусловленной этим фактом сезонности спроса на туристские услуги.

По отношению к членам правления крупных объединений, таких как большие гостиничные сети, применяется форма так называемых «прогрессивных» договоров на определенный период времени (*rolling fixed term contracts*). Этот тип трудового договора представляет собой пример эластичной формы контрактации труда в туристском секторе, в частности – труда менеджеров.

Особое внимание следует уделить понятию так называемого независимого работника, связанного с туристской фирмой договором франчайзинга (*franchising, franchise-system*) [К6] либо договором концессии.

Договор франчайзинга – это одна из форм разрешительных договоров, при помощи которого независимый работник (либо малое предприятие) получает доступ к производственной и рас-

пределительной системе контрагента. Этот работник осуществляет деятельность в собственных интересах, но от имени контрагента. Взамен за преимущества от использования имени и при полной поддержке контрагента он обязуется выполнять установленные технические, качественные, коммерческие, ценовые и т.п. требования, соответствующие характеристикам данного продукта или товарного знака.

Концессионные договоры продажи заключаются в том, что поставщик предоставляет продавцу на определенное время исключительные (полные или частичные) права на распространение продукта или товарный знак.

Можно резюмировать, что две последние формы интеграции независимого работника с предприятием, хотя и не основаны на принципе подчинения, тем не менее ведут к возникновению экономической зависимости.

2.3. Государственная политика в отношении предприятий туристского сектора

2.3.1. Инструменты фискальной политики

Если развитие экономики туризма считается одним из приоритетов государственной экономической политики, то следует ожидать поддержки конкурентоспособности этого сектора инструментами государственного вмешательства. Однако их эффективность может быть различной.

Основная борьба в сфере межотраслевой и межсекторной конкуренции ведется за ресурсы, в частности – за ресурс свободного пространства. Пространство – это важнейший природный ресурс; за доступ к нему туризм борется как с учетом инвестиционных целей, так и для сохранения свободного пространства, необходимого для использования в рекреационных целях. Эта проблема будет подробно обсуждаться в разделе 5, посвященном инвестициям.

В отношении туристских предприятий государство может применять различные формы финансовой поддержки и льгот в области налогообложения. Такая практика наблюдается в большинстве стран ЕС, например, в Германии и Нидерландах, где

владельцам, эксплуатирующим исторические сооружения в туристских целях, компенсируются затраты на их ремонт и даже на оснащение.

Государство также несет ответственность за исполнение функции надзора и контроля над хозяйственной деятельностью в секторе туризма. В качестве примера можно назвать лицензирование туристской деятельности, используемое для устранения с рынка недобросовестных либо непорядочных фирм. Как уже упоминалось, согласно закону о туристских услугах от августа 1997 г. организатор туризма и туристский посредник обязаны получить соответствующую концессию.

Лучше всего отношение государства к предприятиям туристского сектора иллюстрирует шкала фискальных (в том числе и налоговых) сборов.

Налоги с туристских фирм можно разделить на три важнейшие группы:

- налог на доход турфирмы;
- налог на товары и услуги;
- налог на имущество турфирмы.

Наиболее ощутимым (как по замыслу законодателя, так и с точки зрения своей структуры) для субъектов налогообложения оказывается налог на добавленную стоимость. Для польских турфирм его функцию в значительной мере выполняет налог на доходы юридических лиц.

Предмет налогообложения в этом случае – совокупный доход вне зависимости от его источников, а налогооблагаемая база – чистый доход, понимаемый как превышение суммы приходов над затратами на их получение. Под приходами понимаются полученные денежные средства, валютные ценности (в том числе и курсовые разницы), а также любые материальные ценности. Приходами также считаются суммы возвращенных долгов (кредитов или заимствований), которые были списаны как невозвратные, отнесены к потерям либо на которые были образованы резервы, отнесенные ранее на себестоимость. Величины аннулированных обязательств, особенно возникших в связи с полученными кредитами или займами, также рассматриваются как приходы.

В некоторых ситуациях в качестве налогооблагаемой базы выступает совокупный доход – главным образом речь идет о дивидендах и иных вознаграждениях в форме участия юридических лиц в прибылях, а налог составляет 20% от суммы поступлений.

При определении налогооблагаемой базы для расчета величины полученного дохода в качестве второго важнейшего элемента после сумм поступлений обязательно рассматривается себестоимость осуществляющей деятельности. Следует отметить, что совокупный доход, фактически полученный турфирмой, может отличаться (и практически всегда отличается) от так называемого налогооблагаемого дохода, поскольку законодатель выделил ряд расходов, которые не включаются в себестоимость. К затратам, которые уменьшают налогооблагаемую базу, относятся среди прочих заработка платы работников, амортизационные отчисления, затраты на приобретение энергетических ресурсов, арендная плата, а также налог на недвижимость, отчисления в социальные фонды и т.п. С точки зрения налогообложения дохода, специфической для турфирмы проблемой остается отнесение на себестоимость формируемых резервов, связанных с риском поездки и туристского пребывания, а также альтернативные затраты на страхование риска, связанного с осуществляющей хозяйственной деятельностью.

Туристская деятельность, как и любая другая хозяйственная деятельность, сопровождается риском. Турфирмы предпринимают различные усилия для уменьшения риска, вызванного рыночными условиями, как за счет своих клиентов, так и используя разные организационно-технические факторы. Цель формирования резервов заключается в списании затрат или потерь на тот отчетный год, в котором с хозяйственной точки зрения они возникли, хотя и были фактически понесены в последующие годы. Формирование резервов обусловлено осторожными оценками, в соответствии с которыми в финансовом результате следует учитывать резервы на предусматриваемый данной турфирмой риск. Туристские предприятия могут формировать резервы двух видов: общий резерв на покрытие риска от совокупной хозяйственной деятельности и целевые резервы, называемые страховыми, которые предназначены для покрытия конкретных рисков. Целевые резервы формируются для компенсации как задолженностей хозяйствующих субъектов, выступающих в роли контрагентов, так и задолженностей клиентов. Кроме того, целевые резервы формируются для покрытия обязательств, в том числе по гарантиям и поручительствам.

Новелла налогового законодательства расширила с 1994 г. сферу целевых резервов, относимых на себестоимость, при этом

позитивные изменения затронули только безнадежные долги. Два других вида резервов, т.е. резервы на задолженности ниже стандартного уровня и на сомнительные долги¹, не относятся на себестоимость.

На практике по определению на себестоимость относятся только те резервы, которые были использованы в связи с анулированием задолженности в результате мирового соглашения либо в результате ее списания банком, а также в случае подтверждения невозможности вернуть эту задолженность. Следует отметить, что недостаточно просто признать некоторую задолженность безвозвратной. Доказательством безвозвратности считается постановление соответствующего исполнительного органа о том, что декларируемая кредитором невозможность возврата задолженности соответствует фактическому положению вещей. Удостоверение невозможности вернуть задолженность не освобождает турфирму как кредитора от обязанности добиваться возврата этой задолженности в соответствии с гражданко-процессуальным кодексом. Это имеет существенное значение с учетом необходимости преобразования резерва в безвозвратную задолженность, поскольку только ее удостоверения оказывается недостаточно.

2.3.2. Инструменты государственной экологической политики

Государство использует рыночные инструменты для internalизации стоимости внешних эффектов от туристской хозяйственной деятельности и, таким образом, интегрирует экологические цели с системой целей туристского предприятия.

Помимо рыночных инструментов, которые действуют на хозяйствующие субъекты туризма косвенным образом, для управления процессами охраны окружающей среды также используются инструменты прямого действия. К ним относятся предписания, запреты и экологические нормы. Эти нормы, иначе назы-

¹ Задолженностями ниже стандартного уровня считаются задолженности, по которым задержка выплаты составляет от 1 до 3 мес. Сомнительными считаются долги, по которым задержка выплаты составляет от 3 до 6 мес.

ваемые стандартами, включают нормативы предельно допустимых концентраций (ПДК), выбросов и правила аттестации продукции. ПДК – это максимально допустимые уровни загрязнения окружающей среды. Нормативы выбросов определяют для моторизованного транспорта и стационарных источников максимально допустимые уровни выхлопных газов и других загрязняющих веществ. Аттестация туристских объектов, технологий и продуктов осуществляется в рамках системы экологического мониторинга и системы оценки воздействия инвестиций на окружающую среду. Аттестация продуктов заключается в присвоении им особых экологических знаков (так называемая экологическая маркировка). Среди инструментов прямого действия важную роль также играют средства административного и уголовного права.

В условиях рыночной экономики повышается роль и значение косвенных (в частности, финансовых) инструментов, которые используются для:

- управления поведением хозяйствующих туристских субъектов по отношению к окружающей среде (мотивационная функция);
- формирования фондов для охраны окружающей среды, в том числе и в туристских регионах (аллокационная, перераспределительная, фондообразующая и другие функции).

Финансовые инструменты управления экологическими процессами согласно К. Гурке (Górka K. i in., 1998) можно классифицировать следующим образом:

1. Платежи за хозяйственное пользование окружающей средой и ее изменение:

- за вывод земель из сельскохозяйственного и лесного оборота;
- за выброс загрязняющих веществ в атмосферу;
- за складирование отходов;
- за вырубку деревьев и кустов;
- за потребление воды и сброс стоков и т.д.;

2. Субсидии:

- дотации и займы Национального фонда охраны окружающей среды и водного хозяйства (польск.: Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej – NFOŚiGW), а также из воеводских, районных и местных фондов охраны окружающей среды для финансирования прозологических мероприятий;

- льготные принципы кредитования мероприятий, связанных с охраной окружающей среды (NFOSiGW и Банк охраны окружающей среды);
- льготы по налогообложению дохода при инвестировании в охрану окружающей среды, по налогообложению на товары и услуги при использовании и переработке отходов, а также по сельскохозяйственному налогу;
- бюджетные дотации.

3. Финансовые стимулы к исполнению требований закона, главным образом денежные штрафы за превышение норм выброса загрязняющих веществ и несоблюдение экологических правил, а также включение этих штрафов в перечень расходов, не подлежащих отнесению на себестоимость, что ведет к расширению базы подоходного налога.

Финансовые инструменты, предназначенные для достижения экологических целей, выполняют по крайней мере две функции. С одной стороны, они имеют стимулирующий характер и должны принуждать подпадающие под их действие хозяйствующие туристские субъекты к рациональному использованию ресурсов окружающей среды и к проведению проэкологических мероприятий. С другой стороны, они имеют фондобразующую природу (т.е. дают возможность формировать целевые общественные фонды) и выполняют функцию накопления и перераспределения средств на проэкологические мероприятия.

Действия по реализации государственной экологической политики могут иметь следующий характер:

- превентивный (предупреждающий);
- компенсирующий (в буквальном смысле защитный);
- реабилитационный (восстановительный).

Превентивные мероприятия имеют целью предупредить возникновение природных систем и условий, неблагоприятных для биологической жизни и хозяйственной деятельности. Практически они выражаются в ликвидации источников загрязнений. В условиях Польши важнейшая задача превентивного характера заключается в перестройке всей хозяйственной структуры в направлении повышения доли сектора услуг в общем хозяйственном потенциале страны, поскольку он характеризуется меньшей ресурсоемкостью, чем первый и второй секторы экономики. В условиях высокой безработицы определенное значение также имеет высокая трудоемкость этого сектора, которая гарантирует со-

здание новых рабочих мест (Jędrzejczyk I., 1995a). Туризм как сектор услуг полностью отвечает этим требованиям.

Среди других задач превентивного характера следует назвать отраслевую реструктуризацию, изменение ассортимента продукции в пределах конкретных отраслей, замену устаревших производственных технологий новыми – энерго- и ресурсосберегающими, мало- либо безотходными (*recycling*), а также развитие производства природоохранного оборудования. Превентивность свойственна и пространственному планированию, особенно при решении проблем охраны экосистем при хозяйственном освоении территорий и при размещении новых производственных объектов. Несмотря на то, что действия по рационализации хозяйственной системы и корректное хозяйственное освоение пространства сдерживают тенденцию загрязнения окружающей среды, они не могут вернуть прежнюю чистоту рек, атмосферы и земной поверхности. Они также не могут эффективно защитить от неблагоприятных и необратимых изменений в запасах природных и минеральных ресурсов (особенно невозобновляемых). Это делает необходимым проведение мероприятий компенсирующего (защитного) характера.

Компенсирующая деятельность заключается в установке и эксплуатации экологическими службами предприятий оборудования, уменьшающего выброс загрязняющих веществ, и в развитии коммунальными службами (как администрации, так и местного самоуправления) территориальной природоохранной инфраструктуры. Существуют также естественные методы компенсации загрязнений, основанные на абсорбционных возможностях самих экосистем.

Реабилитационная деятельность заключается в восстановлении преобразованной либо нарушенной окружающей среды и в ликвидации негативных последствий таких нарушений. Эта деятельность также направлена на усиление ассимиляционных свойств экосистемы и повышение ее устойчивости к антропогенным нагрузкам.

Комплексная оценка системы финансовых инструментов для охраны окружающей среды в применении к туризму должна проводиться с использованием четких критериев и давать ответы на принципиальные вопросы:

1. Реализуется ли в этой системе принцип «кто загрязняет, тот и платит»?

2. Эта система охватывает все хозяйствующие субъекты и всех их трактует равнозначно?

3. Можно ли считать эту систему внутренне непротиворечивой и охватывающей все виды обязательств, следующих из отношения «туристская индустрия – окружающая среда»?

4. Эта система согласована с фискальной, финансовой и кредитной государственной политикой?

5. Насколько активно государственные органы используют полномочия по применению этой системы к хозяйствующим субъектам?

Опыт западных стран, а также результаты сравнительных исследований в области туризма (Jędrzejczyk I., 1995a) и в некоторых других отраслях (например, в добывающей промышленности, цветной металлургии, текстильной промышленности и других) позволяют выдвинуть гипотезу о том, что важнейшая причина низкой эффективности применения в Польше системы финансовых инструментов для охраны окружающей среды заключается в чрезмерной фискальности государственной политики. Фискальная и нефискальная нагрузка на предприятия (в том числе в виде платежей и штрафов экологического характера) оказывается настолько сильной, что осуществление всех выплат в полном объеме реально подрывает их способности к самофинансированию мероприятий по развитию производства и снижает конкурентоспособность на внутренних и внешних рынках (Piontek F., 1995).

2.3.3. Продвижение Польши на международных туристских рынках

Государство играет важную роль в деле представления и продвижения польских регионов и польских туристских фирм на зарубежных туристских рынках. С этой целью за границей были созданы польские центры туризма. Первые из них начали свою деятельность в 1991 г. в Чикаго, Стокгольме и Кельне. В 1999 г. в мире функционировало уже 13 таких центров.

Слабым местом в государственной политике поддержки и продвижения отечественного туризма было отсутствие единого координационного центра. По этой причине, а также с учетом

роста затрат на такую деятельность с 2000 г. за представление и продвижение польского туризма за границей отвечает Polska Organizacja Turystyczna – POT (Польская туристская организация), созданная по образу и подобию аналогичных структур, функционирующих во Франции, Испании и Италии.

Польская туристская организация возникла в результате объединения Польского агентства продвижения туризма, заграничных центров продвижения польского туризма и информации. В ее уставный фонд безвозмездно внесены акции Польского агентства регионального развития. POT финансируется за счет средств государственного бюджета, бюджетов органов территориального самоуправления и средств таких хозяйствующих субъектов туризма, как туристские бюро, отели, перевозчики.

В правление POT входят представители:

- ответственных за туризм министерств, в том числе транспорта, иностранных и внутренних дел;
- локальных властей таких туристских регионов Польши, как Велькопольский, Вармия и Мазуры, а также Варшавского округа;
- представители туристского бизнеса, в том числе президент компании ORBIS, один из директоров LOT, президент PTTK, а также председатель Польской туристской палаты¹.

Продолжаются дискуссии о расширении правления POT за счет введения в него представителей промышленности, финансовых кругов, сельского хозяйства, культуры и искусства, а также представителей Поморского, Малопольского и Дольноśląskiego воеводств.

¹ ORBIS – одно из крупнейших польских бюро путешествий, LOT – крупнейшая польская авиакомпания, PTTK – Польское туристско-краеведческое общество. – Прим. перев.

Финансы туристского предприятия

3.1. Финансовое хозяйство туристских предприятий

Финансовое хозяйство польского туристского предприятия регулируется многочисленными нормативными актами, важнейшими из которых можно назвать:

1. Закон «О туристских услугах» от 29 августа 1997 г.;
2. Закон «О бухгалтерском учете» от 29 сентября 1994 г., определяющий принципы ведения бухгалтерского учета и режим независимого аудита финансовой отчетности, обязательный для всех хозяйствующих субъектов, в том числе и туристских предприятий;
3. Распоряжение Министра финансов от 11 мая 1998 г. об установлении минимальной величины банковской и страховой гарантии, а также минимального размера страхового обеспечения гражданской ответственности организаторов туризма и туристских посредников при осуществлении деятельности;
4. Распоряжение Начальника Главного статистического управления от 14 марта 1996 г. об обязательном предоставлении статистической отчетности;
5. Другие документы¹.

Большинство туристских предприятий с учетом их размеров и предмета хозяйственной деятельности обязаны оформлять весьма обширную финансовую отчетность [К7]. Однако особого вни-

¹ Публичные общества обязаны публиковать квартальные отчеты и ежегодные заключения независимых аудиторов (с балансом, отчетом о прибылях и убытках, а также отчетом о движении денежных средств).

мания заслуживают трудоемкие процедуры составления различных балансов на бланках фиксированной структуры (например, для налоговых органов, Главного статистического управления, а биржевым обществам – еще и для правления биржи и т.п.). Помимо этого, практически все фирмы составляют разнообразные балансы для собственных нужд и по собственным методикам. Баланс турфирмы составляется на конкретную дату и представляет собой двуединое представление, с одной стороны, имущества предприятия, а с другой – ее капитала.

Для осуществления хозяйственной деятельности туристское предприятие должно обладать соответствующими средствами. Источником происхождения собственных средств служат собственные капиталы, вложенные учредителями предприятия и умножаемые за счет прибыли. Источником происхождения собственных средств предприятия могут быть и сторонние, привлеченные капиталы. Собственные средства туристского предприятия, образованные за счет как собственного, так и стороннего капитала, подразделяются на основные (внеоборотные) и оборотные средства. В основных средствах выделяют:

- ценности нематериального характера;
- материальные основные средства;
- финансовые основные средства;
- долгосрочные займы.

Ценности нематериального характера представляют собой полученные туристским предприятием имущественные права, предназначенные для хозяйственного использования. В частности, к этой категории относятся:

- организационные расходы при создании предприятия (например, акционерного общества) либо последующем расширении его деятельности;
- стоимость фирмы;
- иные нематериальные ценности;
- авансы в счет приобретения ценностей нематериального характера.

Ценности нематериального характера не имеют материально-вещественного содержания, однако обладают стоимостью вследствие прав, которые в результате их возникновения были распространены на некоторую собственность. Они подразделяются на две важнейшие категории: приобретенные права и так называемые долговременные межпериодные расчеты по конкретным видам затрат.

К приобретенным (т.е. не созданным своими силами, а купленным или внесенным в виде аванса) имущественным правам с предполагаемым сроком полезного использования более одного года и предназначенным для пользования самим туристским предприятием, относятся:

- право собственности на землю и разность между стоимостью ее покупки и величиной ежегодной ренты;
- кооперативное право собственности на строение;
- права, возникшие в результате долгосрочных финансовых вложений;
- права на проекты, патенты, товарные знаки, промышленные образцы, лицензии и т.п.;
- права на использование *know-how*;
- концессии, программное обеспечение для компьютеров.

Особое значение имеют нематериальные ценности, возникающие при проведении затрат:

- расходы при создании туристского предприятия либо последующем расширении его деятельности (на исследование рынка, наем персонала, разработку проспекта эмиссии и т.п.);
- стоимость фирмы (*goodwill*).

В сильном упрощении можно принять, что стоимость фирмы – это разность между покупной ценой соответствующего предприятия или некоторой его части и оценочной стоимостью всех имущественных компонентов этого предприятия или его части.

Нематериальные ценности амортизируются со временем и показываются в балансе по остаточной стоимости, т.е. с учетом произведенных отчислений от их первоначальной стоимости.

Следующий компонент средств туристского предприятия – материальные основные средства – включает собственную землю и строения, транспортные средства, оборудование и мебель, а также основные средства специального назначения, зависящие от специфики деятельности турфирмы (например, для отелей это могут быть дорогие сервисы, хрусталь, произведения искусства и т.п.).

К финансовым основным средствам относятся, в первую очередь, капитальные вложения. Это понятие можно определить как долгосрочное размещение капиталов, предоставленных туристскому предприятию другим субъектом (например, банком) с целью получения некоторой прибыли, в частности, в виде дивидендов или процентов.

Капитальные вложения могут иметь следующий характер:

– участие, состоящее в предоставлении капитала турфирме в обмен на право долевой собственности на субъект, эмитировавший финансовые инструменты, и возникающее в связи с этим право участия в доходах;

– доверительное управление, состоящее во временном долгосрочном предоставлении турфирме финансовых средств на условиях, определенных соглашением сторон.

Финансовые основные средства могут включать и так называемые свободно продаваемые акции, если туристское предприятие организовано в форме акционерного общества и имеет право эмиссии акций.

К основным средствам также относятся долгосрочные займы и требования.

Дебиторскую задолженность можно определить как любые ожидаемые поступления денежных средств из различных источников. По этой причине их можно считать финансовыми средствами туристского предприятия, которые временно (до момента возврата долга) находятся в распоряжении контрагентов.

Требования, иначе называемые «сомнительными» задолженностями, составляют очень специфическую группу взаиморасчетов, которая образуется в случае:

- непризнания контрагентами всего долга или его части;
- выявления недостачи в средствах турфирмы.

Основные средства туристского предприятия – это, как правило, самая большая (в стоимостном выражении) группа средств.

Оборотные средства туристского предприятия всегда включают две очень важные позиции, а именно: запасы и краткосрочные задолженности. В качестве запасов, характерных для туризма, можно назвать запасы пищи, напитков, гигиенических средств, топлива и т.п. Краткосрочными задолженностями обычно считаются кратковременные вложения денежных средств. К оборотным средствам также относятся денежные средства – наличные в кассе и на счетах в банке.

Последнюю группу средств турпредприятия составляют активные межпериодные расчеты. Они возникают в случае, когда туристское предприятие несет расходы, касающиеся будущих периодов. Расходы будущих периодов могут быть расписаны на конкретные месяцы в течение одного отчетного года либо на несколько лет. Эти расчеты увеличивают суммарные расходы соот-

ветствующей категории в данном периоде даже в том случае, когда они будут влиять на финансовый результат другого месяца.

Сведения об имуществе туристского предприятия как обобщение его материальных и денежных средств приводятся в стоимостном эквиваленте в левой части баланса, называемой *активами*. Динамика изменения стоимости и структуры имущества туристского предприятия на примере акционерного общества ORBIS S.A. представлена в табл. 4.

Таблица 4. Изменение стоимости и структуры имущества туристского предприятия на примере ORBIS S.A. в 1995–1998 гг. (в тыс. польских злотых)

Активы	31.12. 1995	31.12.1996	31.12.1997	31.12.1998
Всего активов	732980,8	748142,1	769498,0	1038548,0
I. Основные средства				
в том числе	589570,4	600338,1	622454,0	723642,0
Нематериальные ценности	1423,8	1835,3	2592,0	11243,0
Материальные основные средства	565989,5	581985,1	602169,0	679972,0
Финансовые основные средства	22257,1	16517,7	17693,0	32427,0
Долгосрочные займы				
II. Оборотные средства				
в том числе	130472,7	137277,5	139945,0	306314,0
Запасы	17515,8	19071,2	19513,0	19947,0
Краткосрочные задолженности	34635,9	36387,6	32644,0	46154,0
III. Межпериодные расчеты	12787,7	10526,5	7099,0	8592,0

Источник: Almanach Spółek Giełdowych – Wiosna'99, Edycja VI, Parkiet Gazeta Giełdy, Warszawa, 1999.

Капитал (точнее, капиталы и фонды) туристского предприятия показываются в правой части баланса, называемой *пассивами*.

Капиталы туристского предприятия можно разделить на собственные и сторонние, привлеченные.

Собственные капиталы, составляющие первую и важнейшую группу пассивов, подразделяются на:

- уставный капитал;
- заявленные, но не оплаченные суммы вклада в уставный капитал;

- запасный капитал; резервный капитал, возникший в результате переоценки;
- остальной резервный капитал;
- нераспределенные финансовые результаты прошлых лет;
- финансовый результат отчетного года.

Уставный капитал состоит из первоначального взноса владельца (владельцев, акционеров), внесенного при создании туристского предприятия, и может пополняться в последующем (так называемый увеличенный уставный капитал). Состояние уставного капитала должно соответствовать данным учредительных документов.

В то же время запасный капитал отражает источники финансирования активов в процессе функционирования туристского предприятия; он формируется из полученной прибыли и возможных дополнительных взносов акционеров. Поэтому запасный капитал считается одним из способов самофинансирования. С юридической точки зрения формирование запасного капитала может быть обязательным или добровольным.

Запасный капитал обязательно формируется, когда нормативные документы требуют производить отчисления от прибыли (например, в акционерных обществах следует отчислять 8% чистой прибыли на формирование запасного капитала, пока он не достигнет одной трети от величины акционерного капитала). Решение о формировании запасного капитала руководство фирмы (правление общества и т.п.) может принять даже тогда, когда оно с правовой точки зрения не является обязательным.

Резервный капитал образуется в результате переоценки основных средств и иных компонентов имущества, если возникающие разницы не учитываются в расходах или приходах. Резервный капитал также может формироваться из чистой прибыли.

На туристских предприятиях, имеющих организационно-правовую форму обществ торгового права, выделяют резервный капитал, выявляемый при переоценке основных средств.

Источник его формирования – это результат переоценки основных средств: он уменьшается на величину переоценки, приходящуюся на списанные или проданные (ликвидированные) основные средства. Уменьшение резервного капитала по результатам этой переоценки учитывается в корреспонденции с запасным капиталом.

Вторую группу учитываемых в балансе капиталов туристского предприятия составляют резервы (в том числе гарантайные), относящиеся к сторонним капиталам. Одна из целей формирования резервов – создать возможность для компенсации нанесенного ущерба. Однако важнейшая цель заключается в том, чтобы сделать более реальным финансовый результат деятельности туристского предприятия за отчетный период. Резервы формируются путем увеличения операционных затрат отчетного периода, что не только делает финансовый результат более реальным, но и обеспечивает в будущем надежное выполнение обязательств перед контрагентами и клиентами.

К сторонним капиталам относятся также обязательства, т.е. запланированные расходы будущих периодов. Они представляют собой ресурсы других контрагентов, которые временно (т.е. до момента оплаты этих обязательств) находятся в распоряжении туристского предприятия.

Специальные фонды, наряду с собственными и сторонними капиталами, также могут быть источником финансирования туристского предприятия. Они представляют собой эквивалент средств, выделенных для финансирования специальных задач. Выделение таких фондов облегчает контроль над выполнением задач, под которые они были сформированы.

Последняя группа капиталов туристского предприятия – это пассивные межпериодные расчеты (так называемые РМК) и доходы будущих периодов.

Пассивными межпериодными расчетами называются включаемые в затраты текущего периода средства, которые фактически будут израсходованы только в будущем. Это делается для формирования резервов на предстоящие расходы. Такой подход применяется к расходам, имеющим не периодический характер, а требующим равномерного распределения на будущие периоды.

Доходы будущих периодов состоят из:

- взносов, полученных от контрагентов (или клиентов) в счет будущих услуг до момента оказания этих услуг;
- поступлений, превышающих расчетные суммы, до момента их возврата или списания;
- превышения положительных курсовых разниц над отрицательными, а также отрицательной стоимости фирмы.

Можно резюмировать, что источники финансирования туристского предприятия показываются в балансе в части пассивов.

Компоненты пассивов упорядочиваются по критерию востребованности, т.е. по степени срочности их выплаты.

Изменение объема и структуры капитала туристского предприятия на примере акционерного общества ORBIS S.A. представлено в табл. 5.

Таблица 5. Изменение объема и структуры капитала туристского предприятия на примере ORBIS S.A. в 1995–1998 гг. (в тыс. польских злотых)

Пассивы	31.12. 1995	31.12.1996	31.12.1997	31.12.1998
Всего пассивов	732980,8	748142,1	769498,0	1038548,0
I. Собственный капитал	611911,1	633249,1	653045,0	872797,0
Уставный капитал	75000,0	75000,0	75000,0	92154,0
Чистая прибыль (убытки)	19871,8	25580,7	35383,0	69759,0
II. Резервы		994,8	995,0	20943,0
III. Обязательства	118983,4	111693,2	111033,0	114674,0
Долгосрочные обязательства	88521,1	68988,7	57920,0	47409,0
Краткосрочные обязательства	30462,3	42704,5	53113,0	67265,0
IV. РМК и доходы будущих периодов	2036,3	2205,0	4425,0	30134,0

Источник: Almanach Spyłek Giełdowych – Wiosna '99, Edycja VI, Parkiet Gazeta Giełdy, Warszawa, 1999.

Баланс турфирмы представляет собой двустороннее стоимостное представление активов и пассивов. Форму составления баланса и степень его детализации выбирает сама фирма. Активы и пассивы подразделяются на группы, которые обозначаются прописными буквами. Пример структуры баланса турфирмы представлен в табл. 6.

В образцах балансов, основанных на законе о бухгалтерском учете, не нашли отражение природные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия, и степень использования этих ресурсов. Этот пробел можно восполнить с помощью целевого бухгалтерского учета ресурсов и их использования. Для более эффективного управления можно составлять самостоятельные специальные балансы (например, энергетический, материальный и т.п.), а также добавлять в баланс предприятия дополнительные статьи, содержащие информацию из области управления окружающей средой. Эта проблема будет рассматриваться в последующих разделах книги.

Можно резюмировать, что детализированный баланс, дополненный уточняющей информацией, играет роль одного из основных источников информации о финансовом состоянии туристского предприятия, о его устойчивости и прибыльности. Баланс позволяет рассчитать целый комплекс экономических показателей, которые дают возможность оценить экономико-финансовую ситуацию на туристском предприятии.

Таблица 6. Структура баланса туристского предприятия

АКТИВ		ПАССИВ	
А. Основные средства		А. Собственный капитал	
I.	Нематериальные ценности Орграсходы при создании предприятия либо последующем расширении его деятельности	I.	Уставный капитал
(1)		II.	Запланированные, но еще не оплаченные вклады в уставный капитал
(2)	Затраты на развитие		
(3)	Стоимость фирмы		
(4)	Иные нематериальные ценности		
(5)	Авансы в счет приобретения нематериальных ценностей		
II.	Материальные основные средства Собственная земля	III.	Запасный капитал От продажи акций по цене выше номинальной стоимости
(1)		(1)	
(2)	Здания и сооружения	(2)	Вновь сформированный
(3)	Машины и техническое оборудование	(3)	Сформированный в соответствии с уставом или соглашением
(4)	Транспортные средства	(4)	Из дополнительных взносов соучредителей
(5)	Иные основные средства	(5)	Прочий
(6)			
(7)	Начатые инвестиции		
	Авансы в счет инвестиций		
III.	Финансовые основные средства Доли и акции	IV.	Резервный капитал, выявленный по результатам переоценки основных средств
(1)		V.	Другие резервные капиталы
(2)	Ценные бумаги	VI.	Нераспределенные финансовые результаты прошлых лет
(3)	Предоставленные долгосрочные займы	(1)	Прибыль
(4)	Другие компоненты финансовых основных средств	(2)	Убытки

АКТИВ		ПАССИВ	
IV.	Долгосрочные задолженности	VII.	Чистый финансовый результат отчетного года (1) Прибыль (2) Убытки (3) Отчисления из финансового результата отчетного года
В. Оборотные средства		В. Резервы	
I.	Запасы	(1)	Резервы для выплаты налога на доходы юридических лиц
(1)	Материалы	(2)	Другие резервы
(2)	Полуфабрикаты и незавершенное производство		
(3)	Готовая продукция		
(4)	Товары	(1)	Долгосрочные займы, облигации и другие ценные бумаги
(5)	Авансы в счет поставок	(2)	Долгосрочные банковские кредиты
		(3)	Другие долгосрочные обязательства
II.	Задолженности и требования		
(1)	Задолженности по поставкам и услугам		
(2)	Задолженности по налогам, дотациям и социальному страхованию		
(3)	Внутренний долг		
(4)	Другие задолженности		
(5)	Задолженности, востребованные в судебном порядке		
III.	Ценные бумаги, предназначенные для свободного обращения		
(1)	Доли либо собственные акции для продажи		
(2)	Другие ценные бумаги		
IV.	Денежные средства	II.	Специальные фонды
(1)	Денежные средства в кассе		
(2)	Денежные средства в банке		
(3)	Другие денежные средства		
C.	Межпериодные расчеты	E.	Межпериодные расчеты и доходы будущих периодов
(1)	Активные межпериодные расчеты расходов	(1)	Пассивные межпериодные расчеты расходов
(2)	Другие межпериодные расчеты	(2)	Доходы будущих периодов

Источник: Собственная разработка по материалам приложения к закону о бухгалтерском учете.

3.2. Финансовый анализ на туристском предприятии

3.2.1. Значение бухгалтерского учета, отчетности и анализа для процессов принятия решений

В турфирме непрерывно принимается бесчисленное множество решений, имеющих финансовые последствия (иногда очень серьезные). Одна часть этих решений касается текущей ситуации, а другая – будущих целей, которые должны быть достигнуты в последующие годы. Процесс принятия решений требует беспрерывного поступления потока разнообразной информации – как первичной, так и предварительно переработанной. Эта информация может поступать как из внешних (т.е. из окружения турфирмы), так и из внутренних источников. Развитие информационных технологий и повсеместная компьютеризация¹ позволяет каждому лицу, принимающему решения, перерабатывать огромные объемы информации с незначительными затратами и за очень короткое время.

Среди важнейших источников информации, необходимых руководству турфирмы для реализации функций административного управления, первыми следует назвать бухгалтерскую отчетность и финансовый анализ.

Бухгалтерские показатели основаны на данных первичного учета хозяйственных, финансовых и инвестиционных операций, а также на инвентаризационных описях материальных средств, денежных расчетах и финансовых отчетах (фискальных, страховых и т.п.). Бухгалтерия предоставляет данные для составления финансовой отчетности, налоговых деклараций и других необходимых документов (как внешних, так и внутренних).

Для проведения финансового анализа используются данные из книг учета, финансовых отчетов, сальдовых и оборотных сводок, инвентаризационных ведомостей и различных отчетов (материальных, денежных, технологических и т.п.). Помимо бухгалтерских данных для финансового анализа часто применяется ин-

¹ Проблемы применения современных информационных технологий детально обсуждаются в разделе 6.

формация оперативного, административно-хозяйственного и налогового учета. Также учитываются сведения о занятости, заработной плате, организационной структуре, условиях труда и отраслевых проблемах. Для сравнительного анализа привлекаются статистические данные общегосударственного, регионального и местного масштаба.

Помимо формального бухгалтерского учета, в основе которого лежат требования закона, туристские предприятия часто внедряют (на условиях полной добровольности, однако в полном соответствии со своими интересами) так называемый управленческий учет (*management accounting*). Этот способ обработки информации предназначен для руководящих работников турфирмы и может служить вспомогательным инструментом при составлении бизнес-планов, оценки затрат и калькуляции различных мероприятий – таких, как, например, получение инвестиций, банковский кредит, операционный или капитальный лизинг, аренда, выход на рынок с новым туристским продуктом либо строительство объектов (например, для размещения туристов). Для корректного ведения управленческого учета фирме необходима аналитическая детализация балансовых счетов, введение дополнительных забалансовых счетов и адаптация номенклатуры плана счетов к нуждам управления турфирмой при строгом соблюдении принципов, установленных законодательством.

Финансовый анализ представляет собой обособленный этап экономического анализа туристского предприятия. Он охватывает вопросы, связанные с финансовой ситуацией данной турфирмы, балансом, составлением отчета о прибылях и убытках, использованием денежных средств, расчетом себестоимости, расходованием средств, эффективностью использования капиталов (как собственных, так и сторонних), а также с итоговой калькуляцией результатов мероприятий, проведенных в текущем отчетном году либо ином отчетном периоде.

Помимо баланса важным инструментом финансового анализа является отчет о прибылях и убытках, представляющий собой сопоставление доходов и расходов туристского предприятия за отчетный период. Он отвечает на вопрос о наличии и величине финансового результата и позволяет существенно обобщить информацию, содержащуюся в балансе фирмы.

Упрощенный отчет о результатах деятельности туристского предприятия на примере ORBIS S.A. представлен в табл. 7, а полная структура прибылей и убытков показана в табл. 8.

Таблица 7. Отчет о результатах деятельности туристского предприятия на примере ORBIS S.A. в 1995–1998 гг. (в тыс. польских злотых)

Расчет результатов	31.12. 1995	31.12. 1996	31.12. 1997	31.12. 1998
Выручка нетто от продажи	440125,6	528467,4	629700,0	719839,0
Валовая прибыль (убытки) от продажи	80689,3	100883,8	143390,0	211637,0
Валовая прибыль (убытки) от операционной деятельности	42508,1	54787,5	61242,0	71674,0
Валовая прибыль (убытки)	37580,7	54728,0	78345,0	108991,0
Налог на доходы	15458,9	24633,1	35825,0	39232,0
Другие налоги с прибыли	2250,0	4514,2	7137,0	—
Чистая прибыль (убытки)	19871,8	25580,7	35383,0	69759,0

Источник: Almanach Spyłek Giełdowych – Wiosna'99, Edycja VI, Parkiet Gazeta Giełdy, Warszawa, 1999.

Отчет о результатах представляет не прямые затраты на функционирование, а только дебетование прибыли. Можно считать, что расчет результатов – это часть отчета о прибылях и убытках. В приложениях к закону о бухгалтерском учете приведены различные варианты и версии расчета прибылей и убытков – для выбора наиболее подходящего для конкретного хозяйствующего субъекта. По мнению автора, представленный в табл. 8 вариант наилучшим образом учитывает специфику и потребности туристского предприятия.

Таблица 8. Вариант отчета о прибылях и убытках для туристского предприятия

A. Выручка от продажи
I. Выручка от продажи продуктов
II. Изменение состояния продуктов
III. Выручка от продажи товаров и материалов
IV. Коммерческие и организационные расходы
B. Расходы на операционную деятельность
I. Стоимость реализованных товаров и материалов
II. Расход материалов и энергии
III. Услуги сторонних организаций
IV. Налоги и платежи
V. Зарплата и премии
VI. Услуги работникам
VII. Амортизация
VIII. Прочие

C. Прибыль от продажи
D. Другие операционные доходы
I. Доходы от продажи основных средств
II. Безвозмездные дотации
III. Прочие операционные доходы
E. Другие операционные расходы
I. Стоимость проданных основных средств
II. Прочие операционные расходы
F. Прибыль от операционной деятельности
G. Финансовые доходы
I. Дивиденды от участия в других организациях
II. Полученные проценты
III. Прочие
H. Финансовые расходы
I. Уменьшение стоимости финансовых основных средств
II. Выплаченные проценты
III. Прочие
I. Валовая прибыль от хозяйственной деятельности
J. Сверхприбыль
K. Сверхубытки
L. Валовая прибыль
M. Обязательные платежи
I. Налог на доходы юридических лиц
II. Прочие обязательные платежи
N. Чистая прибыль

Источник: Собственная разработка по материалам приложения к закону о бухгалтерском учете

Наиболее полная информация о движении денежных средств содержится в материалах кассового учета (кассовой книге). Однако такой учет ведется не каждым хозяйствующим субъектом. Для анализа движения денежных средств можно использовать и формальный бухгалтерский учет, однако при этом потребуются соответствующие пересчеты и структурные преобразования данных. Туристские предприятия, которые представляют отчетность о движении денежных средств по одному из вариантов, представленных в приложении к закону о бухгалтерском учете, могут использовать содержащиеся в этом отчете обобщенные данные для анализа годовой финансовой деятельности. Другие турфирмы, которые в соответствии с положениями закона не обязаны представлять такую отчетность, могут по собственной инициативе

составлять аналитическую ведомость движения денежных средств, подобную структуре этого отчета.

Отчет о движении денежных средств туристского предприятия на примере ORBIS S.A. представлен в табл. 9.

Таблица 9. Отчет о движении денежных средств туристского предприятия на примере ORBIS S.A. в 1995–1998 гг. (в тыс. польских злотых)

Движение денежных средств	31.12.1995	31.12.1996	31.12.1997	31.12.1998
Операционная деятельность	44671,9	69101,4	109282,0	160116,0
в том числе:				
Чистая прибыль (убытки)	19871,8	25580,7	35383,0	69759,0
Амортизация	21488,9	28591,4	40623,0	48248,0
Инвестиционная деятельность	-23976,6	-49033,9	-88241,0	-295181,0
Доходы	11403,3	8303,6	190077,0	154086,0
Расходы	-35379,9	-57337,5	-278318,0	-449267,0
Финансовая деятельность	2808,1	-32153,7	-42588,0	137415,0
Доходы	22060,4	12336,6	150,0	150097,0
Расходы	-19252,3	-44490,3	-42738,0	-12682,0
Общее движение денежных средств	23503,4	-12086,2	-21547,0	2350,0

Источник: Almanach Spyłek Giełdowych – Wiosna '99, Edycja VI, Parkiet Gazeta Giełdy, Warszawa, 1999.

Пример полного отчета о движении денежных средств, в котором детальные показатели сгруппированы в шесть групп по проблемам, представлен в табл. 10.

Таблица 10. Пример отчета о движении денежных средств туристского предприятия

A. Движение денежных средств от операционной деятельности
I. Финансовый результат нетто
II. Сторно по позициям
(1) Амортизация
(2) Прибыль/Убытки от курсовых разниц
(3) Полученные и выплаченные проценты и дивиденды
(4) Резервы для выплат задолженностей
(5) Другие резервы

- (6) Налог на валовую прибыль
- (7) Выплаченный налог на доходы
- (8) Результаты продаж и ликвидации компонентов инвестиционной деятельности
- (9) Изменение состояния запасов
- (10) Изменение состояния задолженностей и требований
- (11) Изменение состояния обязательств и специальных фондов
- (12) Изменение состояния межпериодных расчетов
- (13) Изменение состояния доходов будущих периодов
- (14) Прочие позиции

III. Денежные средства нетто от операционной деятельности

В. Движение денежных средств от инвестиционной деятельности

- I. Приобретение нематериальных ценностей
- II. Приобретение/Продажа материальных компонентов основных средств
 - а) Расходы на приобретение материальных компонентов основных средств
 - б) Поступления от продажи материальных компонентов основных средств
- III. Приобретение/Продажа акций и долей дочерних предприятий
- IV. Приобретение/Продажа акций и долей предприятий-членов альянсов и товариществ
- V. Приобретение/Продажа других акций, долей и ценных бумаг
- VI. Предоставленные /Возвращенные займы
- VII. Полученные/Выплаченные дивиденды
- VIII. Полученные/Выплаченные проценты
- IX. Прочие позиции
- X. Денежные средства нетто от инвестиционной деятельности

С. Движение денежных средств от финансовой деятельности

- I. Получение/Выплата долгосрочных банковских кредитов
- II. Получение/Выплата долгосрочных займов
- III. Эмиссия/Выкуп облигаций и других ценных бумаг
- IV. Получение/Выплата краткосрочных банковских кредитов
- IV. Получение/Выплата краткосрочных займов
- V. Эмиссия/Выкуп облигаций и других ценных бумаг
- V. Дивиденды и другие выплаты владельцам
- VI. Оплата обязательств по договорам финансового лизинга
- VII. Поступления от эмиссии акций и собственных долей, а также от доплат в уставный капитал
- VIII. Выплаченные/Полученные проценты
- IX. Прочие позиции
- X. Денежные средства нетто от финансовой деятельности

D. Изменение состояния денежных средств нетто

E. Денежные средства на начало отчетного года

F. Денежные средства на конец отчетного года

Источник: Собственная разработка по материалам приложения к закону о бухгалтерском учете.

Отчет о движении денежных средств (*cash flow*) позволяет дополнить результаты анализа баланса и отчета о прибылях и убытках туристского предприятия денежным аспектом. Для турфирмы движение денежных средств имеет фундаментальное значение, поскольку оно связано с принципиальной проблемой поиска средств и разумного распоряжения ими.

В структуре отчета о движении денежных средств не выделены средства, привлекаемые предприятием на инвестиционные и неинвестиционные мероприятия проэкологического характера, и не показано, как используются эти средства. На основании этих отчетных данных невозможно определить, использует ли предприятие общественные средства из целевых фондов на охрану окружающей среды. Также невозможно установить, взыскивались ли с предприятия экологические платежи и штрафы.

Фаза подготовки к началу финансового анализа заключается в выполнении необходимых преобразований эмпирического материала, содержащегося в балансе, отчете о прибылях и убытках и отчете о движении денежных средств. Первый шаг – это расчет структурных показателей (для так называемого вертикального анализа) и показателей динамики изменений (для так называемого горизонтального анализа). Еще один результат преобразований представляет собой аналитический материал в форме относительных величин, демонстрирующих взаимозависимость отчетных показателей. Подобный аналитический материал позволяет устанавливать причинно-следственные зависимости.

3.2.2. Факторный анализ как инструмент оценки туристского предприятия

3.2.2.1. Финансовые показатели

Факторный анализ – это наиболее распространенный метод динамического сравнения и классификации туристских предприятий по различным отраслевым группам (отели, гастрономические предприятия, перевозчики и т.п.). Специфика хозяйственной деятельности в туризме предопределяет использование характерных для нее показателей, которые зачастую сильно отличаются от оценочных показателей других предприятий.

Важнейшие показатели, применяемые для сопоставления туристских предприятий, можно разделить на четыре группы:

I. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости

II. Показатели рентабельности (прибыльности)

III. Показатели устойчивости функционирования (активности)

IV. Показатели взаимозависимости

Финансовая устойчивость туристского предприятия характеризуется следующими показателями (обозначения соответствуют аббревиатуре названий на польском языке. – Перев.):

– коэффициент фактической финансовой устойчивости (WBPF), определяющий отношение фактических активов к фактическим обязательствам:

$$WBPF = (G + Nb + Zc) : (Zb + Kk), \quad (1)$$

где G – денежные средства в кассе и на счете в банке,

Nb – фактическая задолженность,

Zc – текущие запасы,

Zb – фактические обязательства,

Kk – краткосрочные кредиты;

– коэффициент максимальной финансовой устойчивости (WWPF), определяющий отношение разности фактических активов и текущих запасов к фактическим обязательствам:

$$WWPF = (Ap - Zc) : (Zb + Kk), \quad (2)$$

где Ap – фактические активы ($G + Nb + Zc$);

другие обозначения совпадают с используемыми в формуле (1);

– коэффициент платежеспособности (WZP), показывающий отношение суммы имеющихся денежных средств и ожидаемых поступлений к объему всех обязательств;

– коэффициент окупаемости (WW), показывающий отношение величины активов на конец отчетного периода к совокупным обязательствам на конец этого же периода;

– показатель уровня задолженности фирмы (WZF), выраженный в процентах долю обязательств в пассивах.

Для корректной оценки финансовой устойчивости необходимо сравнить значения этих показателей за последние два – три года или за более длительный период.

Анализ движения денежных средств основан на следующем наборе показателей *cash-flow* (CF):

- *cash-flow*-показатель оборота (приходов):

$$WCF_p = (Z_n + A_m + R_g) : P, \quad (3)$$

где Z_n – прибыль нетто,

A_m – амортизация,

R_g – денежные резервы;

P – сумма доходов;

- *cash-flow*-показатель капитала:

$$WCF_k = (Z_n + A_m + R_g) : (K_w + K_o), \quad (4)$$

где K_w – собственный капитал;

K_o – сторонний капитал;

другие обозначения совпадают с используемыми в формуле (3);

- *cash-flow*-показатель покрытия текущих обязательств за счет свободных денежных средств:

$$WPZ_b CF = (P_d : Z_b) \cdot 100\%, \quad (5)$$

где P_d – совокупность имеющихся в наличии денежных средств;

другие обозначения совпадают с используемыми в формуле (1).

В качестве меры финансовой эффективности затрат выступает рентабельность. На практике рентабельность туристского предприятия может оцениваться следующими показателями:

- рентабельность совокупных продаж, выражаемая отношением финансового результата к совокупным доходам;
- рентабельность собственного капитала, выражаемая отношением финансового результата к собственному капиталу;
- операционная рентабельность, выражаемая отношением операционной прибыли к операционным расходам;
- рентабельность средств, выражаемая отношением финансового результата нетто к стоимости активов;
- рентабельность брутто, выражаемая отношением прибыли брутто к расходам в целях получения доходов;
- рентабельность нетто, выражаемая отношением прибыли нетто к расходам в целях получения доходов;

- капитальная рентабельность, выражаемая отношением прибыли нетто к объему капиталовложений (собственных и сторонних);
- рентабельность вознаграждений, выражаемая отношением операционной прибыли к объему вознаграждений брутто;
- рентабельность инвестиций R_i , выражаемая формулой

$$R_i = (Zni + Oki) : Kci, \quad (6)$$

где Zni – прибыль нетто, полученная в результате инвестиций (как годовой финансовый эффект);

Oki – проценты от инвестиционных кредитов;

Kci – общий объем инвестиций в расчете на год (затраты плюс проценты от эксплуатации);

– уровень прибыли нетто, выражаемый отношением прибыли нетто до налогообложения к совокупному доходу от продаж.

Показатели активности (устойчивости функционирования) информируют об уровне распоряжения активами и задолженностями.

Среди показателей этой группы наиболее важными для туристского предприятия считаются:

- показатель обновления запасов (в частности, для отелей), выражаемый отношением объема продаж к стоимости средних запасов, причем величина средних запасов рассчитывается как половина суммы запасов на начало и на конец анализируемого периода;
- показатель обновления средств (оборачиваемости активов), выражаемый отношением объема продаж к средней стоимости средств, причем средняя стоимость средств рассчитывается как половина суммы активов на начало и на конец анализируемого периода;
- цикл оборачиваемости задолженности в днях, рассчитываемый по формуле

$$CON = (Nsr \cdot t) : P, \quad (7)$$

где Nsr – средний объем задолженности, рассчитываемый как половина суммы задолженности на начало и на конец анализируемого периода;

t – длительность анализируемого периода в днях (например, для года $t = 360$ дней);

P – доходы за анализируемый период;

– цикл оборачиваемости обязательств в днях, рассчитываемый по формуле

$$COZ = (Zsr \cdot t) : P, \quad (8)$$

где Zsr – средний объем обязательств, рассчитываемый как половина суммы обязательств на начало и на конец анализируемого периода; другие обозначения совпадают с используемыми в формуле (7);

– показатель общего уровня затрат, выражаемый отношением совокупных расходов на хозяйственную деятельность к совокупным доходам.

В группу так называемых показателей взаимозависимости входят:

– показатель совокупной задолженности, выражаемый процентным отношением обязательств, кредитов и займов к активам туристской фирмы;

– показатель покрытия средств собственным капиталом, выражаемый отношением собственного капитала к активам;

– уровень капитализированной задолженности, выражаемый процентным отношением стороннего капитала к собственному капиталу;

– показатель финансовой зависимости, выражаемый отношением заимствованного на длительный срок капитала к совокупным капиталовложениям;

– «финансовый рычаг» – показатель полезности использования сторонних капиталов, выражаемый разностью между прибыльностью (рентабельностью) собственного капитала и уровнем прибыли (уровень прибыли рассчитывается как процентное отношение прибыли к средней стоимости основных и оборотных средств);

– показатель покрытия обязательств собственным капиталом, выражаемый отношением собственного капитала к сумме обязательств;

– уровень покрытия обслуживания задолженности, выражаемый отношением прибыли нетто до вычета процентов и выплаты налогов к годовой норме процентов.

Из этого обзора можно сделать вывод, что финансовый анализ представляет собой очень мощный инструментарий для исследования финансовой и экономико-финансовой ситуации на

предприятии. Однако практическое использование слишком большого количества показателей «затемняет» реальную картину и затрудняет оценку. Чтобы трудозатраты на проведение анализа и получаемые результаты разумно соотносились, необходимо тщательно отбирать наиболее информативные показатели. Только при возникновении сомнений в правильности интерпретации результатов следует использовать более широкий спектр доступных инструментов финансового анализа.

В качестве примера избирательного применения инструментов финансового и экономического анализа можно привести табл. 11, содержащую обобщенные результаты деятельности туристского предприятия ORBIS S.A., дополненные информацией о занятости и рыночных показателях.

Таблица 11. Обобщение результатов финансового и экономического анализа деятельности туристского предприятия на примере ORBIS S.A. в 1995–1998 гг.

Обобщенные результаты и справочная информация	1995	1996	1997	1998
Всего работающих	10 471	10 197	9 987	10 265
Рыночные показатели на 31.12.				
P/E	—	—	17,4	18,6
P/BV	—	—	1,01	1,45
MC/S	—	—	1,1	1,8
Уровень возврата	—	—	15,6	55,1
Амортизация	21 488,9	28 591,4	40 623,0	48 248,0
Чистая прибыль	19 871,8	25 580,7	35 383,0	69 759,0
Дивиденды	0,0	0,0	0,0	0,0
EPS (взвешенная)	0,53	3,41	0,94	1,51
Курс акций				
Минимальный	—	—	15,40	17,80
Максимальный	—	—	17,80	34,00
На 31.12.	—	—	17,80	27,60

Примечания: P/E – цена/прибыль; P/BV – рыночная стоимость/бухгалтерская стоимость; MC/S – рыночная стоимость/приходы; EPS – прибыль на одну простую акцию.

Источник: Almanach Spyłek Giełdowych – Wiosna '99, Edycja VI, Parkiet Gazeta Giełdy, Warszawa, 1999.

3.2.2.2. Факторы окружающей среды в финансово-экономической и экологической оценке

В рамках обязательной для применения на туристском предприятии системы бухгалтерского учета можно выделять и регистрировать информацию о его отношениях с окружающей природной средой, в частности, позволяющую оценить ресурсоемкость предприятия. Среди различных предложений, встречающихся в специальной литературе, в том числе и в пионерских работах по этой проблематике Хериберта Мефферта и Манфреда Кирхгеорга (Meffert H., Kirchgeorg M., 1993), а применительно к туристскому предприятию – Вальдемара Хопfenбека и Петера Циммера (Hopfenbeck W., Zimmer P., 1993), можно выделить как минимум две рекомендации, пригодные для немедленного применения в рамках управленческого учета.

Самая основная рекомендация – составлять материальный и энергетический балансы. Они состоят из двух частей, называемых входом (*input*) и выходом (*output*). На стороне *input* регистрируются потребности данного туристского предприятия в природных ресурсах (воде, энергии, рекреационном пространстве и т.п.), тогда как в части *output* регистрируются продукты и выбросы в окружающую среду. Такой баланс может составляться и в физических единицах измерения. Стоимостное представление данных может быть связано с некоторыми проблемами из-за сложности финансовой оценки выбросов либо нанесенного ими ущерба (например, в виде экологических платежей или штрафов). Такие балансы могут составляться не только для туристского предприятия в целом (например, для ресторана, отеля или перевозчика), но и по отношению к отдельным продуктам, например, к туристским мероприятиям А или В.

Общая структура ресурсно-энергетического баланса представлена в табл. 12.

Этот баланс может детализироваться до самых элементарных позиций, например, представляющих выбросы углекислого газа, окиси углерода, теплых стоков и т.п.

Сравнение балансов, относящихся к разным периодам, позволит установить динамику ресурсоемкости предприятия или продукта, т.е. уменьшается она или возрастает. Такое сравнение позволит выявить причину высокой ресурсоемкости и наметить способ ее снижения, что скажется благоприятно как на окружающей среде, так и на предприятии (за счет уменьшения затрат).

Таблица 12. Структура ресурсно-энергетического баланса

input	output
I. Сырье и материалы (1) Вода (2) Земля (3) Бумага (4) Прочие	I. Продукты (1) Полуфабрикаты (2) Готовые продукты
II. Энергия и топливо (1) Электроэнергия (2) Газ (3) Жидкое топливо (4) Твердое топливо (5) Прочие виды	II. Выбросы (1) Отходы (2) Стоки (3) Испарения (4) Прочие III. Энергетические выбросы (1) Тепло (2) Шум

Источник: Собственная разработка по материалам Meffert H., Kirchgeorg M., 1993.

Для оценки ситуации на туристском предприятии в дополнение к традиционным методам факторного анализа предлагается ввести экологические показатели.

Важнейшими среди них считаются:

1. Показатель продуктивности (производительности) природных ресурсов, который выражается отношением объема производимых туристских услуг (либо их продажи) к объему использованных природных ресурсов;

2. Показатель ресурсоемкости, который выражается отношением затрат (объема использованных природных ресурсов) к эффекту, т.е. к объему продукции или продаж туристских услуг;

3. Показатель выбросов, выражаемый отношением объема выбросов к объему продукции или продаж туристских услуг.

Место экологических показателей в финансовом анализе демонстрирует табл. 13.

Если классическую схему хозяйственного оборота в рыночной системе подвергнуть анализу с точки зрения его взаимосвязей с природной средой, то станет возможным выделение, с одной стороны, отношения «изъятия» из окружающей среды (ресурсов), а с другой стороны – отношения «отдачи» в окружающую среду (выбросов и отходов). Эти отношения проявляются в:

- отношение «изъятия» – на фазе *input* туристских хозяйственных процессов; оно имеет ярко выраженный причинный характер;

Таблица 13. Место экологических показателей в финансовом анализе

Аспект	Показатели анализа предприятия	Показатели макроэкономического анализа		Единицы измерения
		Рентабельность = $\frac{output - input}{input}$	Рентабельность = $\frac{\sum output - input}{\sum input}$	
Финансовый	Рентабельность = $\frac{output - input}{input}$	Рентабельность = $\frac{\sum output - input}{\sum input}$		Стоймостные
Экономический	Производительность = $\frac{output}{input}$	Производительность = $\frac{\sum output}{\sum input}$		Физические
Экологический	Требуемый $output +$ + Положительные внешние эффекты Экологическая эффективность = $= \frac{\text{внешние эффекты}}{\text{Ущерб}}$	Требуемый $output +$ + Положительные внешние эффекты Экологическая эффективность = $= \frac{\text{внешние эффекты}}{\text{Ущерб}}$	Σ Требуемый $output +$ + Положительные внешние эффекты Экологическая эффективность = $= \frac{\text{внешние эффекты}}{\text{Ущерб}}$	Физические Единицы измерения выбросов или ущерба
Интегрированный (эколого-экономический)	Чистое уменьшение экологического ущерба Интегрированная эффективность = $= \frac{\text{Чистое уменьшение}}{\text{Стоймость input}}$	Чистое уменьшение экологического ущерба Интегрированная эффективность = $= \frac{\text{Чистое уменьшение}}{\text{Стоймость input}}$	Σ Чистое уменьшение экологического ущерба Интегрированная эффективность = $= \frac{\text{Чистое уменьшение}}{\text{Стоймость input}}$	Единицы измерения выбросов или ущерба Стоймостные

Пояснения: $output$ = эффекты производственного процесса (продукты + отходы);
 $input$ = затраты, в том числе затраты природных ресурсов

Источник: Собственная разработка по материалам Messert H., Kirchgeorg M., 1993.

– отношение «отдачи» – на фазе *output* туристских хозяйственных процессов; оно имеет ярко выраженный следственный характер.

Таким образом, ключом к минимизации выбросов и отходов следует считать экономию природных ресурсов.

Главный экологический критерий оценки туристского предприятия – это ответ на вопрос – ведет ли его развитие к экономии ресурсов? Интегрированная эффективность (экономическая, экологическая и социальная) должна выражаться в снижении ресурсоемкости технологических процессов и в таких изменениях ассортиментной структуры туристского продукта, которые ведут к увеличению доли продуктов с низкой ресурсоемкостью; особенно это касается воды, энергии и земли.

3.3. Интерпретация результатов как основа «системы раннего предупреждения»

Правильная интерпретация финансовых и части экологических показателей указывает на связь решений, принимаемых на предприятии, и его рыночной позиции с возможным возникновением риска долговременной потери финансовой устойчивости.

Угрозы, которые могут привести к банкротству предприятия, делятся на 4 группы:

1. Структурные угрозы, связанные со структурой:

– капитала, с превышением порога оптимального уровня задолженности, возникновением отрицательного финансового рычага и ограничением возможностей обслуживания долга;

– средств, с недостаточной эффективностью их использования, ограниченными способностями активов приносить доход, ухудшением движения средств, накоплением излишнего и чрезмерного объема отдельных средств;

– затрат, с соотношением постоянных и переменных затрат при заданной (часто весьма ограниченной) емкости рынка, слиш-

ком большой долей экологических затрат (например, вследствие чрезмерной энергоемкости) и т.п.;

– распределения прибыли, с ограниченной способностью туристского предприятия к самофинансированию;

2. Конъюнктурные угрозы:

– ухудшение рыночной позиции предприятия, ослабление его конкурентоспособности, что ведет к уменьшению доходов от продаж и снижению уровня рентабельности;

– ухудшение сотрудничества с зарубежными партнерами и увеличение валютных рисков;

– ошибки в финансовых расчетах, несоблюдение графика платежей, ведущее к неполному и несвоевременному выполнению обязательств, в том числе имеющих экологический характер (например, платежей за хозяйственное использование окружающей среды и ее изменение);

– изменение параметров финансового рынка.

3. Системные угрозы, вызываемые существенными изменениями системы внешнего регулирования деятельности туристского предприятия, правовых основ хозяйственной деятельности в туризме, налоговой системы, политики валютного курса, а также свободы принятия решений.

4. Функциональные угрозы, обусловленные неправильной финансовой политикой предприятия, ошибочным размещением капитала, неудачным использованием денежных средств, реализацией слишком агрессивной финансовой политики, некорректной оценкой возможного риска и его финансовых последствий (Łukasik G., 1998).

Если исходить из действующих в Польше правовых норм¹ и опыта хозяйственной деятельности, то можно выделить следующие сценарии развития ситуации:

– применение экономических критериев санации предприятия с учетом возможной финансовой реструктуризации при неизменной структуре собственности либо при изменении собственников;

¹ Если балансовый убыток превышает сумму резервного и запасного капитала либо половину складочного – уставного капитала (для общества с ограниченной ответственностью) или одну треть акционерного капитала (для акционерного общества), то об этом должны быть извещены учредители.

– применение рыночных критериев санации предприятия с учетом возможного объявления его несостоятельным и исключения из хозяйственной жизни.

Строго говоря, в специальной литературе термины «несостоятельность» и «банкротство» не считаются синонимами, однако ввиду отсутствия формального определения они используются по умолчанию в практически одинаковом контексте. Банкротство хозяйствующего субъекта означает либо полное отсутствие какого-нибудь имущества, либо настолько малую его стоимость, что ее не хватает для расчетов с кредиторами.

Управление риском и значение страхования для туризма

4.1. Управление риском

Турфирма, как и любое другое предприятие, постоянно подвергается различным опасностям, реализация которых приводит к негативным последствиям как для самой фирмы, так и для ее окружения.

Понятиями «опасность» и «риск» в данном контексте обозначается возможность наступления событий, которые наносят хозяйственный, социальный или экологический ущерб.

Термин «риск» происходит от древнеримского слова *«risco»*, которое первоначально обозначало рифы и связанную с ними опасность кораблекрушения. Риск может быть связан с конкретным лицом, вещью либо с изменениями в окружении и условиях функционирования некоторого объекта.

События, о которых идет речь, могут вызываться факторами, неподвластными человеку (например, природные катастрофы, смерть вследствие неизлечимой болезни и т.п.). Они также могут провоцироваться третьими лицами (пожары, ограбления) либо инициироваться самими пострадавшими (например, неправильное управление собственной фирмой).

Наступление таких событий ведет к потере имущества, снижению его стоимости (например, из-за утраты исторической ценности) либо вынуждает нести дополнительные финансовые расходы (стоимость пребывания в больнице). Такие последствия событий называются ущербом. Если эти последствия можно оценить в денежном выражении, то речь идет о материальном (иму-

щественном) ущербе. В противном случае говорят о неимущественном ущербе (например, страдания от утраты близкого человека).

Материализация риска в хозяйственной деятельности предприятия влечет за собой отклонения от намеченных планов, в частности, в виде незапланированных расходов, ущерба либо снижения запланированных доходов. В связи с этим торговый или хозяйственный риск играет очень важную роль. Он несет с собой возможность нанесения ущерба хозяйству предприятия, колебаний конъюнктуры, изменений на рынках сбыта и изменения поведения клиентов.

С учетом возможности наступления непредвиденных событий и связанных с ними вероятных финансовых потерь фирма старается принимать предупредительные меры и задействует систему страхования. Планирование, реализация и контроль страховых мероприятий в фирме носит название управление риском.

4.2. Страховые мероприятия

Абсолютно истинно утверждение, что риск нельзя исключить полностью. Однако для некоторых видов деятельности фирмы можно попытаться устраниТЬ отдельные, частные риски. Например: турфирма может отказаться от предложения некоторого продукта, если ее руководители сочтут, что шансы продать этот продукт будут уменьшаться либо что риск ответственности за качество этого продукта слишком велик. Стратегия устранения частных рисков требует, чтобы весь риск был разделен на как можно меньшие частные риски. Соответственно этому следует разделить средства фирмы на большое количество видов капитала.

Стратегия уменьшения (редукции) риска основана на как можно более детальном изучении его причин. В качестве примера можно привести мероприятия по установке охранных устройств, таких, как противопожарная сигнализация, системы безопасности и мониторинга.

Уменьшение ущерба, вызываемого случайными событиями, часто соответствует интересам всего народного хозяйства, поэтому государство готово выделять на эти цели общественные средства. Регулирование дорожного движения, противопожарная ох-

рана, охрана здоровья – это примеры действий, имеющих общенациональный и общественный характер.

В некоторых случаях риск может быть ограничен за счет соглашений между партнерами по рынку.

В принципе, каждый должен ощущать последствия своей хозяйственной деятельности, в том числе и ущерба, возникшего в результате непредвиденных событий. Однако некоторые виды риска можно перенести на другие лица в рамках существующей в каждом государстве системы страхования. Финансовые потребности, вызываемые непредвиденными нарушениями деятельности фирмы, могут в таких случаях компенсироваться деньгами, которые тем не менее не устраниют и не предупреждают сами нарушения. Однако такая возможность существует только для некоторых видов риска.

Возможность обеспечения, которое гарантировало бы предприятию денежную компенсацию нанесенного ущерба, основана на индивидуальной самопомощи либо на государственных обязательствах. Среди видов обеспечения важнейшее место занимают:

- накопления;
- страхование.

4.2.1. Накопления для самострахования

Накопления предназначены в первую очередь для создания резервов. Резервы представляют собой средства, которые сосредоточиваются в результате отказа от расходования части получаемых доходов. Накопленные таким образом деньги предназначаются на покрытие будущих финансовых потребностей. Однако они не могут в полной мере заменить страховую защиту, поскольку характер и масштаб возможного ущерба заранее неизвестен, а объем накопленных средств далеко не всегда оказывается достаточным. Кроме того, формирование накоплений для компенсации ущерба ведет к изъятию определенной части средств из оборота, что уменьшает возможность развития.

Осознанный отказ от заключения договора страхования определяется в специальной литературе термином «самострахование». Применение в этом выражении слова «страхование» следует признать очень неудачным, поскольку в данном случае риск

не переносится на третью сторону (как это предполагают принципы страхового дела), а отягощает самого пострадавшего субъекта. В исключительных случаях, которые особенно характерны для деятельности туристских фирм, значительное количество и широкий спектр видов риска делают «самострахование» невозможным. Объемы необходимой компенсации вероятного ущерба в таких ситуациях могут многократно превышать общую стоимость всего имущества фирмы. По этой причине государство принуждает предприятия заключать договоры страхования в форме так называемого обязательного страхования.

4.2.2. Страхование

В отличие от общественной или государственной поддержки сущность страхования заключается в том, что необходимые для него средства выделяются самими застрахованными субъектами. В результате заключения договора страхования туристская фирма получает страховую защиту в форме услуги, пропорциональной финансовым затратам на производимые взносы. Перечислим преимущества, которые может получить туристская фирма благодаря страхованию:

- Перенос на страховщика строго определенных видов риска (функция передачи риска вследствие страховых взносов). Туристская фирма получает возможность оценить величину этих видов риска и включить их в цену туристского продукта в форме страховых взносов. Значение страхования заключается прежде всего в уменьшении либо в полном исключении необходимости копить средства для компенсации вероятного ущерба, а также в возникновении ощущения безопасности;
- При возникновении страхового случая экономические последствия потери всего имущества или его части компенсируются денежными средствами, а застрахованный субъект возвращается в состояние, в котором он пребывал до нанесения ущерба (функция компенсации ущерба);
- Страховая защита оказывается более дешевой, чем формирование собственных финансовых резервов и непрерывное поддержание их на уровне, необходимом для покрытия вероятного ущерба. Кроме того, накопление резервов для достижения обсуж-

даемых целей не дает никаких налоговых привилегий или льгот. В то же время страховые взносы включаются в себестоимость и либо уменьшают налогооблагаемую базу, либо иным образом снижают налоги;

- Страхование повышает шансы на получение туристской фирмой кредитов, поскольку увеличивает ее надежность с точки зрения банка (а также любого другого источника финансирования), поскольку часть возможных видов риска переносится на третью сторону. Кроме того, страхование играет роль обеспечения кредита в форме гарантии его возврата. Страхование от пожара имеет важное значение при получении пиротехнического кредита, а автотранспортное страхование – при финансировании покупки автомобиля либо при получении его в лизинг;

- В результате заключения договора страхования прямым и материальным способом оформляются юридические отношения с третьими лицами (функция нейтрализации). Благодаря страхованию гражданской ответственности обязанность производить страховую выплату переходит от туристской фирмы к страховщику. Исполнение претензий со стороны самой турфирмы на возмещение ущерба и исполнение иных обязательств однозначно возлагается на страховщика, что предупреждает возможные конфликты многосторонних интересов. Аналогично реализуются и различные формы страхования клиентов, такие, как парковое, багажа, от несчастных случаев, медицинское и другие;

- В случае смерти совладельца турфирмы страховщик предоставляет средства наследникам для покрытия возможных задолженностей и тем самым предотвращает дробление базового капитала;

- Страхование позитивно воздействует на ограничение видов риска, благодаря чему внимание концентрируется на не охваченных им опасностях.

Страховая защита хозяйственной деятельности туристских предприятий практически охватывает три больших группы событий:

1. Страхование от огня и других видов стихийных бедствий:

- строений и оборудования;
- оборотных средств;
- имущества третьих лиц;
- наличных и ценных бумаг;
- личного имущества работников (за исключением наличных, ценных бумаг и ювелирных изделий);

- затрат на оборудование помещений.
- 2. Страхование от последствий преступных деяний:
 - кражи оборудования, товаров, имущества третьих лиц, наличных, акцизных знаков, облигаций, векселей и чеков, ювелирных изделий и слитков драгоценных металлов;
 - террористических актов, осуществляемых с целью создания хаоса, устрашения и т.п.;
 - актов вандализма.
- 3. Страхование от техногенного ущерба, такого, как:
 - электрические разряды (например, в случае удара молнии);
 - аварии водопроводов или систем центрального отопления;
 - разлив стоков;
 - столкновение чужого автомобиля с объектом, находящимся в собственности фирмы;
 - бой стекла (окон, стоек и прилавков, витрин и рекламных табло, подсветок, витражей и зеркал).

Развитые страховыe рынки, такие, как рынок Соединенных Штатов или стран Западной Европы, располагают специализированным сектором страхования туризма. Кроме того, на этих рынках неспециализированные страховыe компании осуществляют деятельность типа «*all risk*» по страхованию от всех видов риска. Цены страховыe услуг формируются в зависимости от риска, рыночной конъюнктуры, а также от конкуренции между участниками рынка. Например, в польских условиях¹ расчет страховыe взносов в 1999 г. был основан на следующих принципах:

- средний взнос для случая повреждения самого объекта составил 0,15% стоимости объекта;
- взнос при страховании от огня составил в среднем 0,15% стоимости основных средств и 0,30% стоимости товаров;
- взнос при страховании от кражи составил около 2% стоимости основных средств и 5% стоимости оборотных средств;
- взнос при страховании от актов вандализма составил в среднем 5% стоимости застрахованных предметов;
- взнос при страховании гражданской ответственности составил в среднем 0,43% стоимости объекта и основных средств;
- взнос при страховании от техногенного ущерба в виде разбитых окон достигал 8% стоимости этих окон.

¹ Оценки получены по результатам исследований деятельности двух страховыe фирм – Товарищества страхования и перестрахования WARTA S.A. и Польского страховогого союза PZU S.A.

Приведенные данные носят оценочный характер. Однако они свидетельствуют о том, что цены на страховые услуги (за некоторыми исключениями) не превышают финансовые возможности туристских предприятий.

С учетом разнообразных взаимосвязей туризма со всем народным хозяйством, природной средой, отдельными общественными группами и физическими лицами страхование туристской деятельности имеет большое значение не только для самих турфирм.

Страховые услуги обеспечивают, в частности, непрерывность хозяйственных процессов. Благодаря страхованию локализуется так называемый первичный ущерб и минимизируются его вторичные последствия для иных хозяйствующих субъектов. В частности, если бы пожар уничтожил офис туристской фирмы, не имеющей страховых средств на его восстановление, это имело бы негативные последствия для контрагентов, клиентов, кредиторов и работников данной фирмы.

Особое значение страхования в туризме следует из реализации общественной функции, т.е. защиты пострадавших третьих лиц, а также из реализации экологической функции, т.е. охраны природной среды.

4.3. Область ответственности турфирмы перед клиентом

Проанализируем область ответственности турфирмы перед клиентом в связи с осуществляемой хозяйственной деятельностью на примере гостиничного бизнеса.

Очень часто малые предприятия гостиничного бизнеса стараются уйти от ответственности за вещи, оставленные гостями на их объекте. Информирующие об этом письменные объявления не имеют юридической силы, поскольку владельцы отелей отвечают за утерю или повреждение принесенных гостями вещей. Эта ответственность не может быть ограничена ни заключением соглашения, ни вывешиванием объявления на информационном табло.

Если во время пребывания в отеле или пансионате вещи гостей будут украдены или повреждены, то гости имеют право требовать от владельца компенсацию нанесенного ущерба. Однако этот общий принцип имеет несколько исключений. Нельзя требовать компенсацию за порчу внесенных в отель продуктов питания. Отель также не несет ответственность за последствия деятельности так называемой непреодолимой силы, к которой относятся стихийные бедствия (землетрясения, ураганы, наводнения). Однако в эту группу последствий не входят такие события, как кражи или аварии гостиничного оборудования (например, аварии лифтов, систем отопления или водопроводно-канализационной сети). За эти происшествия владелец отеля несет полную ответственность.

Однако гость не вправе требовать возмещения ущерба, если администрация отеля сумеет доказать собственную вину пострадавшего, например, его неосмотрительность или явный недосмотр. Примерами подобной ситуации могут служить, в частности, оставленные без присмотра открытыми двери номера или окна первого этажа.

В соответствии с новеллами гражданского кодекса владелец отеля не несет ответственности за механические транспортные средства и оставленные в них вещи, а также за животных. Однако владелец отеля, при котором имеется автомобильная стоянка (паркинг), несет за нее ответственность в качестве хранителя при условии, что между ним и гостем отеля был заключен договор хранения транспортного средства.

Полис страхования гражданской ответственности за ущерб, причиненный клиентам турфирмы, обычно охватывает:

- деликтную ответственность (за неправомерные действия);
- вред, причиненный личности (смерть,увечье,расстройство здоровья);
- материальный ущерб (повреждение или уничтожение имущества);
- договорную ответственность (за ненадлежащее исполнение обязательств);
- ответственность за продукт.

По свидетельству работников туристских и страховых фирм, чаще всего страховые выплаты выплачиваются клиентам на основании договорной ответственности.

4.4. Индивидуальное страхование на примере рисков путешествия

Страховые услуги, оказываемые непосредственно самим туристам, называются индивидуальным страхованием и могут охватывать:

1. Страхование стоимости лечения;
2. Страхование последствий несчастных случаев;
3. Страхование типа «Ассистанс», в которое могут включаться расходы на:
 - юридическую помощь;
 - более раннее либо более позднее возвращение застрахованного вследствие случайного события или болезни;
 - возвращение членов семьи застрахованного к месту постоянного проживания;
 - опеку над несовершеннолетними;
 - покрытие особых расходов, понесенных семьей застрахованного в период пребывания за границей;
 - оплату посещения родственниками;
 - оплату найма и содержания водителя;
 - продолжение запланированного путешествия;
 - помощь в поиске утерянных документов;
 - передачу сообщений;
 - оказание финансовой помощи;
 - иные услуги в зависимости от комплекса предложений различных страховщиков;
4. Страхование стоимости отказа от участия в зарубежном туристском мероприятии либо преждевременного возвращения с него;
5. Страхование багажа путешественника.

Моторизованному туристу также предлагается дорожная автомобильная страховка, в том числе и дополнительное страхование гражданской ответственности на случай найма туристом (или предоставления ему) автомобиля за границей, в частности, фирмами типа «rent a car».

Для польского моторизованного туриста особое значение имеет страхование гражданской ответственности владельцев автотранспорта, в просторечии называемое «зеленой картой».

Эта страховка действительна и за границами страны, в которой она была куплена. Ее цель заключается в защите пострадав-

ших (путем компенсации нанесенного ущерба) в случае, если виновник происшествия – иностранный водитель.

«Зеленая карта» представляет собой гарантию покрытия ущерба страховой фирмой – продавцом полиса. В соответствии с действующими правилами «зеленая карта» должна предъявляться по-границы службам при пересечении государственной границы.

Отсутствие этой страховки вызовет приостановку путешествия, так как туристу будет предложено выкупить ее на границе. Следует учитывать, что в этом случае стоимость страховки может очень существенно возрасти¹.

Страхование стоимости медицинской помощи направлено на обеспечение от риска заболевания либо от последствий несчастного случая в виде расстройства здоровья. Лечение дорого само по себе, а лечение за границей оказывается чрезвычайно дорогостоящим; его стоимость иногда многократно превышает финансовые возможности путешественника. Страхование может охватывать как диагностирование, так и амбулаторное либо стационарное лечение. Однако наиболее важным следует считать страхование от несчастных случаев с учетом как риска их возникновения, так и чрезвычайно высокой стоимости ликвидации² их последствий.

¹ Стоимость полиса страхования гражданской ответственности владельца автотранспорта, предлагавшегося чешскими пограничными службами в 1999 г., составляла 3 тыс. чешских крон (около 100 долл. США).

² Стоимость полиса страхования стоимости лечения на сумму, например, 30 тыс. долл. США со сроком действия до 10 дней составляла в 1999 г. менее 20 польских злотых (около 5 долл. США). В то же время расходы, связанные с необходимостью лечения за границей, превышали эту цену, как правило, в сотни и даже тысячи раз. Например, в австрийской клинике за три рентгеновских снимка, наложение гипса на ногу и консультацию врача необходимо было заплатить эквивалент 400 долл. США, а если турист с переломанной ногой был вынужден находиться в стационаре в течение всего трех дней в итальянской клинике, то ему выставлялся счет на сумму, эквивалентную почти 2 тыс. долл. США. В случае сложного перелома и продления пребывания в клинике счет превышал 4 тыс. долл. США. Еще один пример, иллюстрирующий высокий уровень стоимости лечения, это хирургические вмешательства. Так, в Германии стоимость совершенно рядовой операции по удалению аппендицса была в 1999 г. эквивалентна почти 2 тыс. долл. США.

Стратегии развития туристских предприятий, основанные на инвестициях

5.1. Поиск капиталов для развития туристского предприятия

Главный вопрос, который возникает при анализе потребностей туристского предприятия в капиталах, это вопрос о его способности осуществлять самофинансирование из собственной прибыли.

При ретроспективном подходе, анализируя прибыли туристского предприятия, можно определить его способность аккумулировать свободные финансовые средства. Напротив, при перспективном подходе, прогнозируя будущие прибыли, можно оценить потенциальные источники средств для возврата заимствованного внешнего капитала, с учетом фактора времени и дисkontирования будущих финансовых поступлений.

В вопросе поиска капиталовложений туристское предприятие может применять оборонительную или наступательную стратегию деятельности. Сравнение свойств этих стратегий представлено в табл. 14.

Корректная оценка возможности самофинансирования имеет принципиальное значение для будущего предприятия. С одной стороны, эта возможность предопределяет масштаб инвестиционных мероприятий, а с другой стороны – противоречие между стремлением развиваться и недостаточностью средств для самофинансирования позволяет уточнить потребности в капиталовложениях, которые должны покрываться за счет внешнего капитала (Łukasik G., 1998).

Таблица 14. Свойства оборонительной и наступательной стратегий туристского предприятия в плане привлечения капиталовложений

Элементы стратегии	Оборонительная стратегия	Наступательная стратегия
Главная цель	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение непрерывности финансовых потоков в краткосрочном периоде – исключение текущих опасностей – удержание финансовой устойчивости – максимизация прибыли в краткосрочном периоде 	<ul style="list-style-type: none"> – максимизация дохода в долгосрочном периоде – повышение финансовой устойчивости
Структура предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – функционирование в рамках сложившейся структуры 	<ul style="list-style-type: none"> – структурные изменения
Отношение к окружению	<ul style="list-style-type: none"> – удержание рыночной позиции – адаптация к сложившимся рыночным барьерам 	<ul style="list-style-type: none"> – улучшение рыночной позиции – повышение конкурентоспособности – использование шансов, предоставляемых окружением – эластичная адаптация к изменениям в окружении
Отношение к риску	<ul style="list-style-type: none"> – минимизация риска 	<ul style="list-style-type: none"> – допустимость более высокого уровня риска
Временной горизонт	<ul style="list-style-type: none"> – проведение краткосрочных мероприятий – концентрация на текущей деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> – проведение долгосрочных мероприятий
Потребности в капиталовложениях	<ul style="list-style-type: none"> – удовлетворение в первую очередь потребности в пополнении оборотных средств – поиск краткосрочных капиталов – полное использование возможностей самофинансирования 	<ul style="list-style-type: none"> – поиск долгосрочных капиталов для реализации программы развития – полное использование возможностей финансового рынка – необходимость привлечения рискового капитала – рационализация структуры капитала

Источник: По материалам Łukasik G., 1998.

В принципе, предмет настоящего обсуждения – это финансирование мероприятий по развитию туристского предприятия, а не его операционной деятельности. Однако следует напомнить методы поиска на денежном рынке краткосрочных капиталовложений – хотя бы потому, что они имеют существенное значение для защиты предприятия от финансового кризиса.

Итак, финансирование операционных потребностей предприятия может осуществляться с применением таких методов, как:

- ограничение денежных выплат в результате дополнительного согласования с контрагентами более льготных условий оплаты, использование товарного кредита либо даже полная приостановка платежей;
- изменение структуры оборотных средств в результате продажи задолженностей, дисконтирования векселей либо реализации на финансовом рынке краткосрочных ценных бумаг;
- увеличение краткосрочной задолженности при помощи банковского кредита либо эмиссии краткосрочных ценных бумаг.

Обострение конкуренции между отраслями народного хозяйства и внутриотраслевой конкуренции в туризме вынуждает туристские предприятия прилагать усилия к улучшению рыночной позиции, усилию хозяйственной активности и увеличению масштаба хозяйственной деятельности.

Деятельность туристского предприятия, нацеленная на умножение капитала, называется инвестированием¹. Понятия «инвестиции», «инвестиционные мероприятия» и «инвестиционный проект» применяются в специальной литературе как синонимы.

Все инвестиции, реализуемые туристскими предприятиями, можно разделить на две группы: финансовые (иногда называемые капитальными) и материальные (реальные).

5.2. Инвестиции туристских предприятий

5.2.1. Эффективность капиталовложений

Финансовые инвестиции заключаются в размещении капитала на банковских счетах, приобретении ценных бумаг (например, облигаций или казначейских обязательств), а также в приобретении долей в других фирмах.

¹ Детальному обсуждению процесса инвестирования посвящена книга Т. Яюги и Т. Слоньского (Jajuga T., Słonki T., 1997).

Деятельность по размещению средств имеет особенно важное значение для туристских предприятий, поскольку капиталовложения могут не только служить обеспечением для реализации будущих обязательств (в особенности связанных с предстоящим туристским сезоном), но и представлять собой дополнительный источник прибыли для предприятия, вкладывающего средства.

Таблица 15. Эффективность капиталовложений на польском рынке в 1998 г.

Вид инвестиций	Прибыльность	Риск	Устойчивость
I. Вклады в наиболее надежных банках			
(1) в польских злотых	4	1	10
(2) в долларах США	3	2	10
(3) в немецких марках	3	2	10
II. Облигации			
(1) Государственного казначейства – годовые	4	1	3
(2) Государственного казначейства – трехлетние	5	1	3
(3) Государственного казначейства – пятилетние	4	1	5
(4) Коммунальные	5	3	2
III. Коммерческие бонды	5	5	2
IV. Фонды доверительного управления			
(1) долговыми обязательствами	4	2	9
(2) уравновешенные	6	5	9
(3) агрессивные	7	7	9
V. Акции, котируемые на бирже			
(1) Основной рынок	8	7	8
(2) Параллельный рынок	9	9	6
(3) Свободный рынок	9	10	4
VI. Акции, котируемые на СТО	Данные отсутствуют	10	2

Пояснения: Оценочная шкала: 1 – минимум, 10 – максимум.

Источник: По материалам Henzel H., 1999.

При оценке деятельности по размещению капиталов следует обращать внимание не только на объемы размещаемых средств, но и на качество политики по их размещению. Оценка этой политики рассчитывается с учетом:

- финансовых инструментов, в которые вложены средства;

- синхронизации фактических и договорных сроков оплаты обязательств перед контрагентами и клиентами;
- концентрации средств и их структуры.

Окупаемость различных форм инвестиций на польском рынке после 1989 г. анализируется многими авторами с применением современных методов ее оценки (Henzel H., 1999).

Для примера в табл. 15 представлена оценка эффективности капиталовложений на польском рынке в 1998 г.

5.2.2. Материальные инвестиции туристских предприятий

Реальные инвестиции – это затраты на приобретение материальных компонентов имущества турфирмы (строения, транспортные средства, оснащение зданий и т.п.), а также затраты на формирование оборотного капитала, необходимого для правильной эксплуатации реализованных проектов.

В эту группу инвестиций также входят затраты турфирмы на создание или приобретение нематериальных ценностей (научно-исследовательские и перспективные разработки, патенты, акции по продвижению и т.п.), называемые нематериальными инвестициями.

Реализуемые туристскими предприятиями материальные (реальные) инвестиции можно разделить на три группы:

1. Реновационно-модернизационные инвестиции (*replacement*), заключающиеся в замене использованных основных средств новыми, имеющими лучшие технические и экономические характеристики;

2. Инвестиции в развитие:

- связанные с продвижением ранее созданных продуктов на существующие рынки (главная цель таких проектов – увеличение объема оказываемых услуг);

- связанные с продвижением новых продуктов на существующие рынки;

- связанные с продвижением новых продуктов и проникновением на новые рынки;

3. Другие инвестиции.

Наблюдаемая инвестиционная экспансия туристского сектора может проявляться в увеличении количества хозяйствующих

субъектов, однако вследствие уже упоминавшихся процессов консолидации этот фактор оказывается малоэффективным (одни фирмы возникают, другие исчезают с рынка). Наилучшим показателем уровня инвестиционных процессов следует считать темпы роста инвестиционных затрат, дополненные структурными характеристиками.

С учетом критерия объектной сферы инвестиционной деятельности, направленной на развитие туризма, инвестиции можно классифицировать следующим образом:

- инвестиции в технико-экономическую инфраструктуру общего назначения, которые, главным образом, направлены на открытие для хозяйственной деятельности (в первую очередь – исходя из целей туризма) новых территорий либо на улучшение условий использования (в том числе и туристского) ранее освоенных территорий;
- инвестиции в основную материальную базу туризма (гостиничную и гастрономическую базу, а также в сети и оборудование туристской инфраструктуры специального назначения);
- инвестиции в обеспечивающую материальную базу туризма (охрану здоровья, общественную безопасность, культуру, развлечения и т.п.);
- защитные инвестиции, назначение которых – сохранение либо восстановление природных или культурных туристских достопримечательностей конкретной территории.

5.2.2.1. Источники финансирования материальных инвестиций

Можно говорить о различных источниках финансирования вложений в реальные инвестиции, осуществляемых туристскими предприятиями. Согласно наиболее общей классификации выделяют финансирование из собственных средств и внешнее финансирование.

Важнейшими источниками финансирования из собственных средств считаются:

- взносы (денежные или материальные);
- доли и акции;
- полученная прибыль.

К источникам внешнего финансирования относятся:

- займы;

- кредиты (банковские, поставщиков или покупателей);
- облигации;
- лизинг;
- средства целевых общественных фондов;
- пожертвования;
- иностранная помощь.

Некоторые из перечисленных источников финансирования очень подробно и исчерпывающе исследовались в польской специальной литературе (например, Łukasik G., 1998 и др. работы), особенно большое внимание уделялось собственным средствам и таким внешним источникам, как займы, кредиты и облигации. Менее заметны и редко обсуждаются в специальной литературе лизинг, целевые общественные фонды и средства иностранной помощи. Из последней группы наиболее известны средства, выделяемые ЕС; они рассматриваются в разделе 7. Также доступны программы поддержки польских предприятий (особенно малых и средних) в рамках польско-германского, польско-французского, польско-голландского, польско-американского и другого двустороннего сотрудничества.

В качестве примера можно привести программы Американского агентства международного развития, которые охватывают:

1. Консультативную помощь:

- программа Международной помощи польским предприятиям (PPP);
- MBA Enterprise Corps;
- Польско-американский консультативный фонд поддержки малых предприятий;
- International Executive Service Corps (IESC);
- Citizens' Democracy Corps;
- Инициатива капитального развития;
- другие консультативные программы.

2. Финансовую помощь:

- Польско-американский фонд предпринимательства;
- Enterprise Credit Corporation;
- Польско-американский ипотечный банк (АО);
- CARE Small Business Association (CARESBAC);
- другие специализированные учреждения.

3. Обучение менеджменту.

4. Помощь предприятиям в конкретных секторах экономики.

Обоснование необходимости помощи и оформление запросов на ее предоставление – это чрезвычайно трудоемкая задача,

для решения которой требуются конкретные знания и практические навыки, не всегда доступные на уровне малых и средних предприятий туристского сектора. По мнению многих экспертов, это серьезный барьер на пути более полного использования поступающих из-за границы предложений об оказании помощи.

Лизинг – это обладающая многими достоинствами, но редко используемая и однозначно недооцениваемая форма финансирования инвестиционной деятельности туристских предприятий. Согласно Международному стандарту бухгалтерской отчетности № 17, под лизингом понимается «договор, в соответствии с которым лизингодатель передает лизингополучателю право пользования определенным имуществом (основными средствами) на определенный период времени взамен за определенные платежи» (Dziworska K., Górczyńska A., 1999). Из приведенного определения следует, что туристское предприятие может путем лизинга использовать некоторое имущество и получать от этого пользования выгоды, не будучи его владельцем. Таким образом, лизинг обеспечивает туристскому инвестору относительно легкий доступ к инвестиционному имуществу. Лизинг отличается от традиционных методов финансирования туристских инвестиций тем, что туристское предприятие получает в свое распоряжение не денежные, а основные средства, которые непосредственно удовлетворяют его потребности. Лизингом могут пользоваться как малые, так и крупные турфирмы. До настоящего времени чаще всего предметом лизинга становились транспортные средства (автобусы, легковые автомобили и т.п.) для туристских перевозчиков и фирм типа *rent a car*. Однако совершенно не освоен рынок офисного оборудования и компьютеров, которые могли бы стать предметом лизинга практически для всех туристских предприятий.

5.2.2.2. Возможности финансирования проэкологических инвестиций

Отличительным свойством системы финансирования проэкологических инвестиций, осуществляемых туристскими предприятиями, следует считать ее ориентацию на специально созданные для этой цели общественные фонды. Однако турфирмы редко используют эту возможность (Jędrzejczyk I., 1998b).

В число общественных экологических фондов входят:

1. Национальный Фонд охраны окружающей среды и водного хозяйства, а также местные аналогичные фонды;

2. Фонд охраны сельскохозяйственных земель;
3. Лесной фонд.

Общественные средства фондов охраны окружающей среды предназначены для предоставления займов и дотаций, выделяемых в соответствии с критериями выбора мероприятий и планами деятельности этих фондов с учетом приоритетов государственной экологической политики, входящих в ежегодно обновляемый перечень государственных приоритетов.

В процедурах отбора для финансирования проэкологических инвестиционных проектов используются следующие критерии оценки:

1. Соответствие государственной экологической политике;
2. Экологическая эффективность;
3. Экономическая эффективность;
4. Техническая и качественная обусловленность;
5. Сфера воздействия.

Средства из фондов охраны окружающей среды выделяются в виде займов с льготной процентной ставкой на проведение проэкологических мероприятий не только предприятиям (государственным и частным), но и:

- органам территориального и коммунального самоуправления, а также бюджетным организациям;
- благотворительно-попечительским учреждениям;
- населению.

Процентная ставка по займам, предоставляемым фондами охраны окружающей среды, устанавливается в пределах от 0,05 до 0,9 ставки рефинансирования централизованных инвестиций, обеспеченных поручительством Государственного казначейства, которая устанавливается Президентом Национального Польского банка. Процентные ставки по займам изменяются в зависимости от характера субъекта – получателя займа, а также от задач, для решения которых он предназначается:

1. Задачи по ликвидации так называемых «малых выбросов» и отвода их в существующие очистные сооружения;

2. Задачи пилотного характера, ограничивающие выбросы пыли и газов из источников «малых выбросов», обеспечивающие эффективное использование существующих систем охраны окружающей среды, обеззараживание отходов, снабжение водой с параллельной очисткой и отводом жидких стоков в сельских районах;

3. Задачи:

- внедрения технологий производства «чистой продукции» (см. подраздел 8.2.1);
- модернизации технологий, представляющих непосредственную угрозу здоровью;
- переработки отходов;

4. Задачи, связанные:

- со строительством хранилищ отходов;
- с оборудованием и системами защиты от шума и неионизирующего излучения;

- с очисткой стоков;

5. Задачи, заключающиеся в:

- организации и развитии производства оборудования, изделий и контрольно-измерительной аппаратуры для охраны окружающей среды и водного хозяйства;

- организации и развитии производства оборудования и изделий, менее обременительных для окружающей среды;

- внедрении современных методов и технологий;

6. Задачи, заключающиеся в реализации других проэкологических целей.

Фонды охраны окружающей среды при выделении займов руководствуются особыми отраслевыми положениями, а в случаях, не подпадающих под действие этих положений, применяют действующие в Польше общие нормы банковского права.

Из фондов охраны окружающей среды могут выделяться и дотации. Они в первую очередь нацелены на решение задач неинвестиционного характера. Среди этих задач:

- экологическое образование и пропаганда проэкологической деятельности;
- региональные контрольно-измерительные и мониторинговые системы для наблюдения за окружающей средой;
- охрана природы, и особенно лесов;
- научные исследования и экспертизы;
- участие в международных исследовательских и внедренческих программах;
- профилактика здоровья детей на территориях особой охраны окружающей среды, в которых регистрируется превышение допустимых норм загрязнения природы, в том числе организация здорового питания;

- предупреждение или ликвидация чрезвычайных природных ситуаций, а также защита от наводнений;
- раскисление почв.

Перечисленные принципы выделения и списания заемов, а также выделения дотаций из общественных фондов охраны окружающей среды не просто введены в действие, но и непрерывно модифицируются в зависимости от текущих приоритетов экологической политики.

В марте 1998 г. Европейская Комиссия приняла в Брюсселе ряд решений о выделении помощи странам – кандидатам на вступление в Европейский Союз. В рамках этих постановлений сформированы фонды, средствами которых в 2000–2006 гг. может пользоваться и Польша:

1. Модифицированная программа PHARE, предназначенная для поддержки отраслей, которые необходимо адаптировать к правовым нормам ЕС (в том числе и туризма);
2. Программа SAPARD, предназначенная для финансирования модернизации сельского хозяйства и развития сел (в том числе и агротуризма);
3. Фонд ISPA для поддержки развития инфраструктуры в секторах охраны окружающей среды и транспорта.

Инвестиционные мероприятия могут финансироваться из перечисленных источников только при условии, что они предусматриваются в качестве неотъемлемого элемента интегрированными региональными программами. Это представляется серьезным препятствием для доступа к указанным средствам индивидуальных хозяйствующих субъектов.

5.2.3. Экологические ограничения инвестиционной деятельности в туризме

Экологические ограничения инвестиционной деятельности обусловлены нормами экологического права (закона об охране и формировании окружающей среды и закона об охране природы), нормами строительного права и положениями закона о хозяйственном использовании территорий.

Экологические ограничения инвестиционной деятельности ограничивают права собственности хозяйствующих субъектов и

их права на свободу хозяйственной деятельности. Согласно принципам взаимной выгоды и недопустимости нарушения прав, экологическим ограничениям инвестиционной деятельности должны сопутствовать адекватные компенсации и другие решения, нивелирующие убытки, связанные с фактически понесенными потерями либо с расчетной «упущенной выгодой».

Воздействие экологических ограничений инвестиционной деятельности на развитие индивидуального предпринимательства в туризме и на развитие всего сектора в целом достаточно разнородно. С одной стороны, экологические ограничения негативно сказываются на реализации права хозяйственной свободы и права собственности, однако с другой стороны – защищают территорию деятельности туристских предприятий от инвестиций конкурентов и от чрезмерных инвестиций, но прежде всего они позволяют поддерживать природную туристскую привлекательность этой территории.

5.2.3.1. Процедуры оценки воздействия на окружающую среду

Оценки степени воздействия на окружающую среду рассчитываются для того, чтобы находить решения, минимизирующие возможные отрицательные (для природы) последствия инвестиционных мероприятий, а в случаях особой угрозы – принимать решения об отказе от таких мероприятий. В соответствии с действующими нормами экологического права требования охраны окружающей среды обязательны для всех участников инвестиционного процесса: инвестора, проектировщика, исполнителя, а также для органов, формулирующих условия застройки и хозяйственного использования территории¹. Требования охраны окружающей среды должны соблюдаться независимо от типа инвестиций и на всех этапах инвестиционного процесса: на этапах планирования и проектирования инвестиций, в ходе реализации инвестиции, на этапе ввода в действие и расчета эффекта, а также в ходе эксплуатации и даже при ее ликвидации.

Закон об охране и формировании окружающей среды выделяет две категории инвестиций, для которых необходимо рассчитывать оценку их воздействия на окружающую среду:

¹ Закон «Об охране и формировании окружающей среды» от 31 января 1980 г. с последующими изменениями.

1. Инвестиции, особо вредные для окружающей среды и здоровья людей;

2. Инвестиции, способные ухудшить состояние окружающей среды.

В подзаконных актах, изданных во исполнение этого закона (в частности, в Постановлении Министра охраны окружающей среды, природных ресурсов и лесного хозяйства от 13 мая 1995 г. по вопросам определения видов инвестиций, вредных для окружающей среды и здоровья людей, и оценки их воздействия на окружающую среду, в уточняющем его Постановлении от 12 августа 1997 г., а также в новом Постановлении от 14 июля 1998 г.), дана подробная классификация видов инвестиций для каждой из этих групп.

В категорию «Инвестиции, особо вредные для окружающей среды и здоровья людей» включены инфраструктурные мероприятия по обеспечению транспортной доступности туристских территорий, такие, как прокладка путей дальнего железнодорожного сообщения и строительство аэропортов с длиной основной взлетно-посадочной полосы свыше 2100 м.

В категории «Инвестиции, способные ухудшить состояние окружающей среды» мероприятия, связанные с туризмом, представлены в следующих группах:

1. В разделе «Инфраструктурные инвестиции»:

– железнодорожные пути, не входящие в первую категорию; порты и пристани; внутренние водные пути; трамвайные линии; линии надземного и подземного сообщения (метро); подвесные дороги и аналогичные им линии особого характера, используемые исключительно или главным образом для перевозки пассажиров; автострады; дороги для экспресс-сообщения и другие дороги общегосударственного или регионального значения; автозаправочные станции (за исключением газозаправочных станций); канализационные коллекторы; автомобильные стоянки на 500 и более мест; трамвайные и автобусные парки, а также транспортные базы; автомобильные пограничные переходы и терминалы таможенного оформления;

2. В разделе «Инвестиции в туризм и отдых»:

– лыжные и бобслейные трассы, лыжные подъемники;
– площадки для кемпингов и караванов (автобусов со спальными местами);

- развлекательные центры, пансионаты, отели и т.п. на неурбанизированных территориях, предназначенные для одновременного пребывания 30 и более лиц;
- стадионы и спортивные зрительные залы;

3. Другие инвестиции: очистные сооружения; мероприятия, не указанные выше, но связанные с использованием или обеззараживанием отходов; стационарные или временные гоночные трассы для механизированных транспортных средств.

Оценки воздействия инвестиций на окружающую среду необходимы для принятия решения об утверждении строительного проекта, а также для согласования условий застройки и хозяйственного освоения территории. Предметы, области и условия оценки воздействия на окружающую среду существующих объектов определяются воеводой (руководителем региональной исполнительной власти. – *Прим. перев.*).

Негативные оценки воздействия связанных с туризмом инвестиций на окружающую среду ограничивают развитие предпринимательства в этой отрасли. Помимо того, необходимость выполнения нормативных требований и финансовые затраты на проведение оценок сами по себе осложняют реализацию планов развития.

Однако с другой стороны, этот инструмент предохраняет территории с туристской функцией, основанной на природных достопримечательностях, от потери туристской привлекательности из-за вредного для окружающей среды нетуристского использования.

5.2.3.2. Другие защитные инструменты для инвестиционной деятельности

Систему защитных инструментов, связанных с инвестиционной деятельностью, формируют нормативные документы, непосредственно относящиеся не только к охране окружающей среды. Закон об охране и формировании окружающей среды возлагает на участников инвестиционного процесса следующие обязанности (помимо расчета оценки воздействия на окружающую среду упомянутых выше инвестиций) общего характера, относящиеся к любым инвестициям:

1. Бережного использования территорий, необходимых для осуществляемых инвестиций;

2. Применения в строительстве материалов и конструкций, эффективно защищающих будущих пользователей от шума и вибрации, а также от других вредных воздействий на человеческое здоровье;

3. Применения технологических процессов, наименее обременительных для окружающей среды;

4. Рационального разрешения проблем утилизации отходов и стоков, и, в частности, их хозяйственного использования;

5. Установки предусмотренного правилами или запланированного в рамках инвестиционного проекта оборудования для охраны окружающей среды под угрозой отказа приемки в эксплуатацию вновь построенного или модернизированного одиночного строительного объекта либо их комплекса.

Ограничения на хозяйственное обустройство территории учитываются в планах ее пространственного освоения и в решениях по размещению инвестиций. В частности, запрещается строительство или достройка объектов, оказывающих вредное воздействие на окружающую среду, в местностях, требующих особой охраны: национальных парках, природных заповедниках, ландшафтных парках, регионах с охраняемым ландшафтом, курортных местностях, в туристско-рекреационных зонах, а также в зонах водоснабжения городов, сел и других заселенных районов.

Вблизи озер и других водоемов, рек и каналов, ландшафтных обзорных площадок, а также на территориях с особыми ландшафтными достопримечательностями запрещается строительство зданий и сооружений, нарушающих природную красоту ландшафта, препятствующих доступу к природным объектам, затрудняющих доступ диких животных к воде. Этот запрет имеет особое значение для туристских инвестиций, размещаемых поблизости водоемов, – как в плане больших проектов (например, строительства площадок для кемпинга), так и при индивидуальном строительстве так называемых вторых домов. Ограничения в туристском использовании окружающей среды могут касаться и инвестиций инфраструктурного характера. Уже упомянутые нормы экологического права предписывают прокладывать воздушные и подземные кабельные линии и каналы связи так, чтобы не нарушать ландшафтные достоинства природной среды и предохранять ее от вредных воздействий.

Ответственность за разрушительное воздействие на окружающую среду несут как предприниматели, занятые в туристском

бизнесе, так и сами туристы. В частности, нормы права гласят, что юридическое или физическое лицо несет предусмотренную гражданским правом ответственность за вред, нанесенный в результате действия или бездействия, отрицательно влияющего на окружающую среду. Если занятия определенной деятельностью туристского характера (в том числе инвестиционной или эксплуатационной) ухудшают состояние окружающей среды и, в частности, угрожают здоровью или жизни людей, то региональный инспектор по охране окружающей среды по согласованию с главой местной исполнительной власти уполномочен принять решение о приостановке такой деятельности до момента установки необходимого оборудования или проведения иных мероприятий, обеспечивающих сохранность окружающей среды.

Принципы использования охраняемых территорий и допустимые формы хозяйственной деятельности, в том числе инвестиционных мероприятий туристского характера, определяются Законом «Об охране природы» от 16 октября 1991 г. В национальных парках и природных заповедниках запрещается промышленная деятельность, а также вводятся ограничения на ведение сельского и лесного хозяйства в зависимости от того, подлежит территория парка полной или частичной охране. В местностях с таким охранным режимом разрешен только так называемый квалифицированный туризм в строго ограниченных рамках (Dubel K., 1998). Объекты, необходимые для реализации этой формы туризма (жилые помещения и базы для оказания других туристских услуг), должны размещаться вне границ парка.

В ландшафтных парках и на территориях с охраняемым ландшафтом преобладают экстенсивное сельское хозяйство, лесное хозяйство и индустрия отдыха. Эти территории могут считаться местами реализации различных форм туризма и отдыха в масштабе, большем чем в других охраняемых районах, однако при соблюдении основных принципов охраны природы. Способ освоения местностей, обладающих природными ценностями, зависит не только от действующих в данном регионе разрешений и запретов, но и в не меньшей степени от структуры использования земель.

Особо важное значение для инвестиционной туристской деятельности имеет пространственное планирование. Принципы пространственного освоения территорий могут серьезно ограничивать свободу выбора объемов и мест приложения инвестиций.

онной туристской деятельности. Закон «О пространственном освоении территорий» от 7 июля 1994 г. содержит положения о том, что основой для определения сферы и способов принятия решений о допустимости выделения территорий для достижения конкретных целей, а также для формулирования принципов хозяйственного освоения территории служит экологический критерий. Основными субъектами, ответственными за пространственное освоение территорий, стали органы местного самоуправления. Цель локального планирования заключается, с одной стороны, в формулировании пространственной политики (путем составления примерных условий и направлений пространственного освоения подведомственной территории), а с другой стороны – в принятии положений, регулирующих задачи и принципы пространственного освоения этой территории (путем составления местного плана пространственного освоения подведомственной территории). Местный план пространственного освоения подведомственной территории – это нормативный документ, который закладывает основу для принятия решений об условиях застройки и освоения территории (т.е. о размещении объектов), что имеет решающее значение для инвесторов. Согласно этому закону с 31 декабря 1999 г. утратили силу все местные планы пространственного освоения территорий, принятые органами местного самоуправления любых административных образований (в том числе и туристских) до ввода этого закона в действие. До указанной даты органы местного самоуправления были обязаны составить и утвердить примерные условия и направления пространственного освоения подведомственных территорий.

Согласно закону, к местному плану пространственного освоения территорий обязательно должен прилагаться так называемый «Прогноз последствий воздействия запланированных мероприятий на окружающую природную среду». Проблемы охраны природы и пространственной гармонии затрагиваются в нескольких разделах закона. Наиболее значительным недостатком закона можно считать отсутствие конкретности в описании принципов и режимов включения в местные планы пространственного освоения территорий обязательных положений об охране национальных и ландшафтных парков, а также природных заповедников.

Закон имеет особое значение для поддержания пространственной гармонии в тех туристских местностях, которые располага-

ются в границах охраняемых природных объектов, в районах с сильно раздробленной собственностью на землю, а также в зонах интенсивной жилой и дачной застройки [К8].

5.2.4. Расчет эффективности инвестиций

С позиций классической экономики инвестиционный процесс предполагает наличие трех факторов: земли, труда и капитала. Экологическая экономика однозначно заимствует у классической экономики два последних фактора, но расширительно трактует первый как природные ресурсы и однозначно подчеркивает их ограниченность. Экологическая экономика устанавливает теоретические пределы использования природной среды в туристских целях и формулирует новое определение эффективности. В данной ситуации эффективность приобретает комплексный характер, поскольку основу ее расчета составляют не только экономические, но также экологические и социальные критерии. При таком подходе эффективность становится динамической, поскольку она начинает отражать улучшение отношения между затратами (природных ресурсов, труда и капитала) и достигаемыми результатами. Следовательно, появляются основания говорить о необходимости адаптировать интенсивность хозяйственной деятельности к возможностям окружающей среды.

Из принципа равновесия, лежащего в основе нового определения эффективности, следует требование соблюдать (в том числе и в процессе инвестирования) определенные пропорции между темпом увеличения потребностей в природных ресурсах на всех фазах этого процесса и темпом воспроизводства (восстановления, регенерации) этих ресурсов. В процессе инвестирования темп увеличения потребностей в природных ресурсах не должен превышать темп их воспроизводства.

Можно выделить три главных типа инвестиционных решений, принимаемых туристскими фирмами:

1. Решения по отдельным проектам, принимаемые на основании так называемой абсолютной оценки эффективности инвестиций. Она показывает, отвечает ли реализация проекта целям функционирования фирмы и возрастет ли ее стоимость после реализации этого проекта;

2. Решения, связанные с выбором наилучшего из нескольких альтернативных проектов, принимаемые на основании так называемых относительных оценок эффективности инвестиций. Эти оценки показывают, какой проект в наибольшей степени увеличит стоимость туристской фирмы;

3. Решения о формировании так называемого портфеля инвестиционных проектов, т.е. принятия нескольких наилучших проектов. В основе таких решений лежат оптимизационные процедуры, обеспечивающие прирост прибыли за счет диверсификации (эффект синергии или «эффект портфеля»).

Корректные методы оценки туристских инвестиционных проектов должны базироваться на достижениях современной теории управления финансами. Эти методы должны давать ответ на принципиальный вопрос: возрастет ли стоимость фирмы после реализации конкретного проекта? Они должны учитывать такие важнейшие характеристики инвестиционного процесса, как временнéе распределение затрат и эффектов, а также рискованность планируемого мероприятия.

Специальная литература, в которой описываются методы оценки инвестиционных проектов, чрезвычайно обширна. Из многочисленных теоретических предложений практически применяются следующие методы:

I. Простые методы оценки проектов:

1. Средняя (иначе называемая учетной) норма прибыли (англ. Average or Accounting Rate of Return – ARR):

$$ARR = \frac{\text{Средняя годовая прибыль нетто}}{\text{Средние инвестиционные затраты}},$$

$$ARR = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t - I_o}{\frac{n}{2}},$$

где CF_t – денежные потоки в год t ;

I_o – инвестиционные расходы;

n – период реализации проекта;

2. Период (срок) окупаемости (англ. Payback Period – PB), который в сильно упрощенном виде определяется как число лет, необходимое для полного возмещения затрат на инвестирование;

II. Дисконтные методы оценки проектов:

1. Дисконтированный срок окупаемости (англ. Discounted Payback Period – DPB), учитывающий дисконт;
2. Чистая текущая приведенная стоимость проекта, иначе называемая методом NPV (англ. Net Present Value);
3. Индекс прибыльности, доходности (англ. Profitability Index);
4. Внутренняя норма прибыли от проекта.

Проблемы, связанные с расчетом и интерпретацией показателей эффективности инвестиций, активно исследуются и иллюстрируются эмпирическими примерами в польской специальной литературе (Jajuga T., Słoński T., 1997).

Вопросами расчета эффективности инвестиций с учетом экологического критерия занимаются такие авторы, как К. Гурка (K. Gyrka), X. Хенцель (H. Henzel), Е. Лорек (E. Lorek), Т. Марчинек (T. Marcinek), К. Пера (K. Pera) и многие другие.

Методы, учитывающие экологический критерий и применяемые для расчета эффективности инвестиций, охватывают:

- анализ расходов и доходов (СВА);
- анализ расходов и эффективности (СЕА);
- многокритериальный анализ (МСА);
- анализ риска и доходов (RCA);
- анализ решений.

Методологической основой расчетов эффективности, предшествующих принятию инвестиционных решений, считается в настоящее время анализ расходов и доходов (Lorek E., 1999).

Польша приближается к удовлетворению процедурных и методических требований, предъявляемых в ЕС к оценке инвестиционных проектов. Подробное описание этих требований содержится в документах Европейской Комиссии (European Commission, 1997).

5.3. Прямые иностранные инвестиции

С учетом принципов и условий осуществления туристской деятельности можно выделить две различные группы иностранных туристских предприятий. Первую группу составляют предприятия, штаб-квартиры которых зарегистрированы на террито-

рии одной из стран-членов ЕС или в странах так называемого Европейского экономического пространства. Во вторую группу входят все остальные туристские предприятия, штаб-квартиры которых расположены в так называемых третьих странах.

Предприятия последней группы для развертывания хозяйственной деятельности в секторе туризма за границей должны получить разрешение, выдаваемое министром финансов (или экономики) с согласия государственного органа, осуществляющего надзор за туризмом в принимающей стране-члене ЕС. Выход на европейский рынок затруднен необходимостью доказать наличие достаточно высокого финансового обеспечения и требованием внесения высокого залога. В некоторых случаях также необходимо обеспечить дополнительные финансовые гарантии.

Предприятие, решившее открыть свой филиал на территории ЕС, обязано составлять и представлять различные подробные отчеты о его деятельности. Кроме того, иностранное предприятие обязано нанять для представления интересов своего филиала юриста, который постоянно проживает в принимающей стране, а сам филиал должен быть зарегистрирован в торговом реестре.

Иностранный филиал туристского предприятия в соответствии с законодательством принимающей страны получает статус юридического лица. Как правило, филиал имеет форму дочернего предприятия, находящегося под экономическим контролем субъекта иностранного права, т.е. материнского предприятия, штаб-квартира которого зарегистрирована в другой стране.

Туристским предприятиям, штаб-квартиры которых зарегистрированы в одной из стран-членов ЕС, предоставляется возможность выбора между открытием филиала в другой стране Союза и реализацией принципа свободного распространения товаров и услуг. Принцип распространения услуг означает, что предприятие из своей штаб-квартиры может непосредственно осуществлять туристскую деятельность в любой стране-члене ЕС без открытия в ней своего филиала. В этом случае иностранное представительство туристского предприятия может иметь форму отдела, бюро или агентства. Они остаются организационными элементами туристского предприятия, которые размещаются за границей, а поскольку (в отличие от филиала) не имеют статуса

юридического лица, то рассматриваются принимающей страной как субъекты иностранного права. Обязательное условие начала их деятельности – наличие персонального разрешения от учреждения или государственного органа, осуществляющего надзор и контроль за туризмом в стране происхождения.

Представленные здесь решения, действующие на территории ЕС, нашли свое отражение в правовых нормах, обсуждавшихся в разделе 2. Так называемые первые директивы вводили свободу размещения, а директива о туристских поездках установила единые требования к условиям осуществления туристской деятельности. Общие правовые нормы охватывают и многие другие вопросы, которые нами не рассматривались, – например, свободу оказания услуг, либерализацию движения капиталов, статус туристских посредников, а также обязанность предприятий представлять ежегодные и консолидированные отчеты.

Следует подчеркнуть тот факт, что туристское право в отдельных странах-членах ЕС существенно различается в сфере видов и объемов обязанностей хозяйствующих субъектов, а также по многим конкретным позициям. Единый туристский рынок основан, с одной стороны, на уважении суверенных национальных решений стран-членов ЕС, а с другой стороны – на соблюдении всеми этими странами общих принципов, на которых основаны национальные правовые системы. Важнейшими среди обсуждаемых принципов считаются принципы защиты потребителя (клиента) и защиты свободной конкуренции.

Туристское предприятие может развивать хозяйственную деятельность за границей и без соблюдения применяемого только в странах-членах ЕС принципа свободного распространения услуг. Для этого существуют две организационно-правовые формы:

- самостоятельное предприятие (*solo-venture*);
- совместное предприятие (*joint-venture*).

Туристское предприятие может применять одну из двух стратегий развития своей деятельности за границей:

- стратегию внутреннего развития, т.е. развивать свою деятельность совершенно самостоятельно (*greenfield investment*);
- стратегию внешнего развития, т.е. развиваться путем поглощения иностранных партнеров или создания с ними совместного предприятия (*mergers and acquisitions*).

Следование стратегии внутреннего развития предполагает создание в принимающей стране нового предприятия с неизбежными для этого случая затратами и немалым риском, который сопровождает мероприятия такого типа. В данной ситуации предприятие вынуждено (по крайней мере, на начальных этапах деятельности) полностью концентрироваться на процессах внутреннего роста в ущерб своим отношениям с внешним окружением.

При следовании стратегии внешнего развития иностранное туристское предприятие объединяется с другими хозяйствующими субъектами страны пребывания либо приобретает их. Способы консолидации иностранных и местных хозяйствующих субъектов идентичны изложенным в разделе 2.2.1 способам концентрации капитала.

2.2.2. Стратегия концентрации капитала

Следование стратегии концентрации капитала предполагает создание в принимающей стране нового предприятия с минимальными затратами и рисками, а также минимизацию затрат на привлечение дополнительных инвестиций. Для этого могут быть выбраны различные методы концентрации капитала, включая:

- приватизацию или продажу существующего предприятия;
- приватизацию или продажу существующего предприятия с одновременным привлечением дополнительных инвестиций;
- продажу существующего предприятия с одновременным привлечением дополнительных инвестиций;
- создание нового предприятия с привлечением дополнительных инвестиций.

Применение в туризме новейших цифровых технологий

6.1. Обзор приложений

6.1.1. Компьютерные технологии в бухгалтерском учете туристского предприятия

Повсеместная компьютеризация хозяйствующих субъектов охватила также и туристские предприятия, а компьютер стал обязательным элементом оснащения каждого офиса. Раньше всего и наиболее полно вычислительная техника на туристском предприятии стала применяться для бухгалтерского учета и для аналитической работы.

Использование компьютеров в офисе турфирмы имеет много достоинств. По сравнению с традиционными методами вычислительная техника позволяет гораздо быстрее и проще:

- одновременно регистрировать данные и в соответствии с требованиями формального бухгалтерского учета, и для информационного обеспечения управленческого персонала;
- группировать данные в произвольных структурах и конфигурациях в аналитических целях;
- обрабатывать исходные данные для экономического и финансового анализа;
- при необходимости распечатывать отчеты и данные для анализа (сразу же после ввода последнего по счету документа);
- автоматически контролировать данные, что обеспечивает достоверность всех бухгалтерских, статистических и аналитических расчетов;

подписи покрываются на этих чеках специальной краской, изменяющей свой цвет при попытке подчистки. Применяются и такие виды защиты, как водяные знаки, микротекст и волокна, чувствительные к ультрафиолетовому излучению.

Очень скоро начался процесс вытеснения чеков платежными картами, которые иначе называют пластиковыми деньгами. Наибольшее значение приобрели две международные системы платежных карт:

- система карт VISA,
- система Eurocard/MasterCard.

Крупнейшей в мире фирмой, выпускающей платежные карты, считается ассоциация Europay International, в которую входит более 9000 не только европейских банков и которая контролирует свыше 60% мирового рынка платежных карт. В 1998 г. количество платежных карт, выпущенных под маркой Европау, превысило 200 млн штук. Ожидается, что в 2002 г. их количество превысит 300 млн штук (Erstmals ueber 200 Millionen Europay-Karten, 1999).

Наибольшую долю в этой массе (свыше 73 млн штук) составляют дебетовые карты, в том числе карты типа eurocheque – «еврочек», Cirrus и Maestro, определяемые часто термином *«pay now»* – «платите сейчас». Доля кредитных карт Eurocard/MasterCard, определяемых как *«pay later»* – «заплатите позднее», несколько меньше (более 8,3 млн штук). Фирма планирует в ближайшее время инвестировать огромные средства в переход на так называемые чип-технологии, в массовое распространение карт Maestro, в быстрое внедрение программы под названием Corporate Card – «корпоративные карты», которая призвана обеспечивать прежде всего служебные поездки работников крупных транснациональных корпораций, а также во внедрение программы Electronic Commerce – «электронная коммерция». Фирма также включается в ведение финансовых расчетов посредством сети Интернет в рамках специальной программы (протокола) SET (Secure Electronic Transaction).

Платежные карты даже таких известных и повсеместно признанных марок, как VISA, MASTER, AMERICAN-EXPRESS и DINERS CLUB, не исключают опасность их использования несанкционированным лицом. С помощью цифровых технологий предпринимаются попытки обеспечить владельцу карты ее защищенность путем введения специального PIN-кода, который по-

зволяет полностью идентифицировать пользователя без необходимости проверять его подпись (Wohlwend S., 1999).

Платежные карты типа Eurocard/MasterCard Gold International с начала 1999 г. выдаются частным лицам в евро. Также в евро выдаются почтовой службой карты типа «Postcard Eurocard» и «Postcard VISA», которые принимаются по всему миру в более чем 15 млн точек – таких, как магазины, рестораны и отели. Они также служат банкоматными картами в более чем 455 тыс. специализированных автоматах.

Помимо упомянутых выше функций, платежные карты могут заменять страховые полисы при ликвидации последствий несчастных случаев и лечении в стационаре. Карты также позволяют пользоваться скидками, предоставляемыми различными торговыми и сервисными фирмами.

На польском рынке банковских карт доминируют две фирмы – PolCard и СКС Pekao S.A. В 1999 г. было подписано инициированное Союзом польских банков соглашение по вопросу создания акционерами PolCard'a и Совета издателей банковских карт единого расчетного центра для обработки транзакций с использованием платежных карт в масштабах национального рынка (PolCard, 1999) [K9].

6.1.3. Дистанционное выполнение работ

Работа, выполняемая дистанционно (*telework*), – это новая и набирающая популярность форма работы, выполняемой на расстоянии¹. Термин «дистанционно» с сильным упрощением можно понимать в смысле «при объединении и практическом использовании новейших информационных и коммуникационных технологий». Новые сети, объединившие в себе все достоинства вычислительной, телефонной, телевизионной и спутниковой техники для получения усиленного синергетического эффекта, находят все новые области применения, в том числе и непосредственно в туристском секторе.

Европейская Комиссия в своей IV Рамочной Программе, реализованной в 1994–1998 гг., в качестве одной из целей выдвинула

¹ См. свойства традиционной и новой моделей труда в табл. 2 (подраздел 2.2.2.).

подготовку Европейского Союза к переходу со стадии индустриального общества на стадию информационного общества (Europaeische Kommission, 1994a, 1994b, 1994c). В документах перечислены 10 различных дистанционных приложений:

1. Дистанционная работа (*telework*) – для снижения стоимости и длительности поездок к месту работы;
2. Центры дистанционного повышения квалификации и обучения для работников малых, средних и крупных предприятий, а также общественных организаций (*telelearning*);
3. Создание общеевропейской сети школ и исследовательских центров (*network* для удовлетворения научных потребностей);
4. Поддержка использования малыми и средними предприятиями дистанционных средств для контактов с административными учреждениями, органами профессионального и хозяйственного самоуправления, контрагентами и т.п. (*network* для удовлетворения потребностей малых и средних предприятий);
5. Системы дистанционного управления дорожным движением (*management*);
6. Поддержка единой общеевропейской системы контроля за воздушным движением (контроль);
7. Создание сети связей между врачами, больницами, фондами медицинского страхования, центрами санитарной и общественной опеки (дистанционная медицина);
8. Организация и проведение электронных тендеров на выполнение общественно полезных работ и других общественных запросов (публичные электронные тендеры);
9. Создание общеевропейской сети общественных организаций и государственных органов для обмена данными в области налогов, таможенных платежей, статистики и т.п. (дистанционная администрация);
10. Создание так называемых «быстрых информационных каналов» для городов, а также для индивидуальных пользователей с целью организации персонального доступа к мультимедийным культурным, развлекательным и рекреационным ресурсам (быстрые информационные каналы).

Распространение дистанционной методологии может оказывать на туристский сектор как позитивное, так и негативное воздействие.

В середине девяностых годов приобрели необычайную популярность (особенно в Японии и Соединенных Штатах) теле-

конференции (видеоконференции), дистанционные конгрессы и рабочие встречи, организуемые с применением спутниковой и видеотехники. Их следствием стало резкое уменьшение количества служебных поездок, снижение загрузки отелей и конференц-центров, ухудшение использования самолетного парка и т.п. Это резкое падение оказалось переходным явлением, и в настоящее время отрасль туризма, называемая по-английски *incentive and meeting industry*, вновь находится на подъеме, а служебные поездки считаются одним из наиболее доходных сегментов туристского рынка.

Инновации в сфере организации труда, состоящие в использовании телекоммуникационных средств для дистанционного выполнения работ, применяются в туристских предприятиях с 1996 г. Речь идет о форме оказания услуг, называемой в специальной литературе «бюро без границ», «виртуальное бюро», «распределенное бюро». В качестве получаемых от нее эффектов называют не только снижение затрат на поездки к месту работы и обратно, но и уменьшение расходов на содержание офисных площадей, так как местом труда становится дом работника. Также подчеркиваются экологические выгоды (уменьшение расхода топлива из-за снижения количества поездок, сокращение выбросов выхлопных газов, меньшая потребность застраивать территории и т.п.).

Описываемые изменения на рынке труда, которые считаются новейшими тенденциями, в туризме отмечались уже достаточно давно. Работа в туризме всегда носила сезонный характер, имела ненормированную длительность и т.п. Поэтому можно предположить, что дистанционная форма организации труда найдет в туризме более благоприятную почву, чем где бы то ни было, конечно, за исключением тех рабочих мест, которые безусловно необходимы для личного контакта с клиентом. Несмотря на критическое отношение к дистанционной форме организации труда (ухудшение межчеловеческих отношений, отрицательное воздействие на здоровье и т.п.), она находит все новых сторонников. Международная Ассоциация дистанционной работы (International Telework Association – ITA) объединяла в 1998 г. свыше 20 млн физических и юридических лиц – как работников, так и работодателей (Hoehn J., 1999).

6.1.4. Электронные системы резервирования и продажи туристских услуг

Если ранее информационные технологии имели второстепенное значение для развития туристского сектора и рыночного успеха турфирмы, то в настоящее время они стали одним из важнейших факторов прогресса. Как польская, так и иностранная литература, посвященная туризму, очень незначительно освещает проблемы применения информационных и телекоммуникационных технологий.

Новые информационные технологии начали впервые применяться в секторе туризма в США в восьмидесятых годах XX в., а в Европе они распространились только в начале девяностых годов. В Польше лишь недавно начата работа по созданию централизованной компьютерной системы резервирования и продажи туристских услуг. Ввод этой системы в эксплуатацию позволит на следующем этапе подключиться к глобальным мировым системам компьютерного резервирования, что имеет огромное значение для улучшения позиции польских туристских предприятий и польских туристских регионов на международном рынке.

Международными или глобальными системами компьютерного резервирования называют системы информирования, связи, резервирования и распределения услуг. Прикладные функции этих систем изначально ориентировались на потребности авиакомпаний. С их помощью пользователи поставляли на рынок информацию, необходимую потенциальным клиентам. В системе за соответствующую плату могли быть размещены предложения любых туристских услуг. Благодаря объединению этой системы с другими системами резервирования открылись новые рынки и новые каналы распределения, позволяющие оптимизировать маршруты проезда и предоставляющие комплексный пакет услуг, обеспечивающих турпоездку.

Система компьютерного резервирования (CRS), обладающая централизованным банком данных, обеспечила передачу информации, резервирование и ценообразование на туристские продукты не только в региональном, но и в мировом масштабе.

С ее помощью даже небольшой туристский регион может продавать свои туристские продукты, услуги отелей, музеев, фестивалей, праздников, конгрессов и других мероприятий по всему миру через комплексные компьютерные системы резервирования

либо в режиме он-лайн. Единовременные затраты на размещение через сеть Интернет в компьютерной системе информации о региональных мероприятиях, баз данных о гостиницах и туристских местах составляют примерно 100 долл. США, причем вводимые предложения представляются в форматах мультимедиа и могут непрерывно обновляться.

CRS учитывает и производит расчет стоимости загрузки терминалов, лизинговых платежей и административных расходов по каждому пользователю. Цены за резервирование для клиентов-туристов формируются в зависимости от количества «приобретаемых» операций. Таким образом, цена только информации отличается от цены информации с возможностью резервирования; совсем другой будет цена с немедленным подтверждением оплаты электронным способом и немедленной распечаткой билета.

Клиент может в любой момент выбрать цель поездки и приобрести в соответствии со своими пожеланиями туристские продукты через турбюро либо непосредственно из своего дома посредством персонального компьютера, подключенного к сети Интернет.

6.2. Использование в туризме глобальных компьютерных систем

6.2.1. Фазы развития

В развитии системы компьютерного резервирования можно выделить несколько фаз:

1. Фаза резервирования при персональном контакте (до конца пятидесятых годов XX в.);
2. Фаза создания компьютерных технологий (конец пятидесятих – середина шестидесятых годов);
3. Фаза внедрения компьютерных технологий в системы информирования и резервирования (середина шестидесятых – середина семидесятых годов);
4. Фаза применения компьютерных технологий в качестве инструмента распространения услуг на национальных рынках (с середины семидесятых годов по 1987 г.);

5. Фаза объединения национальных компьютерных систем в единую сеть и их консолидации в единую глобальную систему резервирования и продажи туристских услуг (с 1987 г. до конца девяностых годов).

6. Фаза конфронтации компьютерной системы резервирования и продажи туристских услуг с альтернативными цифровыми системами в этой области (с середины 1990 г.).

Заказ места на авиарейс представлял собой в пятидесятые и более ранние годы необычайно длительную и трудоемкую процедуру. Издательство Official Airline Guide ежегодно публиковало каталог объемом более 100 страниц, содержащий информацию об авиалиниях и тарифах на перелеты. Для того чтобы тургент (бюро путешествий) мог располагать полным перечнем авиалиний, он должен был просмотреть по отдельности каталоги каждой авиакомпании, а для организации каждого перелета был необходим предварительный телефонный контакт для выяснения наличия свободных мест. Бланк билета должен был затем заполняться агентом вручную. Авиакомпании имели в разных городах, как правило, сеть своих представительств либо просто оффисы, в которых ценные штабы сотрудников занимались составлением графиков и блокированием уже занятых мест. В этих оффисах чаще всего принимали заказы на резервирование номеров в гостиницах и мест в поездах.

Такая же сложная процедура выполнялась и при организации групповых путешествий:

– клиент, желающий принять участие в групповом путешествии, выбирал по каталогу предложение, в соответствии с которым турбюро или агентом составлялся и отправлялся запрос на одно или несколько свободных мест;

– более прогрессивным решением были списки вакансий, однако организатор путешествий должен был рассыпать тысячи писем с условиями мероприятий в надежде, что кто-нибудь из адресатов захочет принять оферту и отобрать приемлемые для себя условия. Эти списки очень быстро теряли актуальность, а на подтверждение выбранных клиентом условий не следовало рассчитывать с полной гарантией. Практически в то же время информация стала распространяться на микрофишах, однако для их чтения требовалось специальное оборудование;

– телекс и телефон стали серьезным подспорьем в работе, однако по-прежнему каждый билет, каждая плацкарта должны

были оформляться на пишущей машинке, так же, как и подтверждение условий резервирования и счета на оплату.

Родиной компьютерной системы резервирования считаются Соединенные Штаты. Идея создания CRS возникла в ходе случайной встречи одного из менеджеров компьютерного концерна IBM с президентом авиакомпании American Airlines. В результате этой встречи была создана система Semi-Automated Business Research Environment (SABRE), внедрение и ввод в действие которой продолжались с середины пятидесятых до начала шестидесятых годов XX в. SABRE стала первой компьютерной системой, позволившей «электронным» путем связывать фамилию пассажира с местом в самолете. Агенты системы SABRE, центр которой размещался в Нью-Йорке, уже в середине шестидесятых годов ежедневно принимали по телефону около 84 тыс. запросов клиентов на резервирование мест (SABRE EUROPE, 1995).

В начале шестидесятых годов две крупнейших американских авиакомпании – American Airlines и United Airlines – начали работу по созданию внутренних систем электронного резервирования, названных «Inhouse System».

Идея преобразования системы резервирования мест в самолетах в компьютерную систему продажи родилась в семидесятых годах. В результате ее реализации американские бюро путешествий были оснащены общенациональной компьютерной системой резервирования и продажи туристских услуг. Вскоре после этого аналогичные системы появились в европейских турбюро, одной из первых среди них считается германская система START. Компьютерные системы резервирования и продажи туристских услуг приобрели особое значение после либерализации (дeregulation) международного воздушного движения. Юридическая защита свободного рынка и конкуренции в области авиаперевозок основана на двух важных документах: Airline Deregulation Act (введен в действие 1.11.1978 г.) и Aufhebung der Tarifregulierung (введен в действие 1.01.1983 г.).

Вызванные этими шагами изменения в виде большего разнообразия предложений, дифференциации цен и других рыночных факторов хорошо иллюстрируются статистическими данными. Если в 1983 г. на рынке насчитывалось около 400 тыс. различных тарифов, то в 1987 г. – уже около 7 млн тарифов, а ежедневное количество вносимых в них корректив достигало 10 тысяч.

Критерии формирования цен (тарифов) на рынке авиаперевозок были чрезвычайно разнообразными. В самом общем случае их можно подразделить на следующие группы:

- пространственные (цена перелета зависит от трассы, направления, расстояния и т.п.);
- временные (цена зависит от сезона, дня недели, части дня, момента резервирования и заказа);
- количественные (например, более низкие цены на групповые перевозки);
- целевые (разные цены для студентов, пенсионеров, детей, часто летающих);
- материальные (разные цены на служебные, вакационные и т.д. перевозки).

Разнообразие цен определяется целями маркетинга, и прежде всего поиском клиента, однако применяется и для проверки ценовой устойчивости конкурентов. Разнообразие тарифов (в том числе и специальных) настолько велико, что их корректное применение без компьютерной поддержки оказалось бы в этих условиях просто невозможным. Для быстрого просмотра информации стало необходимым внедрение в бюро путешествий компьютерных систем резервирования и продажи туристских услуг. Авиакомпания United Airlines первой в 1976 г. установила в некоторых бюро путешествий терминалы новой системы APOLLO (GALILEO COVIA, 1992). SABRE, имеющая организационно-правовую форму общества с ограниченной ответственностью, старалась победить в конкурентной борьбе, и вскоре количество ее терминалов во много раз превысило их количество в системе APOLLO. На рынке появились и другие конкуренты, в частности, в том же 1976 г. в авиакомпании Trans World Airlines (TWA) заработала Programmed Airline Reservation System (PARS), в 1981 г. – SYSTEM ONE в авиакомпании Texas Air, и еще через год – система DATAS II в авиакомпании Delta Airlines.

Рост туристского движения в области как служебных, так и частных поездок в конце восьмидесятых годов потребовал создания новых, быстрых и эффективных форм подачи предложений (оферты). Шансы на продажу своих услуг получал только тот хозяйствующий субъект, который был в состоянии довести свои предложения до потенциальных клиентов.

Американский рынок оказался накрытым густой сетью компьютерных систем резервирования и продажи туристских услуг.

В 1983 г. 85%, а в 1987 г. уже 95% бюро путешествий были оснащены такими системами. В 1985–1992 гг. эти системы охватили рынок Западной Европы (WTO, 1994), получив здесь огромные возможности экспансии и высоких прибылей.

В Европе в 1987 и 1988 гг. были введены в действие собственные компьютерные системы резервирования и продажи туристских услуг AMADEUS и GALILEO. Для того, чтобы противостоять американской экспансии, государства Западной Европы стали создавать для управления компьютерными системами резервирования и продажи туристских услуг самостоятельные хозяйствующие субъекты – National Marketing Companies (NMCs) или National Distribution Companies (NDCs).

Наблюдавшиеся в Европе тенденции к регионализации подтвердились в последующем примерами из азиатской и японской практики. Три ведущих авиакомпании Дальнего Востока – Singapore Airlines, Thai International и Cathay Pacific – основали в 1988 г. первую азиатскую компьютерную систему резервирования ABACUS. Почти в то же время собственную систему SOUTHERN CROSS организовали австралийские авиакомпании. В результате сотрудничества Asia Pacific Distribution Ltd (APD) и Japan Airlines (JAL) возникла компьютерная система резервирования FANTASIA. Несколько позже JAL отказалась от ее использования и основала специальную систему для обслуживания только японского рынка. Эта система, развитая впоследствии компанией All Nippon Airways, известна под названиями ABLE (английская версия) и AXXESS (версия на японском языке). В марте 1990 г. в результате кооперации между All Nippon Airways и системой ABACUS возникла совершенно новая азиатско-японская система INFINI. В августе 1995 г. американская CRS SABRE выкупила у Japan Airlines ее долю в системе AXXESS (25%). Системы, о которых идет речь, были организованы по европейскому образцу и предлагали к продаже целые пакеты транспортно-туристских услуг, а система FANTASIA дополнительно предлагала финансовые и страховые услуги.

На рынке CRS, помимо тенденций к регионализации, наблюдаются также тенденции к консолидации, концентрации капитала и внешней экспансии в форме прямых иностранных инвестиций, интернационализации деятельности и глобализации рынка. Причины консолидационных процессов достаточно разнообразны, однако важнейшими среди них следует признать: желание

увеличить свою рыночную долю, снижение инвестиционных затрат, уменьшение риска, а также обеспечение функциональности новых структур. Глобальная компьютерная система резервирования и продажи туристских услуг WORLDSPAN возникла в результате объединения в 1990 г. двух крупных CRS-систем – PARS и DATAS II. Созданная в 1981 г. SYSTEM ONE превратилась (в результате слияния в 1995 г. ее предыдущего владельца Continental Airlines с отделом электронной обработки данных авиакомпании Easter-&Texas Airline, а затем еще одного слияния с системой AMADEUS) в огромную глобальную CRS-систему мирового масштаба. Другой пример трансформации в глобальную CRS-систему мирового масштаба – CRS GEMINI, возникшая на три года позже в результате кооперативного соглашения между COVIA, Air Canada и Canadian Airlines. Глобальная система GALILEO INTERNATIONAL возникла в результате слияния систем COVIA (APOLLO) и GALILEO.

В качестве вывода можно говорить о том, что в результате консолидации были заключены многочисленные соглашения и союзы (типа картелей, пулов, концернов и холдингов) между различными CRS-системами. Наиболее значительными среди них считаются ABACUS-INFINI-AMADEUS-PARS; AMADEUS-ABACUS-SYSTEM ONE; GALILEO-GEMINI-COVIA; SABRE-FANTASIA; WORLDSPAN-ABACUS.

Возникновение крупных транснациональных корпораций в области компьютерного резервирования и продажи туристских услуг отражает важнейшую тенденцию развития, которая с высокой вероятностью сохранится и в будущем, – это тенденция глобализации и монополизации рынка компьютерных туристских систем. Эксперты в этой области сходятся во мнении, что в результате консолидации рынка количество CRS-систем уменьшится до всего лишь трех транснациональных корпораций. Тем самым будет достигнута так называемая «критическая масса» по таким параметрам, как размер предприятия, доля на рынке и уровень прибыльности.

Новейшая фаза развития технологий передачи и обработки информации, телекоммуникации и продажи туристских услуг началась в середине девяностых годов. Ее сущность заключается в конфронтации компьютерных систем с альтернативными (главным образом, сетевыми) электронными технологиями резервирования и продажи. Согласно практике предыдущих лет, в нач-

ле кооперативной цепи стоял производитель туристских услуг (например, организатор туристских мероприятий), следующим звеном была одна из национальных или глобальных компьютерных CRS-систем, далее – бюро путешествий или турагент, а завершалась эта цепь клиентом – групповым или индивидуальным туристом. Важнейшее технологическое и организационное новшество обсуждаемой фазы развития заключается в сокращении кооперативной цепи за счет исключения посреднических элементов, т.е. бюро путешествий (турбюро) и туристского агента. Конечный пользователь (индивидуальный или групповой турист) может иметь непосредственный доступ к информационной и телекоммуникационной системе благодаря таким средствам, как видео- и аудиотекст, сетевые терминалы, интерактивное (цифровое) телевидение – то есть самым современным технологиям доступа к информации в режиме он-лайн. Для защиты от конкуренции CRS-системы создали ориентированные на конечного пользователя и доступные через сеть Интернет новые каналы распространения. В частности, SABRE имеет версию Travelocity, WORLDSPAN – версию Travelshopper, а GALILEO – версию LeisureShopper. AMADEUS создала настоящий центр приобретения услуг, туристского оборудования и туристских объектов под названием Online-Travel Shopping Mall. В версии *бета* этот центр продает места и авиарейсы по всему миру и, помимо прочего, обеспечивает прямой вход через Интернет в любой аэропорт и к любой авиалинии. В составе центра организованы специальные входы в так называемые бутики, особые Интернет-магазины, созданные конкретными производителями туристских услуг и организаторами мероприятий, а иногда – турагентствами или бюро путешествий¹. По полученному через Интернет запросу для клиента может быть определен индивидуальный тариф, произведены резервирование, заказ и покупка, а с 1997 г. также возможна и оплата услуг.

Представленные в этом разделе новейшие тенденции развития процессов резервирования и продажи туристских услуг помимо несомненных достоинств (таких, как скорость, удобство, доступность, дешевизна и т.п.) несут угрозу беспардонной конкурентной борьбы в новых медиа-средах, и прежде всего в Ин-

¹ Адрес в Интернете системы AMADEUS: <http://www.amadeus.net>.

тернете, между предыдущими вершителями дел на этом секторе рынка, т.е. CRS-фирмами, и бюро путешествий и другими традиционными туристскими посредниками. В намерение последних входит вытеснение с рынка фирм, представляющих CRS, при помощи совместного выхода туристских фирм непосредственно в Интернет с готовыми, соответственно укомплектованными, привлекательными и дешевыми пакетами туристских услуг. Подобные намерения выражают также непосредственные производители туристских услуг и организаторы туристских мероприятий, у которых отпала потребность в услугах как CRS-фирм, так и традиционных туристских посредников с того момента, когда сами производители получили возможность размещать в Интернете предложения своих продуктов и продавать их конечным клиентам – туристам. Такую практику стали применять некоторые авиакомпании, продающие свои услуги индивидуальным и коллективным клиентам через Интернет (например, американские Southwest Airlines и Shuttle Airlines).

Наблюдается также совершенно новое явление – передача CRS-фирмами своих сетей в административное управление внешним субъектам. Примером может служить CRS-корпорация WORLDSPAN, которая заключила долгосрочное соглашение на административное управление своей сетью с телекоммуникационной корпорацией AT&T. За получение влияния на рынок управления CRS-сетями ведут ожесточенную борьбу пять крупнейших телекоммуникационных фирм: уже упомянутая AT&T, Allnet, ITT, MCI, USSprint (Echtermeyer M., 1997). По условиям десятилетнего контракта администрирование сети SYSTEM ONE передано одному из филиалов компании General Motors – General Motors Electronic Data System. SABRE также передала в 1996 г. управление своей сетью другой фирме сроком на 7 лет.

Передача информации на любые расстояния благодаря телекоммуникационным сетям происходит чрезвычайно быстро, однако эта скорость несравненно возрастает при использовании спутниковых сетей. Поэтому все чаще возникают precedents передачи CRS-фирмами своих сетей в административное управление компаниям, представляющим спутниковые сети, тем более, что эти предприятия располагают средствами и прибылями, исчисляемыми миллиардами долларов США, а их покупательские способности практически неограничены.

Компьютерные системы резервирования и продажи туристских услуг играют роль очень важного инструмента маркетинга. Обсуждаемые инструменты в меньшей степени влияют на производственную и ценовую политику, т.е. на классические элементы маркетинга. Важнейшими функциями глобальных CRS-систем считаются:

1. Представление предложений производителей туристских услуг, в частности, авиакомпаний и других перевозчиков, пунктов проката автомобилей (предприятий типа *autocars, rent a car* и других), отелей, организаторов туристских мероприятий и т.п. Следует обратить внимание на то, что все еще существуют огромные расхождения между туристским потенциалом, зарегистрированным в базах данных, и фактическим туристским потенциалом конкретных стран. Например, банк данных CRS AMADEUS, содержащий сведения о наличии мест в отелях, охватывает около 20 тыс. отелей (от одно- до пятизвездочных) только во Франции, однако кроме них остается еще около 40 тыс. пансионатов и других средств размещения, не зарегистрированных в этой базе (Bordat P., 1996).

2. Информирование о тарифах и расчет тарифов. Всевозрастающее количество авиалиний связано с большим разнообразием тарифов на авиаперелеты и частыми их изменениями. Этим обусловлена необходимость постоянного мониторинга и оперативного обновления информации. На основании многих миллионов тарифов, хранящихся в центральном компьютере, рассчитываются цены билетов на авиаперелеты для бесконечных комбинаций трасс и разных классов обслуживания. На мониторе компьютера можно ознакомиться с предложениями, сопоставить цены, найти специальные тарифы и получить подробную информацию об интересующем продукте. Например, GALILEO предоставляет в распоряжение бюро путешествий банк данных под названием Global Fares, в котором содержится свыше 200 млн тарифов авиакомпаний всего мира. Для каждого введенного запроса система может определить маршрут перелета в требуемую точку, тип самолета, трассу, класс, а также выбрать такие специальные тарифы, чтобы цена билета оказалось наиболее благоприятной для клиента. При подборе места размещения CRS также просматри-

вает различные базы данных по отелям для поиска наиболее выгодных тарифов.

Важный инструментарий для повышения конкурентоспособности цен предоставляют программы многократных полетов (*frequent flyer programme*). Эти программы предназначены как для привлечения новых клиентов, так и для укрепления контактов с постоянными клиентами. Исследования показывают, что авиакомпании, которые пользуются этим инструментом, заметно увеличивают свои обороты.

3. Информирование и прием заказов на билеты и боны (ваучеры). С помощью программы Passenger Name Records (PNR) создаются банки данных о клиентах, и пользователям предоставляется подробная рыночная информация. Эти банки содержат перечни пассажиров с подробными персональными сведениями (фамилия, адрес, номер кредитной карты и т.п.), их предпочтениями, пожеланиями и запросами о способах путешествия и ночлега, виде и классе наймаемого автомобиля в новом месте пребывания и т.п., причем эти данные непрерывно обновляются и дополняются. Если путешественник много раз резервировал или заказывал услуги, на него заводится в системе персональный «счет» (в картотеке), куда заносится характеристика предыдущих контактов (так называемый профиль клиента), и ему предоставляются возможности льготного оформления билетов и карт резервирования мест в отелях, ваучеров и т.п.

4. Информирование и прием заказов на составные продукты и услуги. На терминал CRS по запросу клиента можно вывести уточняющую информацию о путешествии: время вылета и прилета, тарифы в выбранной валюте, свободные для выбора посадочные места (например, в соответствующем классе, возле иллюминатора, в передней части самолета и т.д.), время и пункт пересадки, трасса путешествия, прогноз погоды, сведения о месте пребывания (туристской цели), курсах валют, визовом законодательстве, таможенных правилах и обязательных прививках. Кроме того, осуществляется резервирование либо принимаются заказы по найму автомобилей, на водные экскурсии, железнодорожные, автобусные и паромные билеты, продаются страховки, входные билеты на отдельные мероприятия или полные пакеты туристских услуг, предлагаемые туроператорами. Вся информация, которая может быть выведена на терминалы, хранится в центральном компьютере CRS-системы и может обновляться в оперативном режиме.

5. Администрирование и управление доходами (*yield management*). Благодаря автоматизированной процедуре резервирования мест на самолетах авиакомпании имеют возможность оперативно получать информацию о фактическом количестве зарезервированных мест. Для адаптации цены к величине спроса (в условиях deregulation) и соответствующего увеличения прибыли либо поступлений от продаж в большинстве CRS-систем имеются подсистемы управления доходами (*yield management*), реализующие целевую функцию максимизации этих доходов. При помощи методов прогнозирования с использованием статистических данных по прежним отчетным периодам (например, годам, месяцам или дням) с учетом информации о фактическом количестве занятых мест выполняются имитационные расчеты, благодаря которым обеспечиваются наилучшие результаты продаж за счет оперативной адаптации различных цен к величине и структуре спроса. Конечная цель заключается в оптимизации цен при условии максимального использования мест в самолете.

Кроме того, CRS-системы могут играть роль источника данных для расчета и оптимизации объемов и направлений воздушного движения. Авиакомпании покупают у глобальных CRS-систем информацию о заявляемых пассажирами плановых целях поездок для того, чтобы сокращать свои сервисные мощности на менее загруженных направлениях и увеличивать их там, где выявлен спрос.

6. Техническая надежность и функциональность, которая предполагает:

- достоверность данных;
- высокую и глобальную доступность;
- неограниченное время работы системы (7 дней в неделю, 24 часа в сутки);
- малое время реакции на запрос пользователя (менее 3 с);
- способность обрабатывать громадные объемы данных и осуществлять большое количество транзакций;
- поддержание контакта с огромным количеством перевозчиков и других поставщиков туристских услуг;
- открытость для предложений любых заинтересованных пользователей;
- мгновенное распространение информации о внесенных изменениях (например, SABRE в разгар туристского сезона осуществляет 4500 транзакций/с).

6.3. Анализ мирового рынка в разрезе новейших технологий, применяемых в туризме

В 1994 г. в мире функционировало 355 тыс. терминалов, установленных в 114 тыс. офисов бюро путешествий шестью крупнейшими CRS-корпорациями. Считается, что из общего среднегодового количества свыше 1,2 млрд. заказов мест на самолетах в сферу деятельности предприятий CRS вошло около 90% туристского рынка; около 800 млн заказов было обработано через терминалы, установленные в бюро путешествий, и около 400 млн – через терминалы, установленные непосредственно в авиакомпаниях. Помимо этого, выполнены миллионы операций по резервированию, заказу и продаже мест у других перевозчиков – железной дороги, паромов, океанских линий, автобусных фирм и т.п. Также продавались места на различные туристские мероприятия, предоставленные их организаторами, и осуществлялись продажи услуг чартерных фирм индивидуальным клиентам.

Уровень автоматизации туристских субъектов с использованием CRS-систем сильно зависит от их географического расположения. Самым высоким показателем характеризуется Северная Америка. Например, в США свыше 90% бюро путешествий подключены к CRS при доминирующей роли четырех CRS-систем: SABRE, AMADEUS/SYSTEM ONE, WORLDSPAN, GALILEO International. В Европе этот показатель несколько ниже и составлял около 72% (на 1995 г.), причем доминировали системы AMADEUS, GALILEO, WORLDSPAN, SABRE. К национальным субсистемам принадлежат в Германии START, во Франции ESTEREL, в Испании SAVIA, в скандинавских странах SMART, в Швейцарии Travisswiss, в Великобритании Travicom/Viewdata, в Финляндии Finres, в Нидерландах CORDA, в Ирландии TIMAS, в Италии SIGMA.

В Азии район Тихого океана характеризуется показателем 20% бюро путешествий, подключенных к CRS, при явном доминировании трех систем: ABACUS, GALILEO, SABRE.

В других регионах мира (в частности, в странах Центральной и Восточной Европы и в развивающихся странах) технические и финансовые условия таковы, что развитие их национальных субсистем невозможно представить себе без взаимодействия с гло-

бальными CRS-системами. До настоящего момента крупнейшие CRS-системы пробуют закрепиться на российском рынке после относительно удачных переговоров в Венгрии и Польше. Наиболее выгодное, хотя качественно довольно слабое предложение о сотрудничестве представила система GETS (Gabriel Extended Travel System), которая управляет из штаб-квартиры в Париже корпорацией Société Internationale de Télécommunications Aéronautique (SITA). Технический центр GETS/GABRIEL II и ее главная база данных размещаются в Атланте (США, шт. Джорджия). Технический центр GABRIEL II и главный офис маркетинговой компании GETS расположены в Люксембурге.

Интеграция существующих в Польше локальных систем компьютерного резервирования с глобальными CRS позволила бы быстро включить отечественные туристские предложения в мировую систему резервирования и продажи туристских услуг, а также дала бы возможность использовать эти системы перевозчикам, бюро путешествий и конечным потребителям – туристам.

Из приведенных рассуждений можно сделать вывод, что в высокоразвитых странах CRS сформировались и развились благодаря государственной финансовой поддержке, капиталовложениям авиа- и железнодорожных компаний, гостиничных сетей и т.д. К сожалению, в Польше можно рассчитывать на серьезные капиталовложения подобных структур в значительно меньшей степени.

6.4. Будущее цифровых технологий

6.4.1. Достоинства и недостатки

Производители и поставщики туристских услуг благодаря использованию CRS могут проще и с меньшими затратами опубликовать свои предложения. Они становятся способными значительно быстрее реагировать на изменения спроса (специальные предложения, так называемые *горячие путевки* и т.п.). Стоимость входа на рынок оказывается значительно более низкой с учетом того, что каждое бюро путешествий должно приобретать и хранить ежегодно около 250 каталогов действующих предложений. Отказ от «кatalogной повинности» означал бы не только значи-

тельную экономию средств, но прежде всего экономию природных ресурсов. В этом смысле компьютерные технологии могут считаться однозначно проэкологическими. Улучшается использование имеющихся сервисных мощностей и способностей. CRS предоставляют конечному пользователю – индивидуальному или коллективному туристу возможность самостоятельной компоновки и формирования своей турпоездки (например, вокруг света) за счет свободного выбора транспортных средств, мест ночлега, экскурсионной и культурной программы и т.д. Благодаря CRS значительно увеличивается время, в течение которого можно отказаться от участия в туристском мероприятии. Вероятность выгодной и быстрой повторной продажи такой оказавшейся аннулированной покупки остается очень высокой. Продажа услуг, дополняющих путешествие, способствует увеличению доходов, а расширение выбора и уменьшение затрат на оформление сделок в условиях сильной конкуренции приводит к снижению стоимости туристских продуктов.

Подключение к CRS приносит бюро путешествий и туристским агентам несомненные выгоды, которые выражаются в:

- повышении качества консультационных услуг, в том числе за счет более широкого ассортимента продуктов, предлагаемых CRS (т.е. лучшая реализация функции *front-office*);
- лучшей организации бухгалтерского учета (т.е. лучшая реализация функции *back-office*);
- увеличении оборотов за счет более целенаправленного консультирования клиентов и оперативного заключения договоров;
- улучшении связи с партнерами и контрагентами;
- облегчении работы отделов резервирования, маркетинга и менеджмента.

Крупные сети, объединяющие сотни и тысячи турбюро, и транснациональные корпорации, занимающиеся туроператорской деятельностью и туристским посредничеством, также получают выгоду от использования CRS. Информирование субъектов, входящих в состав крупных туристских корпораций, внутренний обмен данными, связь с важнейшими клиентами этих корпораций (в частности, с участниками так называемого бизнес-туризма) становятся гораздо эффективнее благодаря электронной почте. Сети турбюро и другие туристские корпорации различной отраслевой структуры посредством CRS получают возможность ускорить бухгалтерский учет и повысить его качество, поскольку в их внутреннюю документацию автоматически посту-

пают данные из имеющихся в CRS картотек (профилей клиентов). Из CRS в системы внутреннего документооборота попадают новейшие директивы, распоряжения и другие правовые акты. Кроме того, значительно снижаются затраты на обучение персонала, так как интерфейс CRS основан на широко распространенных Windows-технологиях.

По сравнению с отелями, пунктами проката автомобилей, организаторами туристских мероприятий, страховыми фирмами и перевозчиками (такими, как железная дорога, паромы, автобусы и т.п.) наибольшее количество операций по резервированию и продаже приходится на авиакомпании. Они же (с одной стороны, как крупнейшие совладельцы CRS, а с другой стороны – как крупнейшие пользователи) диктуют свои условия и получают наибольшие доходы.

В результате представленного анализа может создаться впечатление, что компьютерные технологии резервирования и продажи туристских услуг приносят только пользу. Однако опыт показывает, что практика применения и распространения CRS наносит также серьезный вред и таит в себе немало опасностей. Несмотря на попытки организовать контроль над бизнесом по использованию компьютерных технологий для резервирования и продажи туристских услуг и предотвратить монополизацию этого сегмента рынка, CRS-предприятия имеют огромные рыночные преимущества и могут навязывать свои условия, нарушая тем самым принципы свободной конкуренции.

Применяемые CRS-предприятиями методы конкурентной борьбы, основанные на стратегии снижения цен, могут принести временные выгоды конечному пользователю (клиенту – туристу). Однако, с другой стороны, они позволяют организовать машинации, которые способны вытеснить с рынка любого системного конкурента. Эти приемы применяются не только по отношению к новичкам, но и к давно известным и внешне сильным фирмам, имеющим (казалось бы!) очень прочные рыночные позиции (классическим примером рыночной катастрофы, спровоцированной подобным образом, можно считать банкротство известной авиакомпании PAN AM).

Перечень опасностей, связанных с применением и распространением CRS, весьма длинный и открытый, поскольку непрерывно выявляются все новые угрозы. Тем не менее можно попытаться идентифицировать важнейшие опасности, связанные со следующими проблемами:

1. Проблема display bias.

Выражение *display bias* обозначает технологию опубликования предложений (оферт), поступивших в CRS, причем с точки зрения интересов каждого конкретного пользователя важнейшими элементами такой публикации являются последовательность, в которой предъявляются отдельные предложения, а также место, отведенное оференту в общем перечне. Предметом манипуляций может стать длительность высвечивания на мониторе самого предложения, отдельных его элементов и данных об оференте. Нередки случаи, когда фирмы, финансово связанные с CRS (акционеры или хозяева), узурпируют право занимать привилегированные позиции во главе перечня предложений либо оставаться более длительное время на мониторе пользователя. Существуют очень подробные международные правила (и адаптированные к ним национальные правовые акты), которые призваны регулировать эту проблему. Они основываются на общем принципе, который гласит, что в начале перечня должны размещаться наиболее выгодные для клиента предложения (имеющие самую низкую цену и наименьшее время переезда или перелета). Однако полный контроль за реализацией этого принципа практически невозможен.

Эмпирические подсчеты свидетельствуют, что от 70 до 90% осуществляемых в США операций по резервированию и продажам приходится на первую высвечиваемую на мониторе страницу, и в том числе 50% – на первую строку.

2. Проблема halo effect.

В специальной литературе доминирует мнение о том, что клиенты склонны выбирать предложения, исходящие от наиболее известных и престижных фирм, занимающих наиболее заметные рыночные позиции (Saunders D., 1985). Выражение «*halo effect*» означает некритичное доверие авторитету (от английского «*halo*», означающего ореол святости) без какой-либо попытки объективно оценить характеристики его предложения.

3. Проблема торговли информацией через CRS.

CRS-системы оказались под огнем критики по причине торговли данными, которые охраняются законом. Кроме того, CRS снабжают своих клиентов информацией о финансовом состоянии их контрагентов, что официально не запрещается ни законодательством, ни уже упоминавшимся *Кодексом поведения*, принятым Комиссией Европейского Союза. Тем не менее, это противоречит принципам бизнес-этики.

4. Проблема финансовой дискриминации.

При определении абонентной платы и других платежей за возможность представления предложений и продажи товаров должен соблюдаться принцип равной оплаты за одни и те же услуги. Однако на практике платежи пользователей, не являющихся участниками (совладельцами) CRS, устанавливаются на более высоком уровне. Несомненно, что это можно считать финансовой дискриминацией и препятствием для входа на рынок.

Помимо того, в некоторых CRS вводятся так называемые минимальные квоты заказов. Необходимость достижения этого порога выставляется в качестве условия для продолжения пребывания пользователя в системе в течение следующего отчетного периода. Это приводит к абсурдным ситуациям, когда небольшие турбюро, будучи пользователями CRS-системы, вынуждены сами делать фиктивные заказы по своим предложениям для того, чтобы удовлетворить этому условию. Как следствие, большинство фиктивно зарезервированных (заказанных) мест остаются неиспользованными. В частности, в авиакомпаниях возрастает значение показателя *no show rate*, характеризующего количество мест, не занятых пассажирами (Touristik R.E.P.O.R.T., 1990). Так же возникают ситуации, когда вначале клиент бюро путешествий действительно резервирует место, и эта информация в установленном порядке поступает в CRS, однако впоследствии клиент отказывается от резервирования, но бюро путешествий не спешит вовремя сообщить об этом системе. В этом случае потери несут в первую очередь перевозчики, особенно авиакомпании. Эта проблема получила даже собственное название *passive bookings*.

5. Проблема ответственности за ошибки в CRS.

За пропавшие или ошибочные брони и заказы CRS не отвечают. При разрешении проблемы, связанной с обнаруженной ошибкой, CRS оказывает в рамках так называемой *help desks* правовую и консультационную помощь производителям туристских услуг и организаторам путешествий, на которых возлагается вся ответственность перед конечным клиентом, т.е. туристом.

6. Проблема screen clutter.

Авиакомпании, а вслед за ними и другие пользователи применяют не совсем корректный прием для того, чтобы их объявления заняли как можно больше места на мониторе терминала CRS и вытеснили конкурентов на более далекие позиции. Например, один и тот же рейс «Х» может многократно представляться под различными марками:

- под названием партнера А, партнера В и т.д. и как линия типа *interline*;
- под марками самой дешевой, самой короткой, самой быстрой и т.п. линии.

Существуют различные основания классификации авиалиний, хотя чаще всего в CRS встречаются следующие типы:

- *nonstop* (без промежуточных посадок);
- прямые (с промежуточной посадкой для замены самолета);
- *connecting* (перелет с пересадкой на ожидающий самолет другого перевозчика либо на другой вид транспорта);
- *marketing connections* или *codesharing* или *funneling* (использование одного и того же номера рейса для нескольких следующих друг за другом полетов, выполняемых различными самолетами и, возможно, различными авиалиниями).

7. Проблема оговорки *liquidated damage*.

В договоры с пользователями (особенно с турбюро) CRS вставляют оговорку, которая дает им право требовать выплату компенсации в случае отказа пользователя от продолжения сотрудничества. Это очередное проявление действий, ограничивающих свободную конкуренцию, и явная дискриминация более слабых в экономическом и рыночном отношении партнеров.

Одновременно с вводом в действие первых систем компьютерного резервирования американское управление гражданской авиации САВ своим распоряжением закрепило принципы конкуренции между ними, касающиеся цен, договоров с агентами, защиты данных, условий доступа к системам для иностранных перевозчиков и т.п. Однако монопольная практика продолжалась, а несовершенные правовые положения успешно обходились. Вследствие заграничной экспансии американских CRS эти проблемы приобрели международный характер.

Вместо ликвидированного в конце восьмидесятых годов САВ надзор за CRS осуществляют три учреждения:

- European Civil Aviation Conference (ECAC) в качестве органа Европейского Сообщества со штаб-квартирой в Брюсселе;
- International Civil Aviation Organization (ICAO)¹ как орган ООН;

¹ Международная организация гражданской авиации (ИКАО) – межправительственное специализированное учреждение ООН – основано в 1944 г. со штаб-квартирой в Монреале. – Изд.

- американский Department of Transportation (DOT).

Перечисленные организации благодаря своей активности в сфере защиты свободной конкуренции привели к созданию и опубликованию в разных местах и в разное время так называемого *Кодекса поведения* (*Code of Conduct – SOC*).

Кодекс поведения, принятый ООН в 1988 г., вступил в действие только в 1992 г. Он имел однозначно рекомендательный характер без каких-либо санкций за несоблюдение рекомендаций. Европейский *Кодекс поведения*, изданный в Брюсселе в 1989 г., имел директивный характер и определял, главным образом, отношения между CRS и авиакомпаниями. Важнейшими указаниями этого кодекса считаются:

- представляемый в CRS перечень рейсов должен начинаться рейсами типа *nonstop*, упорядоченными по времени вылета, далее могут располагаться транзитные рейсы с промежуточными посадками, а за ними – рейсы с пересадкой на другой самолет;
- единственным критерием упорядочения транзитных рейсов с промежуточными посадками признается длительность перелета;
- запрещается использование названий, скрывающих необходимость пересадки в процессе перелета (в частности, запрещено использовать такие типы рейсов, как *interline* или *online*)¹;
- система резервирования не может ограничивать право клиента-туриста на свободу использования другой предпочтаемой им системы, а бюро путешествий не имеет права навязывать клиентам подобные ограничения;
- запрещается применение различных тарифов, разделяющих пользователей системы на привилегированных и непривилегированных;
- CRS не имеют права требовать выплату компенсации в случае отказа пользователя от дальнейшего сотрудничества с системой;
- органы Европейского Сообщества имеют право применять санкции за нарушения положений *Кодекса* в размере до 10% годового оборота CRS-предприятия. Американский кодекс обязывает CRS одинаково трактовать всех пользователей (авиакомпании, отели, пункты проката автомобилей, железные дороги и т.п.),

¹ Рейсы типа *interline* представляют собой созданные и продвигаемые IATA системы взаимодействия различных авиакомпаний путем взаимного признания обязательств в отношении пассажира и документов, подтверждающих эти обязательства.

а также одинаково и равнозначно представлять клиентам всю имеющуюся информацию. Наиболее суровое по отношению к CRS законодательство принято в Канаде, а за его соблюдением надзирают Министерство транспорта (Transport Canada) и канадское антимонопольное управление (Canadian Competition Tribunal).

В последние годы принципы *Кодексов поведения* были подвергнуты серьезной ревизии, а для надзора за их соблюдением создан специальный контрольный орган (Echtermeyer M., 1997). Наиболее существенным нововведением стала допустимость использования технического и программного обеспечения любых компьютерных фирм-производителей при условии сохранения совместимости с ранее применявшимися типами продуктов. Так же допускается доступ с одного терминала в несколько CRS-систем. Максимальный срок, на который может подписываться соглашение между CRS и пользователем, сокращен до трех лет, что укрепляет позиции пользователей, которые в случае недовольства предыдущим сотрудничеством хотели бы сменить CRS-систему. Европейский документ не различает условия продажи услуг регулярных и чартерных линий. Каждая глобальная CRS-система, оперирующая на европейском рынке, должна как минимум один раз в год проверяться ревизорами соответствующих органов Европейского Союза.

6.4.2. Современные достижения

Электронные каналы распространения туристских услуг базируются прежде всего на использовании телекоммуникационной инфраструктуры. Для понимания роли цифровых средств передачи данных необходимо более внимательно ознакомиться с важнейшими сетями и носителями информации, большинство которых имеет соответствующие рекомендации по стандартам.

В результате сотрудничества Международной организации по стандартизации (ISO) и Международного комитета телефонных и телеграфных компаний (CCITT) возникла одна из важнейших стандартизованных моделей, называемая моделью ISO/OSI. В качестве примеров соответствующих ей средств передачи данных можно привести сети аналоговой телефонии, сеть ISDN

(Integrated Services Digital Network), а также сеть ATM (Asynchronous Transfer Mode). Эти системы с наивысшей скоростью передают информацию в виде речи, текста и изображений.

Технологии, ориентированные на конечного получателя, т.е. на клиента, представляют собой так называемые SB-терминалы (с самообслуживанием) и автоматы. Довольно часто эти два технологических решения отождествляются, хотя отличия между ними весьма существенны.

Очередные две заслуживающие внимания инновации – это видеотекст и аудиотекст, обладающие интерактивными свойствами. Двусторонний обмен информацией также обеспечивает интерактивное телевидение, позволяющее организовать диалог между производителями программ и их конечными получателями. Наиболее распространенной мультимедиа-технологией считается CD-ROM (Compact Disk-Read Only Memory), повсеместно называемая технологией компакт-дисков.

Особого упоминания заслуживают коммерческие онлайн-услуги, а также средства Интернет. Ограниченный объем настоящей работы не позволяет детально обсудить эту необыкновенно интересную и важную тему. Вне всякого сомнения, необходимо более детально изучать и исследовать роль технологических инноваций и то влияние, которое они оказывают на развитие туризма.

В заключение приведем несколько примеров, демонстрирующих скорость распространения новых технологий (табл. 16).

Таблица 16. Применение новых цифровых технологий
(по состоянию на 1996 г.)

Технология	Начало распространения	Количество пользователей (участников, членов), млн
Интернет	1973	30
Compu-serve	1979	4
America Online/Bertelsmann (AOL)	1985	4
Europe Online (EOL)	1995	нет данных
Microsoft Network (MSN)	1995	0,5
Telecom Online (T-Online)	1981	1

Источник: Собственная разработка по материалам PC-Welt, 1996.

Крупная отраслевая структура под названием Internet Advertising Bureau (IAB) организовала в Амстердаме в 1999 г. встречу пользователей и участников Интернета. По данным IAB, последние 4 года характеризуются стремительным развитием рекламного бизнеса в Интернете. Фирмы, занимающие различные рыночные позиции, размещают в нем свою рекламу за относительно небольшую оплату. По оценкам IAB, доходы от рекламы в Интернете составили в 1998 г. 2 млрд долл. США, что в два раза превысило уровень предыдущего года. Прибыль от этой деятельности получают многочисленные посредники, размещающие рекламные объявления на своих сайтах (Steiner R., 1999).

Политика Европейского Союза в сфере туризма

7.1. Европейская туристская политика

7.1.1. Политика региональная и политика туристская

С самого начала своего существования Европейское Сообщество осознавало глубокую неравномерность развития его членов. Уже в преамбуле *Соглашения о Европейском Экономическом Сообществе*, принятого в 1957 г., выражалось стремление к «уменьшению отсталости слабых регионов». Помимо того, в статье 2 говорилось о задаче «поддержки гармоничного развития экономической жизни». Однако эти высокие декларации не имели в течение длительного времени практической реализации. В частности, отсутствовала правовая основа региональной политики и господствовала нерушимая вера в «невидимую руку рынка», которая автоматически устранит существующие диспаритеты (Klein Chr., Krueger L., 1998).

Однако региональные диспропорции, углублявшиеся с течением времени, стали непосредственной причиной создания в 1967 г. Генеральной Дирекции Региональной Политики (DG XVI). Двумя годами позже была принята программа действий по развитию региональной политики, в рамках которой до настоящего времени продолжают совершенствоваться ее юридические и финансовые инструменты.

Важнейшими финансовыми инструментами, позволяющими выравнивать региональные диспаритеты, можно считать 4 структурных фонда:

- EFRE – Европейский фонд регионального развития (ЕФРР), основан по решению Совета Министров ЕЭС от 18 марта 1975 г. (ст. 235);
 - ESF – Европейский социальный фонд (ЕСФ) (ст. 123);
 - EAGFL-A – Европейский фонд ориентации и гарантии сельского хозяйства (ЕФОГА) (ст. 39);
 - FIAF – Фонд (финансовый инструмент) содействия рыболовству (ФСР) (ст. 130).

Деятельность этих основных фондов поддерживается с 1993 г. Фондом сплочения (Kohaesionsfonds), а также средствами Европейского инвестиционного банка (EIB) и другими финансовыми инструментами (Europaeische Kommission, 1996a, 1996c; Europaeische Kommission, 1997). Сформулированные в 1993 г. цели и задачи, основанные на указанном финансовом инструментарии, представлены в табл. 17.

Таблица 17. Цели и инструменты структурной политики Европейского Союза

Номер цели	Описание цели	Инструмент	Уровень	Получатель ¹
1.	Развитие отстающих регионов	EFRE, ESF, EAGFL-A	NUTS II	E, I
2.	Реструктуризация старых промышленных регионов	EFRE, ESF	NUTS III	GB, F
3.	Борьба с безработицей	ESF		
4.	Помощь работникам при реструктуризации промышленности	ESF		
5.	Развитие сельскохозяйственных территорий а) путем адаптации аграрной структуры б) за счет облегчения развития новых структур	EAGFL-A, FIAF, EFRE, ESF		F, D
6.	Развитие обезлюдевших регионов	EAGFL-A		F, D
		EFRE, ESF, EAGFL-A	NUTS II	SF, S

¹ D – Германия, E – Испания, F – Франция, GB – Великобритания, I – Италия, S – Швеция, SF – Финляндия.

Источник: По материалам Klein Chr., Krueger L., 1998.

Туристская политика ЕС понимается не как локальная узко-отраслевая задача, но как множество задач комплексного характера, вытекающих из различных аспектов союзной политики – например, таких, как политика по отношению к малым и средним предприятиям, экологическая политика, региональная политика и т.п. (Lavender R., 1992; Thomas U., 1998).

Подобная установка отражается на взаимодействии Генеральной Дирекции XXIII (DG XXIII), в компетенции которой находится экономика туризма, с другими генеральными дирекциями, в частности, с:

- DG I по иностранным делам;
- DG III по внутреннему рынку и промышленной политике;
- DG IV по вопросам конкуренции;
- DG V по вопросам занятости, социальных проблем и образования;
- DG VII по вопросам транспорта;
- DG XI по вопросам окружающей среды, защиты потребителей и ядерной безопасности;
- DG XII по вопросам науки, исследований и развития;
- DG XVI по вопросам региональной политики;
- DG XXI по вопросам таможенного союза и косвенного налогообложения;
- DG XXII по вопросам координации структурной политики.

В качестве примера взаимодействия генеральных дирекций можно привести программу EUROPARTENARIAT, инициированную DG XVI по вопросам региональной политики и DG XXIII для активизации сотрудничества средних и малых предприятий в отстающих регионах. Предприятия этих регионов получили возможность устанавливать контакты с другими предприятиями стран ЕС, Центральной и Восточной Европы (Thomas U., 1998). Кроме того, заключены многочисленные договоры и соглашения между этими дирекциями относительно структурных фондов для регионов с доминирующей туристской функцией.

7.1.2. Развитие европейской туристской политики

Решающим шагом в сторону признания туризма в качестве важного направления политики Сообщества стала декларация его Совета от 10.04.1984 г. «О туристской политике Сообщества»

(Europaeische Kommission, 1996a, 1982; Europaesche Kommission, 1986). Развитие европейской туристской политики представлено в табл. 18.

Таблица 18. Развитие европейской туристской политики

Дата	Юридические, организационные, финансовые инструменты
10.04.1984	Декларация Совета «О туристской политике Сообщества»
17.02.1986	Конференция Министров культуры, посвященная преобразованию приграничных местностей в зоны культурного туризма
22.12.1986	Заседание Совета для определения оптимального размера и распределения свободного времени
22.01.1988	Декларация Европарламента по вопросам облегчения, поддержки и финансирования туризма; проект объявления 1990 г. «Европейским годом туризма»
с 06.05.1988 по 03.09.1988	Неформальные заседания Совета, в ходе которых уточнено значение туризма для формирования Общего рынка
22.12.1988	Решение Совета о программе действий в рамках Европейского года туризма
13.06.1990	Директива 90/314/EWG о турпоездках
1990–1993	Программа исследований и обучения в области туризма
17.12.1990	Решение Совета о двухлетней программе формирования единой статистики туризма
24.04.1991	Проект Комиссии по плану действий по поддержке туризма
11.07.1991	Декларация Европарламента о единой туристской политике
с 13.07.1992 по 14.02.1994	Решение Совета о плане действий Сообщества в области туризма; Директива 92/421/EWG; Туризм в 2000 г. Декларация Европарламента «На пути к 2000 году»
06.04.1994	Отчет Комиссии Совету, Парламенту и Комитету по экономическим и социальным вопросам «О деятельности Сообщества по поддержке туризма»
16.10.1994	Директива 94/47/EWG «О защите покупателей»
04.04.1995	Зеленая книга Комиссии «Роль Союза в развитии туризма»
05.02.1996	Отчет Комиссии Совету, Парламенту и Комитету по экономическим и социальным вопросам, а также Комитету по развитию регионов «О мероприятиях Сообщества в области туризма»
30.04.1996	Проект решения Совета. Первая многолетняя программа поддержки Европейского туризма PHILOXENIA (1997–2000 гг.)
4/5.11.1997	Конференция «Занятость и туризм» в Люксембурге
26.11.1997	Отклонение Советом по туризму Европейского Союза первой версии программы PHILOXENIA
20–22.05.1998	Конференция «Малые и средние предприятия в туризме» в Уэльсе

Источник: Собственная разработка по материалам Европейской Комиссии и Thomas U., 1998.

Цель европейской региональной политики, состоящая в создании на всей территории Союза равных условий жизни и труда, тесно переплетается с поддержкой туристской индустрии и туристских регионов (Europaeische Kommission, 1996a; Europaeische Kommission, 1997).

7.1.2.1. Инструменты региональной политики, поддерживающие туризм

Для поддержки туристской индустрии могут применяться такие финансовые инструменты региональной политики, как дотации из европейских фондов и займы Европейского инвестиционного банка (Lavender R., 1992; Thomas U., 1998). Цели этой поддержки сформулированы следующим образом:

- повышение туристской привлекательности региона;
- рост профессионализма занятых в туризме;
- поддержка кооперации предприятий;
- разработка и внедрение стратегии развития с особым учетом «эндогенных потенциалов».

Важнейшим финансовым источником поддержки считаются структурные фонды. Средства этих фондов могут выделяться на следующие цели:

1. Поддержка регионов, отстающих в развитии (с показателем ВВП ниже 75% от среднего по Сообществу).
2. Поддержка регионов с устаревшей структурой промышленности.
3. Борьба с длительной безработицей.
4. Облегчение включения молодежи в оплачиваемую трудовую деятельность.
- 5а. Адаптация аграрной структуры.
- 5б. Развитие сельских регионов.

Благодаря EFRE достигаются цели, относящиеся к структурно слабым регионам (цель 1) и сельским регионам (цель 5б).

Доля финансирования туризма в рамках EFRE составляет 86% общей помощи этого структурного фонда туристским территориям (Europaeische Kommission, 1994a). Средства EFRE выделяются, в частности, на финансирование строительства и реконструкции объектов туристской инфраструктуры, а также на освоение эндогенных потенциалов регионов, в том числе в форме природных и культурных туристских ценностей. В 1989–1993 гг.

выделено 326,5 млн ЭКЮ на мероприятия по пространственно-му планированию, приграничному сотрудничеству и урбанизации. Главная цель, предусматривавшаяся на 1994–1999 гг., заключалась в поддержке исследований, проектов и общих мероприятий, непосредственно связанных с туризмом (Europaeische Kommission, 1996а).

Туризм также использует дотации ESF. Всевозрастающие запросы гостей увеличивают потребность в квалифицированном персонале. Финансовые средства ESF на обучение и повышение квалификации этого персонала используются в туризме согласно цели 3 (борьба с длительной безработицей) и цели 4 (облегчение включения молодежи в оплачиваемую трудовую деятельность). Туризм в сельских местностях также может развиваться за счет привлечения средств этого фонда в соответствии с целью 5б (развитие сельских регионов).

Финансовый вклад ESF оценивается в 5% общей помощи структурных фондов, направляемой на потребности туризма.

Большинство сельскохозяйственных регионов считаются структурно слабыми. ЕС помогает занятым в сельском хозяйстве в поиске дополнительных рабочих мест и дополнительных источников дохода. Одно из наиболее перспективных направлений – туризм. Он также рассматривается в качестве фактора общественно-экономической активизации сельских районов с уменьшающейся заселенностью. По этим причинам на развитие туризма выделяются средства EAGFL. В наибольшей степени помощь этого фонда оказывается горным районам. Однако за счет этих средств также успешно реализуется так называемая Интегрированная программа по Средиземному морю, в рамках которой помощь в строительстве и реконструкции туристской инфраструктуры воспользовались туристские регионы Южной Италии, Южной Франции и Греции. EAGFL оказывает значительную помощь предприятиям, занимающимся агротуризмом. Из средств EAGFL финансируется создание охраняемых территорий различного ранга, а также их оснащение соответствующей защитной инфраструктурой. Доля EAGFL в общей помощи, оказываемой туризму структурными фондами, составляет примерно 9%. Средства этого фонда служат реализации цели 1 (поддержка регионов, отстающих в развитии) и цели 5б (развитие сельских регионов).

Европейский инвестиционный банк (EIB) был создан для поддержки кредитами и займами инвестиционных намерений струк-

турно слабых регионов. Помощь этого рода, направляемую в туристские регионы, используют прежде всего малые и средние отели. Из средств ЕИВ также финансируется туристская инфраструктура, например, инвестиционные проекты создания площадок для кемпинга или лыжных подъемников. Помощь банка способствовала росту туристской привлекательности всей сети исторических городов Европы. Значительные финансовые средства ЕИВ были вложены в строительство парка Евро-Диснейленд под Парижем.

Развитию туризма косвенно способствовали такие мероприятия ЕИВ, как финансирование возведения ярмарочных, выставочных и конгресс-центров, реставрации исторических городских зданий, строительства транспортной инфраструктуры (автострады, аэропорты и т. п.). Финансируемые ЕИВ проекты, направленные на повышение качества воды, уменьшение отходов, защиту побережья и лесных массивов, несомненно, повысили туристскую привлекательность соответствующих регионов.

Кроме перечисленных постоянных финансовых инструментов региональной политики, применяемых для ускорения развития туризма и туристских регионов, важную роль играют инициативы ЕС, реализация которых планируется в конкретные периоды. Эти инициативы называются программами действий (Lavender R., 1992; Thomas U., 1998).

К инструментам этой группы относятся:

- ENVIREG : программа, реализуемая с целью улучшения состояния окружающей среды (прежде всего в туристских регионах), большая часть средств которой выделена на защиту средиземноморского побережья;
- INTERREG : программа, реализуемая на первой фазе поддержки сотрудничества приграничных регионов, особенно в сфере агротуризма, охраны окружающей среды и создания природных парков, простирающихся по обе стороны государственной границы; на второй фазе эта программа охватывает не только приграничные, но и другие регионы, соответствующие цели 1 (поддержка регионов, отстающих в развитии);
- RESIDER: программа поддержки старых промышленных регионов, в которых доминируют горнодобывающие и металлургические предприятия. На второй фазе (1994–1999 гг.) предусматривалась реализация задач реструктуризации экономики таких районов, соответствовавших целям 1, 2 и 5б, на горнодобываю-

щих и металлургических предприятиях которых ликвидировано как минимум 1000 рабочих мест;

- RENEVAL: аналогичная программа, относящаяся к судостроительной промышленности.

Эти программы поддерживают развитие сектора услуг, в том числе малых и средних туристских предприятий, проекты развития конгрессного и бизнес-туризма, проекты реставрации и туристской переориентации исторических промышленных зданий, исторических жилых комплексов (например, старых рабочих районов) и т.п.;

- LEADER: программа поддержки прогрессивных локальных инициатив как общественного, так и частного характера. На первой фазе реализации этой программы 40% ее средств были направлены непосредственно в развитие туризма. В частности, финансировались такие мероприятия, как продвижение туризма, исследования туристского рынка, предложение туристских продуктов в сфере так называемого краткосрочного отпуска и отдыха в уикэнд. На второй фазе (1995–1999 гг.) предусматривалась реализация мероприятий, соответствовавших целям 1 и 5б;

• RECHAR: программа реструктуризации 28 угледобывающих районов в 6 странах-членах Союза. Туризм как сектор услуг в полной мере задействован в изменениях экономической структуры, особенно такие его формы, как конгрессный и бизнес-туризм, знакомство с достопримечательностями исторических промышленных объектов. В настоящее время реализуется вторая фаза этой программы;

- TELEMATIK: программа поддержки развития средств телекоммуникации и новейших информационных технологий, имеющих для туристских местностей огромное значение;

• RECITE: программа поддержки контактов между органами самоуправления городов и регионов, в том числе и в сфере туризма;

- KONVER: программа поддержки регионов, в которых базировались воинские части. Эта программа направлена на ликвидацию отрицательных последствий их жизнедеятельности и на активизацию социально-экономической жизни этих регионов. Туризм рассматривается как один из факторов этого процесса;

• PESCA: программа поддержки регионов традиционного рыболовства, отвечающих целям 1, 2 и 5б. Она предусматривает реконструкцию старых рыбных портов, модернизацию и разви-

тие их инфраструктуры, что позитивно влияет на увеличение количества гостей и на размещение туристских инвестиций.

Для поддержки регионального развития используются и другие инструменты. Важнейшим нефинансовым инструментом считается лоббирование конкретных регионов. Лоббистская деятельность приобрела организованный характер на Европейском конгрессе местных и региональных организаций, состоявшемся в 1994 г. Для выполнения лоббистских функций в соответствии со ст. 198а-с Маастрихтского договора создан специальный Социально-экономический комитет. К сожалению, компетенция этого органа недостаточна, а его деятельность носит исключительно консультативный характер. Кроме того, слишком заметно несовпадение интересов и отсутствие взаимопонимания между членами Комитета, представляющими разные страны.

7.1.2.2. Специальные программы для туристского сектора

Чтобы подчеркнуть экономическое и социальное значение туризма для Европейского Союза, 1990 г. был провозглашен Европейским годом туризма (European Parliament, 1990; Thomas U., 1998). В рамках проведения этого Года было реализовано 269 проектов на общую сумму 3,6 млн ЭКЮ. Европейский год туризма стал исходной точкой для многих мероприятий по развитию как этого сектора в целом, так и отдельных регионов, связанных с туризмом (Commission of the European Communities, 1992b; Commission of the European Communities, 1995; Europaeische Kommission, 1995b; Europaeische Kommission, 1996a, 1996b, 1996c).

В соответствии с предложением Европейской Комиссии и позицией Социально-экономического комитета Совет Европы принял в 1992 г. решение о принятии программы действий в сфере туризма (Commission of the European Communities, 1992b). Этой программой было предусмотрено выделение 18 млн ЭКЮ на трехлетнюю реализацию туристских инвестиций.

Для финансирования отбирались туристские инвестиционные проекты, удовлетворяющие следующим критериям:

- субсидирование;
- экономическая, социальная и экологическая эффективность;
- поддержка малых и средних предприятий;
- повышение качества туристских предложений;

- улучшение условий конкуренции внутри и вне ЕС;
- защита природного ландшафта и культурного наследия, а также интересов местного населения;
- улучшение информирования и усиление защиты туристов;
- сотрудничество национальных туристских организаций с региональными органами и органами местного самоуправления для поддержки развития региона.

Главные направления распределения финансовых средств в рамках этой программы представлены в табл. 19. При рассмотрении структуры затрат можно заметить, что больше всего средств вложено в мероприятия, направленные на повышение квалификации персонала (37%), и далее по убыванию – на мероприятия международного характера (16%), на улучшение отношений «туризм – окружающая среда» (14%), а также на мероприятия в области культурного туризма (13%). Среди объектов финансирования больше всего средств получили частные предприятия (48%), в том числе 21% на рекомендации и консультации, общественные организации (33%), а также неправительственные организации (13,5%).

Деятельность, предпринятая в 1993–1996 гг., была продолжена в рамках программы PHILOXENIA (Гостеприимство), реализация первой версии¹ которой планировалась на 1997–2000 гг. (Europaeische Kommission, 1996d). Название программы было выбрано в связи с Европейским годом борьбы с расизмом и враждебностью к иностранцам (1997 г.). По замыслу авторов проекта, туризм обязан внести весомый вклад во взаимопонимание между народами. Перспективной целью этой стратегической программы провозглашена не простая активность, а новая ориентация на качество европейского туристского продукта. Усилия направлены на увеличение конкурентоспособности туристских регионов объединенной Европы по отношению к неевропейским целям путешествий.

¹ Первая версия этой программы была отклонена на заседании Совета в Брюсселе 13 мая 1996 г. голосами представителей Франции, Нидерландов, Австрии и Германии. По их мнению, до начала ее реализации необходимо подготовить подробный отчет о результатах, достигнутых в предыдущие годы. Кроме того, в представленной версии имелись существенные недоработки, в частности, слишком слабое внимание к вопросам охраны окружающей среды и борьбы с так называемым секс-туризмом, особенно направленным на сексуальную эксплуатацию детей.

Таблица 19. Финансовые расходы на мероприятия в рамках программы действий в сфере туризма в 1993 – 1995 гг.
(в тыс. ЭКЮ)

Вид мероприятия	1993 г.		1994 г.		1995 г.		Всего	Доля, %
	A	B	A	B	A	B		
1. Повышение квалификации								
а) статистика	2	399	1	249	40	4656	43	5304
б) исследования	4	302	2	726	4	266	10	1294
в) консультации	6	188	3	211	5	312	13	711
Всего	11	889	6	1186	49	5234	66	7309
2. Изменение длительности отпуска								
3. Международные	0	0	2	80	0	0	2	80
а) трансграничные	6	458	0	0	0	0	6	458
б) технологии	9	1448	1	114	0	0	10	1562
в) Центральная и Восточная Европа	3	302	2	61	6	822	11	1185
Всего	18	2208	3	175	6	822	27	3205
4. Туристы как потребители	0	0	1	161	0	0	1	161
5. Культурный туризм	18	1262	12	1245	1	66	31	2573
6. Туризм и окружающая среда								
а) конкурсы и награды	1	382	17	236	5	203	23	821
б) экологические проекты	0	0	1	50	9	1829	10	1879
Всего	1	382	18	286	14	2032	33	2700
7. Агротуризм	1	120	1	80	0	0	2	200
8. Социальный туризм	3	175	0	0	2	70	5	245
9. Молодежный туризм	1	10	2	218	0	0	3	228
10. Обучение	2	197	10	1259	0	0	12	1456
11. Реклама	1	1000	1	30	1	500	3	1530
12. Прочие	3	25	2	30	2	12	7	67
ИТОГО	59	6268	58	4750	75	8763	192	19754

Пояснения: А – количество проектов; В – финансовые расходы.

Источник: По материалам Европейской Комиссии, 1996b и Thomas U., 1998.

Подготовку второй версии этой программы вели 6 специальных рабочих групп:

- по вопросам занятости (результаты работы представлены в 1997 г. на конференции в Люксембурге);
- по вопросам политики по отношению к малым и средним туристским предприятиям (результаты работы представлены в 1998 г. на конференции в Уэльсе);
- по вопросам евро. Группа, состоявшая из представителей турбизнеса, банкиров, эмитентов ценных бумаг и экспертов от стран-участников, вела работу по введению евро в туристский сектор. Результаты ее работы были представлены в ноябре 1998 г.;
- по вопросам информационных технологий;
- по вопросам статистики и накопления данных;
- по вопросам региональной политики и выравнивания диспаритетов.

Во второй версии помимо проблематики качества и конкурентоспособности должна быть отражена и проблематика устойчивого развития туристских регионов, отсутствие которой стало причиной отклонения первой версии Европейским парламентом (Europaeische Kommission, 1998).

7.2. Политика устойчивого развития туристских регионов ЕС

В конце восьмидесятых годов термин «sustainable development» оказался доминирующим в политике, экономике и науке. Подготовительная фаза этого процесса ознаменовалась публикацией в 1972 г. книги Мидоуза (Meadows) и соавторов «Пределы роста», докладом о состоянии окружающей среды (Brundtland-Report), зачитанным в 1987 г. на Всемирной Конференции по вопросам окружающей среды и развития, и прежде всего Всемирным Саммитом в Рио-де-Жанейро в 1992 г. Ответом Европейского Союза на эти события стала принятая в 1992 г. программа действий в области окружающей среды и устойчивого развития (Commission of the European Communities, 1992a).

Если не вдаваться в терминологические споры, то с большим упрощением можно считать, что устойчивое (непрерывное, интегрированное, экологическое) развитие – это такой благопри-

ятный вид развития, при котором экономические, экологические и социальные цели уравновешиваются и интегрируются, а темп экономического роста удерживается на уровне, не превышающем темп воспроизводства природных ресурсов.

Традиционные показатели социально-экономического развития – такие, как валовой внутренний продукт или национальный доход – подвергаются резкой критике в научных и политических кругах. Устойчивое развитие оценивается по-новому – показателями улучшения качества жизни.

В документах, подготовленных для Всемирного Саммита в Копенгагене в 1995 г., Программой развития Организации Объединенных Наций (ПР ООН) предложены следующие показатели качества жизни:

- показатель развития человека HDI (Human Development Index);
- показатель свободы человека HFI (Human Freelopment Index);
- показатель экологических природных богатств ISEW, предложенный Д. Кэббом (D. Cabb);
- показатель качества окружающей среды как агрегированный стандарт развития;
- стандарт культурного уровня как агрегированный стандарт развития.

Проведены первые исследования качества жизни на Земле относительно комплексного показателя HDI. Его значение варьируется от 0 до 1, причем беднейшие страны и регионы характеризовались нулевым или близким к нему уровнем (самое низкое качество жизни). Значение от 0,1 до 0,5 соответствует стандарту *low human development*. Значение от 0,5 до 0,8 – стандарту *high human development*. Значение больше 0,8 и до 1 соответствует 10 самыми богатыми странам мира (странам с наивысшим качеством жизни).

Качество жизни в странах-членах ЕС соответствует, как минимум, стандарту *high human development* или стандарту самых богатых стран мира. Однако показатель HDI оказывается малопригодным для исследования различий внутри ЕС, поскольку они по сравнению с мировой дифференциацией совсем незначительны.

Кроме того, Европейская Комиссия отмечает отсутствие метода, позволяющего учитывать качество жизни в системе национальных счетов (Klein Chr., Krueger L., 1998). В принципе пред-

принимались усилия подсчитать показатель «*Index of Sustainable Welfare*» («показатели устойчивого благосостояния»), который позволил бы расширить концепцию валового продукта за счет введения экологических аспектов, однако при попытках получить денежную оценку этих аспектов исследователи столкнулись с не преодолимыми трудностями.

Указанные методологические барьеры предопределили ограничение множества показателей устойчивого развития измеримыми индексами, позволяющими получить количественные значения. Общее свойство этих показателей состоит в том, что все они базируются на учете фактических изменений в использовании природных ресурсов. Важнейшими показателями, применяемыми в границах ЕС, считаются:

- Material Input per Service Unit (MIPS)
 - потребление материала на единицу услуги;
- Потенциал окружающей среды;
- Экологическая емкость;
- Sustainable Process Index (SPI)
 - показатель устойчивого процесса;
- Ecological Footprint
 - экологический «след».

Туристское природопользование обусловлено функциями туризма. В частности, природные ресурсы и связанное с ними рекреационное пространство рассматриваются как:

- средства потребления, пригодные для непосредственного использования туристом;
- средства производства, служащие инвестиционным и производственным целям и используемые туристскими хозяйствующими субъектами.

Рекреационное пространство становится накопителем загрязнений, образуемых как в результате его непосредственного потребительского использования туристами, так и в результате производственного использования туристскими хозяйствующими субъектами. Эта тема была предметом обсуждения в подразделе 1.2.

Помимо предложенных для широкого применения показателей использования природных ресурсов, характеризующих экономику в целом (Borys T., Czaja S., Fiedor B. и др., 1999), в специальной литературе по туристской тематике можно без труда най-

ти показатели, специфические именно для этого сектора и определяющие допустимые пределы природопользования, особенно такие показатели, как природная туристская емкость территории, экологический объем, экономическая емкость территории, результирующий объем, социopsихологический объем, а также физический объем. Более подробно эти показатели обсуждаются в подразделе 8.2. Формулирование и использование специфических туристских показателей не означает, что предлагаемые показатели MIPS, SPI и другие не найдут применение в туризме. Однако они требуют методической доработки, а также секторной (услуги) и региональной (туристские регионы) адаптации.

Европейский Союз считает, что чистота окружающей среды – это основное условие отдыха и основное условие развития туристской индустрии в его туристских регионах (European Parliament, 1990). Это подтверждают проводимые проэкологические мероприятия и действующие правовые нормы, которые прямо или косвенно затрагивают туризм.

В 1993 г. опубликован текст программы действий «Во имя устойчивого и дружественного окружающей среде развития», которая (по замыслу ее авторов) должна была зафиксировать главные направления экологической политики ЕС на период до 2000 г. (Commission of the European Communities, 1992a).

В этом документе среди прочих поставлены три важные цели, связанные с туризмом:

- планирование и управление массовым туристским движением, с особым вниманием к приморским и горным районам;
- поддержка форм туризма, дружественных окружающей среде;
- формирование дружественных окружающей среде моделей поведения, обучение туристов, туристского персонала и местного населения, а также повышение уровня их экологической образованности.

Экологическая деятельность, направленная на достижение этих целей, сопровождалась выполнением 17 финансируемых ЕС проектов, посвященных устойчивому развитию туристских местностей (ECSC, EC, EAEC, 1995).

Проекты, реализованные в рамках этой деятельности, представлены в табл. 20.

Таблица 20. Проекты в целях устойчивого развития туристских местностей, финансировавшиеся Европейским Союзом в 1992–1993 гг.

№ п/п	Оригинальное название проекта ¹
1.	Tourism and the Environment. Tourism in the Eastern Cantons of Belgium <i>Туризм и окружающая среда. Туризм в восточных кантонах Бельгии.</i>
2.	ECOTOE – Biotope protection and ecotourism–Coastal Ecotourism Case Studies <i>ECOTOE – Защита биотопа и экотуризм – Исследования прибрежного экотуризма.</i>
3.	"How Green is the Fairway? A Common Agenda for Sustainable Golf Development and Management <i>«Насколько "зелен" избранный курс?» Общий план действий для устойчивого развития и управления игрой в гольф.</i>
4.	Approaches to Carrying Capacity and Visitor Management in Areas of Cultural Heritage in Europe <i>Подходы к определению емкости нагрузки и управления посетителями в районах культурного наследия в Европе.</i>
5.	A Handbook of Good Practice for Sustainable Tourism in Walled Towns <i>Справочник по хорошей практике устойчивого туризма в городах с крепостными стенами.</i>
6.	Analisis de las posibilidades turísticas des espacios naturales en Extremadura (Espana) y Alentejo (Portugal) <i>Анализ туристских возможностей природных областей в Эстремадуре (Испания) и Алентежу (Португалия).</i>
7.	Planning and Management Tools for Establishment of Sustainable Tourism Demonstrated in a Coastal Zone of Wadden Sea <i>Механизмы и приемы планирования и управления для организации устойчивого туризма, примененные в прибрежной зоне озера-залива Эйсселмер (Нидерланды).</i>
8.	Handbook of Assessment Methods for Examining Community and Interest Group Attitudes to Tourism – Environment Relationships: Design, Testing and Evaluation in Comparative Case Studies of the Baixo Mondego (Portugal) and South West England <i>Справочник по методам оценки при изучении отношения местного сообщества и заинтересованных групп к туризму – Отношения с окружающей средой: разработка, тестирование и оценка при сравнительном анализе районов Байшу-Мондегу (Португалия) и Юго-Западной Англии.</i>
9.	Environmental Awareness of Tourism in Portugal <i>Осведомленность туристской среды об экологических проблемах в Португалии.</i>
10.	De aarde als vakantjeoord – en inleiding over toerisme en milieu <i>Земля как место отдыха – и введение туризма и среды.</i>

№ п/п	Оригинальное название проекта ¹
11.	Mutual Transfer of Experiences in Environmental Protection in Areas of Tourism: Analysis of 14 Useful Pilot Cases and Applicable Suggestions <i>Обмен опытом по охране окружающей среды в туристских регионах: анализ 14 полезных pilotных исследований и приемлемых предложений.</i>
12.	Besucherlenkung im deutsch-luxemburgischen Naturpark <i>Управление посетителями в германско-люксембургском природном парке.</i>
13.	The ECOMOST Project, European Community Models of Sustainable Tourism <i>Проект ECOMOST, модели устойчивого туризма в Европейском Сообществе.</i>
14.	Herausgabe eines europaeischen Guetesiegel "Sozial- und umweltvertraeglicher Tourismus in Europa" <i>Выпуск европейского высококачественного надпечатка «Социальный и дружественный окружающей среде туризм в Европе».</i>
15.	GRECOTEL Hotels – Tourismus und Umwelt <i>Отели GRECOTEL – туризм и окружающая среда.</i>
16.	Umweltvertraegliches Gastgewerbe <i>Дружественное окружающей среде гостеприимство.</i>
17.	Ecologia in albergo – manuale per il recupero ambientale nei luoghi <i>Экология в гостинице – руководство по восстановлению окружающей среды в населенных пунктах</i>

Источник: По материалам ECSC, EC, EAEC, 1995.

¹ Для повышения информативности в русском издании дан перевод названий проектов. – Изд.

В так называемой Зеленой Книге отмечается роль ЕС в формировании новой ориентации, необходимой для улучшения отношений между туристской индустрией и окружающей средой (Europaeische Kommission, 1995a). Страны-члены Евросоюза существенно отличаются друг от друга в выборе главных направлений реализации экологической, туристской и региональной политики, определяемых национальными интересами. Также заметна существенная поляризация между Северной Европой, выступающей в роли источника туристского движения, и Южной Европой как территорией, принимающей это движение. По мнению Европейской Комиссии, северные страны-члены ЕС демон-

стрируют значительно лучшее понимание экологических проблем, их спрос направлен на туристские предложения, дружественные окружающей среде. Качество окружающей среды в месте пребывания рассматривается ими как важнейший элемент качества данного предложения. В то же время, страны Юга заботятся об увеличении количества туристских посещений и ориентируют свои предложения на массовый туризм без учета экологического ущерба, который будет нанесен при таком подходе регионам посещения.

7.3. Выводы для польского туризма

Европейский Союз в политическом и экономическом смысле – это общность интересов. Европейское право – это компонент международного правового порядка, выражающего общность интересов объединенных этим порядком стран. Европейское право сформировано компетентными органами Европейского Союза (ранее – Европейского Экономического Сообщества) на основе Римского договора 1957 г., Единого европейского акта 1985 г. (вступившего в силу с 1987 г.) и Маастрихтского договора об учреждении Европейского Союза 1992 г. Это право должно быть ратифицировано национальным парламентом каждой страны-члена ЕС. Право ЕС имеет приоритет по отношению к внутреннему законодательству, и в этом смысле оно ограничивает суверенитет стран-членов ЕС. Вхождение в ЕС связано с подчинением европейскому законодательству.

Главная цель подписанного Польшей Договора о сотрудничестве с ЕС, который вступил в силу в 1994 г., заключается в адаптации национального законодательства к правовой системе Союза. Эта задача должна учитываться не только субъектами государственного уровня, ответственными за развитие туризма, но и туристскими регионами и отдельными туристскими предприятиями, будущее которых зависит от:

- умения воспользоваться благами европейской региональной политики, особенно помощью, оказываемой структурными фондами;
- умения воспользоваться благами европейской секторной политики, особенно помощью, оказываемой в рамках специальных программ для туристского сектора;

- умения воспользоваться благами европейской экологической политики, особенно помощью, оказываемой фондами охраны окружающей среды;
- качества и конкурентоспособности туристского предложения;
- соблюдения европейских экологических стандартов и использования эндогенных потенциалов для устойчивого развития.

На государственном уровне необходимо проводить работы по подготовке к интеграционному процессу, относящиеся к компетенции парламента (в частности, Комиссии сейма по физической культуре и туризму). За практическую программу действий отвечают конкретные отраслевые структуры, от деятельности которых зависит состояние отечественного туризма: Министерство транспорта и морского хозяйства, Министерство охраны окружающей среды, Министерство сельского хозяйства и другие.

Европейская Комиссия предлагает странам Центральной и Восточной Европы развивать в первую очередь туристскую индустрию в сельских местностях. Допуская возможность развития и других форм туризма, Комиссия предостерегает страны Центральной и Восточной Европы от ошибок, которые ранее совершили страны-члены ЕС: чрезмерного расширения гостиничной базы в городах, а также чрезмерного туристского инвестирования в местности с особо ценной природой (Lavender R., 1992; Thomas U., 1998).

Европейская Комиссия обвиняет государства, воспользовавшиеся средствами PHARE в том, что они в своем стремлении как можно быстрее потратить эти средства реализуют поспешно подготовленные проекты, не соответствующие реальным потребностям и создающие пространственный хаос в туристских местностях. Эти критические замечания частично затрагивают и Польшу, которая воспользовалась помощью в развитии туризма в рамках программ TOURIN, финансируемых из средств PHARE.

Для предупреждения подобных ошибок в будущем Европейская Комиссия рекомендует лучше готовить проекты и теснее координировать их взаимодействие с международными туристскими организациями, особенно в плане консультаций, обмена мнениями, лоббирования и т.п. (OECD, 1997a; Thomas U., 1998; World Tourism Organization, 1997a, 1997b).

Важнейшими партнерами из числа этих организаций считаются:

- IATA (International Air Traffic Association)
 - Международная ассоциация авиаперевозок (ИАТА);
- HOTREC (Confederation of the National Hotel and Restaurant Associations in the European Community)
 - Конфедерация национальных ассоциаций гостиниц и ресторанов в Европейском Сообществе (ХОТРЕК);
- WTO (World Tourism Organization)
 - Всемирная туристская организация (ВТО).

Практика последних лет свидетельствует, что ЕС во все большей степени рассматривает туризм в качестве фактора проэкологической реструктуризации экономики в направлении увеличения доли третьего сектора, а также в качестве фактора социально-экономической активизации структурно слабых регионов.

Начавшиеся интеграционные процессы позволяют надеяться на то, что туризму в Польше будет уделяться не меньшее внимание, и что эти процессы приведут к развитию туристских регионов.

Адаптация к европейской стратегии развития туристских регионов путем комплексной интеграции региональной, туристской и экологической политики необходима для сохранения и усиления конкурентоспособности польских туристских регионов и польских туристских предприятий на европейском рынке.

**Польский
туристский бизнес
на пути к современности**

Экологическое управление на туристском предприятии

8.1. Туризм – шанс для проэкологической реструктуризации экономики

С опозданием более чем на десять лет по сравнению с химической, автомобильной, энергетической и другими отраслями промышленности туризм включился в процесс экологизации. Может показаться, что туризм как одна из типичных сфер услуг наименее опасен окружающей среде. Однако в действительности, если принять во внимание ресурсоемкость туристской индустрии и результаты активной жизнедеятельности самих туристов, то эта опасность оказывается весьма значительной, особенно с учетом того, что туристская деятельность обычно концентрируется в относительно небольшом пространстве и поэтому может привести к полному уничтожению локальных экосистем. Конечно, для туризма не строятся доменные печи, однако в конкурентной борьбе с промышленностью и сельским хозяйством за ограниченные водные ресурсы, а также за свободное пространство его экологические последствия оказываются столь же негативными. Обусловленная туризмом огромная концентрация людей (и в том числе приезжих гостей) в ограниченном пространстве создает проблему огромного масштаба, связанную с загрязнением территории стоками и отходами. Высокая коммуникационная мобильность, как условие перемещения на дальние и сверхдалевые расстояния, вызывает специфические загрязнения от работающего транспорта.

С другой стороны, основу туристской аттрактивности регионов и базу коммерческой эффективности предложений турфирм составляют экологические ценности. Со стратегической точки

зрения очевидно, что необходимое условие для удержания предприятия на туристском рынке в условиях обострения конкуренции заключается в накоплении не только финансового и человеческого, но и некоторого экологического потенциала. Сохранение природных экологических ценностей, на которых основаны туристские предложения, имеет настолько важное значение, что их потеря неминуемо означает прекращение туристской хозяйственной деятельности предприятия.

Специфическая особенность туризма заключается в поиске, открытии и туристском освоении все новых территорий, в то время как ранее использовавшиеся местности остаются вне поля зрения вместе с нанесенным им экологическим ущербом. Своеобразную философию мышления, поясняющую причины неустанного стремления открывать для туристских целей все новые местности с исключительными природными ценностями, иллюстрирует следующая цитата: «Для гостей, приезжающих сюда на отдых, красота нашего ландшафта очень привлекательна. Если они эту красоту уничтожат, то уедут в какое-нибудь другое место. Для нас, местных, красота нашего ландшафта тоже очень привлекательна. Если мы ее уничтожим, то поедем на отдых тоже в какое-нибудь другое место.» (Hopfenbeck W., Zimmer P., 1993, s. 50).

Различие между туризмом и другими отраслями промышленности заключается в том, что экологическое управление промышленными предприятиями было на первых порах пассивным приспособлением к требованиям государственной экологической политики. Однако применительно к туристским предприятиям можно говорить об их активной позиции, иногда даже предвосхищающей изменения государственной экологической политики. Причина этой активности – понимание того, что для предприятий «белой индустрии» (применяемое в западной специальной литературе название для туризма) экологическое управление становится шансом на выживание предприятия.

В соответствии с теорией компаративных ценностей необходима специализация каждой страны (региона) в рамках международного разделения труда на создание таких продуктов и услуг, для которых имеются наиболее благоприятные производственные факторы (трудовые ресурсы, капитал, технологии, территории), а если говорить более обобщенно – требуемые природные, экономические и социальные ресурсы.

Можно констатировать, что ситуация в Польше характеризуется наличием следующих производственных факторов:

- избыток неквалифицированной и малоквалифицированной рабочей силы при нехватке экспертов высокой квалификации, что проявляется в почти полном отсутствии *know-how* и слабой восприимчивости к инновациям и современным технологиям;
- недостаточность собственного капитала, что приводит к высоким процентным ставкам и затрудняет доступ к кредитам;
- богатые природные ресурсы, значительное видовое разнообразие и «дикость» ландшафтных форм, а также большая культурная разнородность.

Приведенная совокупность производственных факторов позволяет сделать вывод о том, что в Польше сложились условия, благоприятные для развития туристской индустрии.

В частности, для развития туризма требуются:

- значительные трудовые ресурсы средней квалификации, для которых знания из области «высоких» технологий совсем не обязательны;
- меньшие объемы капиталовложений, чем для развития промышленности, поскольку туризм относится к трудоемким, но не капиталоемким отраслям экономики. Исследования показывают, что капиталовложения на одно рабочее место в туризме чаще всего оказываются меньшими, чем в промышленных отраслях, однако большими, чем в ремесленничестве, сельском хозяйстве и кустарном производстве;
- природное разнообразие. Очень часто элементы природной окружающей среды без всякой доработки становятся непосредственным компонентом туристского предложения, причем вследствие своей «дикости» позволяют занять привилегированную (а иногда и монопольную) позицию на туристском рынке.

Следовательно, в Польше сложились благоприятные условия для развития туризма, причем дополнительными преимуществами можно считать низкую стоимость рабочей силы, предметов потребления и инвестиционных ресурсов (особенно земли) по сравнению с уровнем цен в Западной Европе или в США.

На хорошие перспективы развития туризма также указывают результаты их оценки по предложенной Жаном Фурастье (J. Fourastié) модели секторного развития экономики (Denzler S., 1995). Эта модель показывает переход от аграрной цивилизации, основанной на так называемом первом секторе, к современной

цивилизации, базирующейся на так называемом третьем секторе. Такой переход обусловлен следующими факторами:

1. Снижение спроса на продукцию первого сектора (а вслед за ним – и на продукцию второго сектора, т.е. промышленности) при росте доходов согласно закону Энгеля;

2. Неограниченное повышение спроса на продукцию третьего сектора, т.е. на услуги (в том числе и туристские), при росте доходов согласно закону Энгеля;

3. Ускорение технического прогресса и соответствующий рост производительности труда в первом и особенно во втором секторе приводит (несмотря на также растущую производительность труда) к увеличению занятости в секторе услуг.

В шестидесятых годах под развитием понимался прежде всего прогресс индустриализации, тогда как в настоящее время абсолютный приоритет в качестве индикатора развития имеет третий сектор, в котором, как показывает опыт высокоразвитых стран, значительную долю составляет туризм. Кроме того, позитивную роль туризма в процессе модернизации экономики можно обосновать следующими аргументами:

- туризм – это источник валюты, что имеет особое значение для стран со значительным внешним долгом и отрицательным сальдо платежного баланса;

- туризм – это генератор дополнительных доходов населения, органов местного самоуправления и целых регионов;

- туризм – это генератор большого количества рабочих мест, прямо или косвенно связанных с удовлетворением туристских потребностей;

- туризм – это инструмент выравнивания региональных диспаритетов развития, в частности, его можно назвать инструментом экономической активизации структурно слабых регионов, периферийных и приграничных районов, горных местностей, областей с высоким уровнем безработицы и т.п.

Главная проблема заключается в формулировании ответа на вопрос: какую экологическую пользу может принести туризм? Этот вопрос может показаться, как минимум, неуместным в свете результатов анализа реальных и потенциальных угроз окружающей среде, исходящих от туризма, и в свете размеров экологического ущерба, наносимого туризмом уже сейчас. Однако исследования показывают, что развитие туризма приносит окружающей среде как прямую, так и косвенную пользу

(Jędrzejczyk I., 1995a). К прямой пользе следует отнести: объемы природоохранных туристских инвестиций; лесонасаждения, повышающие естественную туристскую привлекательность; охрана и разведение диких животных, необходимых для охоты приезжих гостей и траппер-туризма; восстановление (реставрация) памятников природы и опека над ними в целях их сохранения в качестве туристских достопримечательностей. Косвенное позитивное воздействие оказывается в результате стимулирования туризмом перерабатывающей промышленности – менее ресурсоемкой, чем сырьевые отрасли индустрии. Благодаря стимулирующей роли туризма не только возрастает доля третьего сектора в народном хозяйстве, но и происходят проэкологические изменения структуры всей промышленности. Такое понимание характера косвенных воздействий наиболее важно для осознания роли туризма как фактора проэкологических преобразований экономической структуры, полезных для окружающей среды.

8.2. Применение в туризме проэкологических процедур

Экологический менеджмент в туризме имеет свою уникальную специфику, с одной стороны, связанную с природными условиями, а с другой стороны – со свойствами туристского продукта, который представляет собой услугу.

Самая старая и наиболее распространенная форма экологического управления в туризме – это показатели, определяющие пределы использования природной среды в туристских целях (Jędrzejczyk I., 1995a). Эти показатели основаны на понятии *carring capacity*, означающем максимально допустимую для окружающей среды нагрузку со стороны туристского движения, инфраструктуры и туристских инвестиций. В комплекс этих показателей входят:

- естественная туристская емкость территории, выражающая соотношение между размером туристского движения и возможностями местности принять конкретное количество туристов с тем, чтобы не повредить природные ценности и не снизить туристскую привлекательность этой территории;

- экологическая емкость, комплексное значение которой отражает инвестиционные, планировочные, строительные и эксплу-

атационные аспекты туристской индустрии, затрагивающие природную окружающую среду. Этот показатель выражает соотношение между инвестиционными и производственными потребностями туристских хозяйствующих субъектов, с одной стороны, и доступными природными ресурсами – с другой стороны. Значение этого показателя рассчитывается и контролируется для того, чтобы потребление природных ресурсов хозяйствующими субъектами не уменьшало туристскую аттрактивность местности;

– хозяйственная емкость территории, которая учитывает конкурентные отношения между туризмом и другими видами хозяйственной деятельности в вопросе использования территории, а также отношения кооперации между ними. Основа этого показателя – сравнение окупаемости туризма и других видов хозяйственной деятельности на данной территории путем расчета прибылей и убытков в экологическом, экономическом и социальном измерениях;

– эффективная емкость, отражающая достаточность имеющихся в данной местности элементов технико-экономической инфраструктуры для удовлетворения потребностей местного населения и приезжающих гостей;

– социopsихологическая емкость, которая с точки зрения туриста означает предел, за которым возникает субъективное ощущение снижения привлекательности отдыха в данной местности, ведущее к отказу от поездок в этот регион в будущем. С точки зрения местного населения – это такой предел, за которым возникает субъективное ощущение обременительности различных видов активности приезжих гостей, а также ощущение дискомфорта и снижения качества жизни, возникающее в результате чрезмерного оснащения местности туристскими объектами и системами;

– физическая емкость, отражающая пределы открытости местности с точки зрения имеющихся в распоряжении природных ресурсов.

С некоторым упрощением можно утверждать, что применение этих показателей и составляет сущность метода экологического управления туристским предприятием, аналогичного процедурам оценки воздействий на окружающую среду EIA (Environment Impact Assessment) и системе EMAS (EcoManagement and Audit Scheme). Представляется, что этот метод может в какой-то степени рассматриваться как прообраз будущих проэкологических процедур управления качеством.

К прозологическим процедурам можно причислить не все методы и виды деятельности, направленные на охрану окружающей среды либо дружественные ей.

Этими процедурами считаются точно определенные и строго документированные режимы поведения, подкрепленные действующими нормативными актами, направленные на достижение экологических целей и приводящие к получению конкретных экологических эффектов (т.е. конкретной пользы).

8.2.1. Программа Чистого Производства

Программа Чистого Производства возникла в конце семидесятых годов XX в., точнее в 1979 г., когда ЕЭС впервые сформулировало принципы систематической политики в области чистых (т.е. безопасных для окружающей среды и здоровья людей) технологий. Для эффективной реализации этой политики была организована Информационная сеть для обмена экологическими технологиями (Network for Environmental Technology Transfer – NETT). Аналогичные цели на американском континенте реализовались Американским агентством охраны окружающей среды (US EPA). Позднее к этой деятельности подключилась Программа ООН по окружающей среде – ЮНЕП (United Nations Environment Programme – UNEP), что инициировало всемирную программу, названную Программой Чистого Производства.

Основные доводы, которые убеждают соблюдать принципы чистого производства, сводятся к следующему:

- нарастание негативных последствий хозяйственной деятельности опережает возможности их устранения;
- устранение негативных последствий всегда оказывается дорогостоящим;
- предупреждение возникновения негативных последствий всегда оплачивается.

Мировое движение за чистое производство считает экологическое управление абсолютно приоритетным по сравнению с другими действиями предупредительного характера.

Чистое производство означает непрерывную реализацию комплексной превентивной стратегии охраны окружающей среды и снижения риска для людей и их окружения, создаваемого хозяйственной деятельностью и ее результатами (Rouba H., 1998).

Для туристских предприятий чистое производство означает непрерывное применение такой стратегии охраны окружающей среды, которая снижает риск от их хозяйственной деятельности и производимых ими туристских продуктов и услуг для гостей и окружающей среды туристских местностей, а также для местного населения.



Рис. 4. Программа Чистого Производства (ЧП) на предприятиях туристского сектора

Источник: Собственная разработка по материалам Roub A.H., 1998.

Для хозяйственных процессов ЧП означает экономию материалов, энергии, отказ от токсичного сырья и устранение всех видов загрязнений еще до завершения технологического процесса.

Применительно к продуктам программа ЧП концентрируется на ограничении их воздействия на окружающую среду на протяжении всего жизненного цикла – начиная с получения сырья и кончая утилизацией использованного продукта.

Программа Чистого Производства реализуется путем:

- применения *know-how*;
- совершенствования технологии;
- изменения человеческого поведения.

В результате достижения ожидаемых и зафиксированных в программе ЧП экологических эффектов отпадает необходимость дорогостоящего устранения последствий производственной деятельности, что делает само производство более эффективным. Следовательно, экологическому эффекту сопутствует обычный экономический эффект.

Программа Чистого Производства – это альтернатива программам ликвидации последствий производственного воздействия на окружающую среду. В современном понимании ликвидация последствий представляется необходимым злом, т.е. последней мерой, применяемой в случае, когда все другие возможности, обусловленные применением принципов ЧП, оказались уже исчерпанными.

Идеальной моделью чистого производства признается безотходная производственная деятельность. В программах ликвидации последствий достаточным требованием считается соблюдение нормативов предельно допустимых выбросов в окружающую среду.

Программы Чистого Производства представляются хорошей исходной базой для внедрения наиболее жестких международных стандартов (таких, как ISO 14000) и, кроме того, открывают возможности для снижения затрат на сертификацию (Huscek M., 1999).

Соответствующий Всемирной программе ЧП процесс формирования и внедрения в Польше чистого производства в качестве Системы экологического управления в промышленности и сфере услуг длится уже более восьми лет. В рамках деятельности Всепольского движения ЧП в настоящее время завершены мероприятия программного характера и начата фаза широкого внедрения программы ЧП. Эта работа проводится экспертами по ЧП Секторной системы экологического управления в промышленности и сфере услуг совместно с производственными и сервисными предприятиями с выдачей так называемого Свидетельства Предприятия ЧП. Планирование, проектирование и осуществление ЧП на польских предприятиях подразделяется на теоретическую и практическую части.

Теоретическая часть подразумевает обучение по следующей тематике:

- элементы рыночной экономики и стратегии экологического управления;
- чистое производство как принцип деятельности по охране окружающей среды;
- методы проектирования ЧП на предприятии.

Практическая часть представляет собой проект, базу которого составляют следующие процедуры:

- работа проектной группы на предприятии – 3 месяца (с участием консультанта);

- комплексные консультации (1-я часть) – 3 дня;
- работа проектной группы на предприятии (доработка проекта) – 3 месяца (с участием консультанта);
- комплексные консультации (2-я часть) – 3 дня;
- окончательная оценка проекта, согласование программы работы экспертов – 2 дня.

Завершение полного цикла обучения дает возможность получить Международное свидетельство эксперта ЧП, выдаваемого Польской федерацией Главной технической организации (Naczelną Organizacją Techniczną – NOT) в сотрудничестве с Норвежской федерацией NIF, а также позволяет подготовить предприятие к обращению за получением Свидетельства Предприятия ЧП. Это Свидетельство выдается тем предприятиям и учреждениям, которые:

- прошли цикл изучения и внедрения стратегии ЧП;
- подписали Декларацию ЧП;
- выступили с заявкой на выдачу Свидетельства ЧП и были верифицированы Рабочими группами, действующими при Региональных центрах ЧП.

Свидетельства ЧП выдаются Правительственным агентством по вопросам техники и технологии, Председателем Федерации научно-технических обществ (Federacja Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych – FSNT), объединяющей местные отделения NOT, а также Генеральным директором Польского центра исследований и сертификации по представлению Комиссии по Свидетельствам ЧП, образованной при Председателе FSNT-NOT. Одновременно с выдачей Свидетельства ЧП в Реестр предприятий ЧП, который ведется FSNT-NOT по согласованию с Министерством экономики, вносится соответствующая запись о фирме. Этот Реестр служит документом для продвижения внутри страны и за границей тех польских предприятий, которые проводят современную проэкологическую политику.

Предприятия, которые в соответствии со стратегией ЧП внедряют Секторную систему экологического управления в промышленности и сфере услуг, получают индивидуальные привилегированные рекомендации для получения кредитов, поскольку (согласно принципам ЧП) они обеспечивают получение тройного эффекта:

- уменьшения выбросов загрязнений в окружающую среду и сокращения использования производственных ресурсов, т.е. сырья, энергии и воды;

- совершенствования триады «технология – продукт – услуга»;
- получения дополнительного экономического эффекта.

1997 г. стал годом фактической легализации деятельности в сфере ЧП, поскольку принципы ЧП были включены в польское законодательство.

8.2.2. Управление качеством

Выполнение проэкологических процедур предполагает обязательное следование международным стандартам качества ISO и IEC, региональным системам качества (среди них согласно Договору о сотрудничестве особенно важна для Польши европейская система), а также некоторым национальным системам, содержащим такие эталонные проэкологические решения, которые гарантируют совместимость с EMAS (EcoManagement and Audit Scheme). В число этих национальных систем входят ANSI и ASTM в США, BS в Великобритании, NF во Франции, DIN в Германии. В Польше проблематика качества находится в ведении Польского комитета по стандартизации, Главного управления мер и Польского центра исследований и сертификации.

Польский центр исследований и сертификации утверждает государственные стандарты, составляющие национальную систему качества PN (Polskie Normy). Он же в сотрудничестве с Министерством охраны окружающей среды занимается адаптацией и приложением законодательства ЕС в сфере экологической маркировки, экоуправления и экологического мониторинга (EMAS). Национальные стандарты PN, касающиеся охраны окружающей среды, охраны жизни, здоровья, имущества, а также безопасности труда, имеют обязательный характер. Другие стандарты (за некоторыми исключениями) представляют собой эталоны поведения и применяются добровольно. Польша имеет статус члена-наблюдателя в Европейском комитете по вопросам стандартизации (в части стандартов CEN и CENELEC).

Стандарты серии ISO 9000 и серии ISO 14000 считаются общими стандартами, касающимися систем управления (Gruszka A., 1997). Это означает, что их требования могут предъявляться к каждому предприятию (каждой организации) независимо от производимых продуктов или услуг. Как ISO 9000, так и ISO 14000 представляют собой так называемые эталонные стандарты, ко-

торые позволяют предприятию/организации получить сертификат соответствия. И в первом, и во втором случае сертификат системы управления означает, что независимый аудитор проверил и подтвердил выполнение требований соответствующих стандартов для процессов, влияющих на качество (ISO 9000), или процессов, действующих на окружающую среду (ISO 14000). Цель этих стандартов заключается в формировании у руководства и клиентов предприятия чувства доверия и уверенности в том, что эти процессы на предприятии (организации) находятся под контролем и управляются должным образом. Несмотря на то, что такое доверие распространяется на продукты и/или услуги предприятия, ни ISO 9000, ни ISO 14000 не содержат требований к продуктам/услугам. Поэтому сертификация на соответствие этим стандартам не должна пониматься как гарантия на данный товар и/или услугу (Gruszka A., 1997). Оценку эффективности внедрения и эксплуатации системы экологического управления регламентируют стандарты, посвященные механизму так называемого экологического аудита (ISO 14010, ISO 14011, ISO 14012).

В системе экологической маркировки (Environmental Labels and Declarations – ELD) выделяют три вида обозначений товаров и/или услуг:

I – предоставление предприятию уполномоченным на то внешним органом права самостоятельного нанесения экологической маркировки товаров. Внешний орган утверждает экологические требования для различных категорий товаров и услуг, а в последующем выдает разрешения на применение соответствующей маркировки;

II – производители сами декларируют при помощи маркировки такие проэкологические свойства товаров и услуг, как способность к биоразложению или к повторному использованию (рециклингу);

III – независимый внешний орган по желанию производителя производит верификацию показателей товара или услуги и подтверждает эту верификацию при помощи информационных знаков, описывающих характеристики продукта.

Мониторинг и оценка результатов проэкологической деятельности предприятия обеспечиваются системой EPE (Environmental Performance Evaluation).

Особенно важное значение имеют созданные в рамках ISO (14040, 14041, 14042 и 14043) процедуры оценки жизненного цикла продукта в аспекте его воздействия на окружающую среду. Система Life Cycle Assessment (LCA) предусматривает анализ

воздействия товаров (услуг) на окружающую среду с момента получения сырьевых и других природных ресурсов, необходимых для их создания, а также в процессе их производства, распределения, использования (потребления) вплоть до образования отходов, их сбора, обеззараживания, утилизации и т.п.

Процесс применения проэкологических процедур управления качеством можно проиллюстрировать численными данными. На конец 1996 г. стандарт ISO 9000 внедрило во всем мире около 150 тыс. фирм, в том числе 160 польских предприятий. В этом же году началось внедрение ISO 14000, однако оно столкнулось с противодействием части промышленного лобби, которое не понимало – какую пользу этот стандарт может принести предприятию. В настоящее время на некоторых польских промышленных предприятиях уже создана весьма близкая сертификату ISO 14000 система экологического управления, которая соответствует стандарту BS 7750, разработанному Британским институтом стандартов (British Standards Institution) и предоставленному норвежской Det Norske Veritas.

В туризме государств-членов ЕС поднята проблематика внедрения так называемого «нового качества», то есть концепции качества, интегрирующей экономические, экологические и социальные критерии. Внедрение в туристскую индустрию «нового качества», основанного на экологических стандартах, заключается в побуждении предприятий этого сектора использовать экологические стандарты и нормативы, представляющие собой элементы оценки качества туристского предложения. Сфера экологической аттестации инвестиций, технологий и продуктов в туризме в разных странах отличаются друг от друга. С практической точки зрения, «новое качество» состоит в расширении традиционной системы управления качеством благодаря наличию экологических целей и их интеграции с другими целями функционирования туристских хозяйствующих субъектов.

8.2.3. Интегрированная система управления предприятием

В конференции, состоявшейся в Рио-де-Жанейро в 1992 г. и названной Всемирным Саммитом, участвовала группа предпринимателей, которая представила доклад *Изменение курса*, выра-

жающий отношение кругов мирового бизнеса к экологическим проблемам. Готовность учитывать экологические цели в процессе управления предприятиями эти круги также продемонстрировали в принятой Программе действий во имя экоразвития.

Процедуры экологического управления, согласующиеся с глобальной экологической политикой, принятой Всемирным Саммитом, были развиты Европейским Союзом в рамках *V Программы экологической деятельности Сообщества на 1993 – 2000 гг.* Эта программа соответствует главным принципам Маастрихтского договора и другим принятым Сообществом международным соглашениям, а также практике Европейского суда. Реализацию мероприятий, зафиксированных в программных документах, обеспечивают нормы производного права, издаваемые в форме распоряжений, директив и решений.

Деятельность по стандартизации в сфере экологического управления охватывает:

- стандартизацию качества окружающей среды, в частности, нормативы выбросов и концентрации веществ, а также аттестацию системы информирования о состоянии окружающей среды и проверку общедоступности этой системы;
- стандартизацию инвестиций и уже функционирующих объектов путем оценки воздействия на окружающую среду (процедура Environmental Impact Assessment – EIA) и с помощью экологического мониторинга;
- аттестацию технологий при помощи системы так называемой наилучшей из доступных технологий, не требующей чрезмерных затрат (BATNEEC), также дополняемую экологическим мониторингом;
- стандартизацию продуктов и их аттестацию с присвоением экологических знаков – так называемой экомаркировки;
- выдачу сертификатов так называемого чистого производства или производства, дружественного окружающей среде;
- выдачу сертификатов экопроизводителя.

Стандартизованная система экологического управления предприятием, созданная в 1993 г., имеющая международный масштаб и получающая все более широкое распространение, называется EcoManagement and Audit Scheme (EMAS). Технология внедрения этой системы определяется директивой Совета Европейских Сообществ № 1836/93. В ней на основе добровольности участия предприятий в EMAS формулируются принципы состав-

ления экобалансов и проведения экологического аудита, необходимого для программирования развития предприятия.

Как в специальной литературе, так и в экологической политике, а также в практике функционирования предприятий можно выделить два подхода к проблеме экологического управления предприятием. Первый основан на убеждении, что экологическое управление может быть разделено на отдельные частные стратегии, которые могут быть реализованы специализированными подразделениями предприятия. Второй подход заключается в том, что система экологического управления должна стать базой глобальной стратегии предприятия, реализуемой всеми его работниками и основанной на включении экологических целей в систему целей предприятия.

Второй подход получает все более широкое признание, свидетельством чего может считаться появление и использование в специальной литературе нового научного термина «интегрированная система управления предприятием». Дополнительное подтверждение правильности этого подхода – включение в законодательство (в частности, в раздел стандартизации) стандартов качества, которые одновременно считаются экологическими стандартами.

Интегрированная система управления предприятием отличается от традиционного подхода тем, что она базируется на интегрированной системе экологических, экономических и социальных целей. При этом для создания новых процедур оценки качества используются экологические критерии, интегрируемые с экономическими и социальными критериями.

Европейский опыт управления качеством существенно дополняется опытом, накопленным в Японии и США. Современное понимание интегрированной системы управления предприятием заключается в объединении управления качеством (Total Quality Management – TQM) с экологическим управлением (Total Environmental Management – TEM).

Экологическое управление в туризме имеет свою специфику, обусловленную, с одной стороны, природными особенностями, а с другой стороны – свойствами туристского продукта, представляющего собой услугу. Можно утверждать, что рассмотренный ранее факторный метод определения пределов использования окружающей среды может считаться в определенном смысле предшественником прозологических процедур управления каче-

ством, в частности – прообразом стандарта ISO 14015 (Environmental Assessment of Sites and Entities – EASE). ISO 14015 может играть в туризме важнейшую роль с учетом того, какое значение для туристских хозяйствующих субъектов с точки зрения туристской привлекательности территории имеет грамотное размещение мест отдыха и качество элементов окружающей среды. Эти факторы непосредственно влияют на величину туристского спроса, размер оборотов и прибылей, а также на интерес туристских инвесторов к конкретным местностям.

Доступность экологической информации о месте, рассматриваемом в качестве цели турпоездки либо в качестве инвестиционной цели туристского субъекта, – это весьма важный элемент управления качеством в туризме. Отметим, что в туризме создано множество очень специфических, свойственных только этому сектору процедур экологического управления, таких, как управление туристским движением.

Туристский продукт заметно отличается по своей специфике от других рыночных продуктов. Существенное свойство туристского продукта – его комплементарность, поскольку речь идет о наборе материальных и нематериальных ценностей, структура которого имеет системный характер. Некоторые услуги могут быть взаимосвязанными и иногда даже оказываться одним и тем же производителем, тогда как другие услуги могут различаться самым принципиальным образом. С различными видами услуг или материальных предметов, предназначенных для удовлетворения туристских потребностей, связаны и особые отношения между их производителями. Собственные туристские предложения (оферты) каждого туристского хозяйствующего субъекта – это специфический продукт, представляющий собой, с одной стороны, результат специализации, а с другой стороны – результат кооперации с другими производителями.

Комплементарность туристских услуг имеет важнейшее значение для туриста, поскольку достаточно неудовлетворительно реализовать какое-либо одно звено из заказанной цепочки услуг для того, чтобы вся поездка была признана им неудачной.

Еще одно специфическое свойство туристского продукта – его абстрактность. Турист покупает не конкретные и абсолютно изолированные друг от друга транспортную, гостиничную и гастрономическую услуги, а в первую очередь «удачный и счастливый отдых» как противоположность серости каждодневной жизни.

Таким образом, он покупает полную абстракцию, с трудом поддающуюся описанию.

Специфическая особенность туристского продукта заключается и в его связи со временем. Во-первых, временем определяется сезонность туристского движения, а также сезонность продажи и потребления туристского продукта. Во-вторых, временной фактор предопределяет невозможность накопления и хранения туристских услуг. Место в гостинице, не использованное в течение согласованного времени, «пропадает» безвозвратно. В-третьих, турист при покупке туристского продукта не может заранее проверить его качество. Он не может предвидеть – окажется ли отдых удачным даже тогда, когда повторно выезжает в то же самое место и в то же время. Такой вывод – следствие факта, что туристская услуга вначале продается, и лишь затем производится. Эта последовательность в какой-то степени объясняет дефицит информации о качестве туристского продукта, особенно о его экологических и оздоровительных свойствах.

Дефицит информации и связанное с ним недоверие клиентов туристские фирмы пытаются преодолеть при помощи выработки определенных информационных сигналов, представляющих собой заменитель гарантии качества продукта и снижающих риск неудачной покупки.

Такие информационные сигналы могут принимать следующую форму:

- политика предоставления гарантий;
- популяризация марки фирмы или фирменных продуктов;
- высокая цена как признак, указывающий на высокое качество продукта;
- маркировка и сертификация.

Политика предоставления гарантий в значительной степени основана на информационных агентствах и на процедуре использования информации, накопленной в банках данных. Наиболее достоверным и повсеместно доступным считается банк данных, который ведется в рамках ECOMOST (European Community for Models of Sustaining Tourism). Гарантии также предоставляются отраслевыми объединениями и Туристскими палатами типа IHEI (The International Hotels Environment Initiative). Членство в этом объединении обязывает соблюдать проэкологические процедуры, приведенные в регламенте *Charter for Environmental Action in the International Hotel and Catering Industry*. В качестве примера

подобных объединений национального уровня можно назвать: Oekologischer Tourismus in Europa (OTE) в Германии, Pro Vita Alpina в Австрии, World Wild Fund for Nature (WWF) в Великобритании и многие другие.

Существует множество консалтинговых и исследовательских организаций, осуществляющих деятельность по тестированию и сертификации, среди которых следует назвать World Travel & Tourism Research Centre (WTTERC), а также Green Flag International (GFI). Из информационных сигналов наибольшей популярностью пользуется маркировка. С начала девяностых годов символ голубого европейского флага (Blaue Flagge) присваивается оздоровительным учреждениям и пристаням водноспортивных судов. Символ зеленого кофра (Gruene Koffer) присваивается в Германии туристским местностям, гостиничным объектам и бюро путешествий. Признание выражается и вручением дипломов: например, один из швейцарских кантонов, расположенный над Боденским озером, награждает лучшие туристские фирмы дипломом «Зеленые звезды» (Gruene Sterne). Типичным примером популяризации марки фирмы можно считать Biohotel Alpenrose, который своим названием однозначно информирует о том значении, которое для образа фирмы и ее миссии имеют экологические критерии.

Все представленные примеры свидетельствуют о том, что практика туристской индустрии опережает деятельность по стандартизации и экологическое законотворчество. Некоторые проэкологические процедуры управления качеством, особенно ISO 14020 и ISO 14025, фактически воспроизводят эту практику.

Проэкологическая деятельность в мировом и европейском туризме начала развиваться значительно раньше, чем в других отраслях экономики – еще до того, как были стандартизованы системы экологического управления и управления качеством. Поэтому адаптация и применение в туризме международного и европейского законодательства в сфере экологического управления и управления качеством не должны представлять особую проблему. С этой точки зрения действующий в Польше закон о туристских услугах не может быть признан современным. Ни в одной статье этого закона не идет речь ни о проэкологических процедурах управления качеством, ни о системе экологического управления.

8.3. Туристское предприятие как субъект проэкологических преобразований

Большинство предложений и теоретических моделей устойчивого развития туристских регионов и проэкологических преобразований туристской отрасли не гарантируют однозначную возможность их реализации в любом туристском регионе либо на любом туристском предприятии. Любой реальный объект обладает своей спецификой, которая обуславливает необходимость учета конкретных региональных или субъективных особенностей.

Список подлежащих реализации теоретических моделей, получивших законодательную базу, включает в себя:

1. Международные и национальные процедуры стандартизации экологического управления (International and Domestic Standardization Activity in Environmental Management);
2. Система экологического управления предприятием (Environmental Management System in Enterprises);
3. Экологический аудит программирования развития предприятия (Environmental Audit in the Planning of Company Development);
4. Интеграция системы экологического управления с системой управления качеством на основе экологических критериев.

Все занятые в туризме хозяйствующие субъекты (например, бюро путешествий, перевозчики, отели, туроператоры, агротуристские предприятия, профессиональные и региональные туристские союзы, туристские консалтинговые бюро и информационно-образовательные центры и т.п.) осуществляют свою деятельность в определенных организационно-правовых формах. Допустимые пределы такой деятельности устанавливаются рынком. Этот рынок представляет собой компонент общественной системы, которая в свою очередь считается частью экосистемы. Для организатора путешествия (одного из наиболее типичных субъектов туристской индустрии) это означает, что его развитие в первую очередь зависит от взаимоотношений с окружающей природной средой, однако не менее важное значение имеет общественное одобрение его деятельности, а также соблюдение сложившихся рыночных условий и правил рыночной игры. Управление предприятием предполагает учет всех трех компонентов окружения, в котором приходится принимать решения.

По мнению многих западных специалистов (Wicke L., 1989; Meffert H., Kirchgeorg M., 1993; Pillmann W., Predl S., 1992 и др.), экологическое управление заключается в адаптации всех целей и функций предприятия к экологическим требованиям, а также в их верификации и возможной корректировке, основанной на соблюдении экологических критериев. При таком подходе охрана окружающей среды рассматривается не как изолированная цель или частная функция, но как конкретная задача, которая должна решаться в процессе достижения всех целей при реализации любых функций предприятия (кадровых, производственных, складских, сбытовых, логистических, финансовых, плановых, организационных и управленческих). Экологическое управление предприятием также охватывает его горизонтальные и вертикальные связи с внешним окружением, отношения с клиентами, контрагентами и конкурентами как в своей отрасли, так и в других отраслях. В специальной литературе, представляющей эти или близкие к ним подходы, можно встретить термины «интегрированная система экологического управления» и «интегрированная система управления предприятием». Не вступая в терминологическую дискуссию, можно утверждать, что они подчеркивают необходимость интеграции экологических целей с функциональной структурой предприятия. Такой подход представлен в специальной литературе, учитывающей специфику туризма (Hopfenbeck W., Zimmer P., 1993; WTTERC, 1993; Woehler K.H., Schertler W., 1993; Becker Chr., Job H., Witzel A., 1996). Модель интеграции целей в систему управления туристским предприятием, разработанная на основе собственных исследований автора и специальной литературы, представлена на рис. 5.

В специальной литературе (Denzler S., 1995, Mezzasalma R., 1994) выделяются, как минимум, три причины, по которым туристский хозяйствующий субъект должен стремиться к внедрению системы экологического управления:

- шансы на более успешные продажи;
- шансы на снижение затрат;
- шансы на улучшение рыночной позиции.

Дорога, ведущая к комплексной реализации экологического управления, представляется следующим образом:

«Экостандарт» – предприятие в минимальной степени приспосабливается к обязательным для соблюдения экологическим стандартам;



Рис. 5. Модель интеграции целей в систему управления туристским предприятием

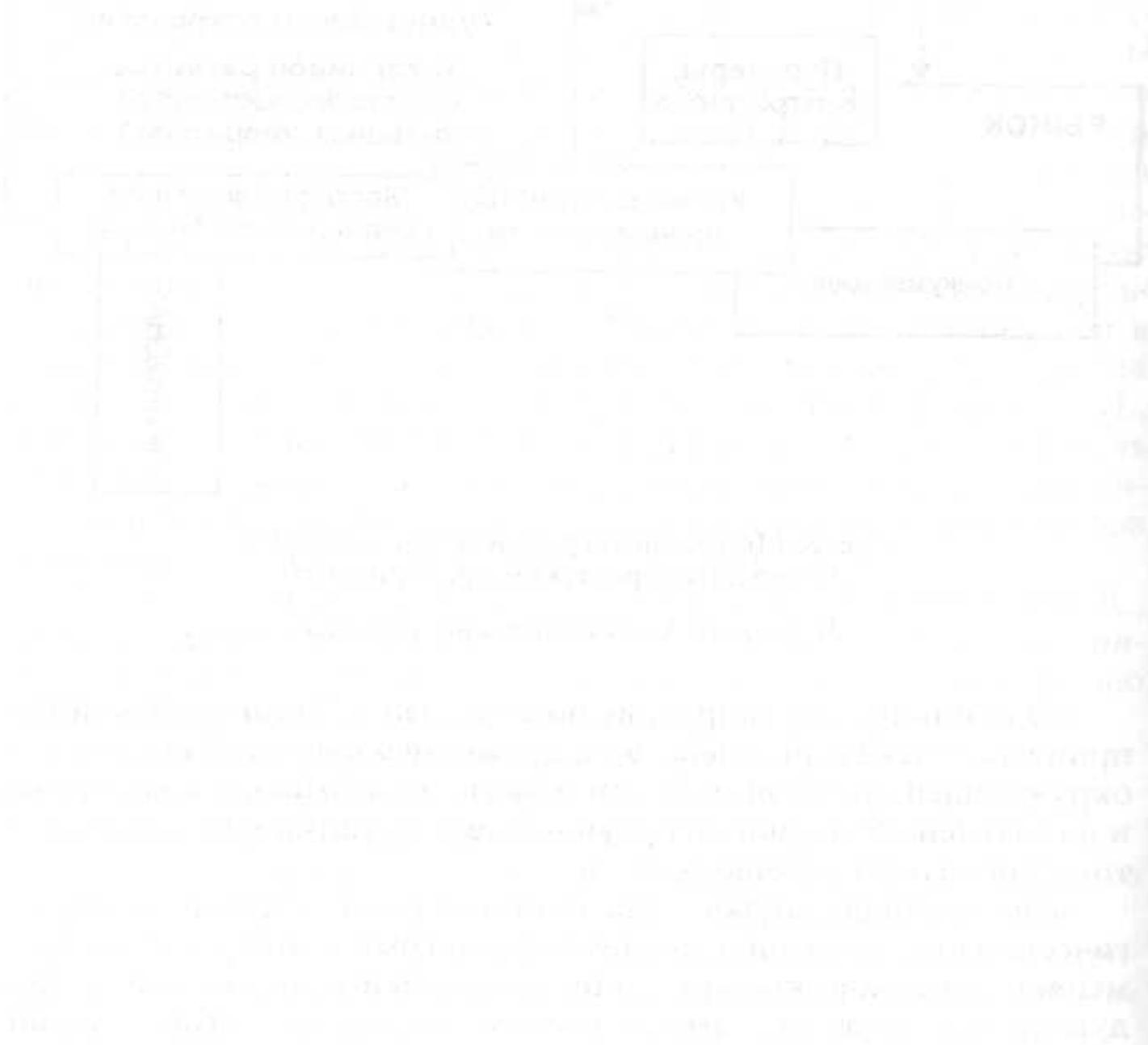
Источник: Собственная разработка.

«Экоакции» – предприятие по собственной инициативе предпринимает некоторые действия, дружественные по отношению к окружающей среде; иногда эти действия оказываются мнимыми и направленными лишь на улучшение репутации в глазах клиентов относительно конкурентов;

«Экоспециализация» – предприятие (благодаря своей экологической осведомленности и пониманию рыночных условий) применяет экологические критерии для оценки качества своих продуктов, что позволяет ему повысить доверие клиентов и расши-

рить свою долю рынка. Проводимые преобразования заключаются в кардинальной перестройке системы ценностей и принципиально изменяют культуру предприятия.

Можно считать, что представители этой последней группы предприятий занимают лидирующие позиции. Процессы изменений происходят в результате как горизонтальной, так и вертикальной интеграции. Изменения затрагивают все уровни управления: нормативный (миссия предприятия), стратегический (программа действий) и оперативный (принятие решений и организация их выполнения). Эти изменения носят инновационный характер; с учетом применения экологических, экономических и социальных критериев их следует признать безусловно прогрессивными.



Эмпирическая верификация рыночной и экологической ориентации польских туристских предприятий

9.1. Результаты исследования условий и потенциала развития польского туристского бизнеса

Для изучения современного состояния и потенциала развития туристского бизнеса в Польше обследовалась деятельность польских туристских предприятий, а также фирм, косвенно связанных с туризмом. В процессе исследования проводилось анкетирование по форме, приведенной в Приложении, и выполнялся сравнительный анализ результатов экологического управления турфирмами, полученных в ходе собственных наблюдений, с результатами наблюдений за другими хозяйствующими субъектами, зафиксированными в специальной литературе. Из всего множества анкетируемых предприятий была выявлена группа туристских субъектов, в названии которых в явном виде декларировалась природно-экологическая ориентация; информация по этим фирмам была выделена в особую базу данных. Априори считалось (впрочем, без какой-либо проверки), что такое название действительно отражает дружественный окружающей среде характер принимаемых управленческих решений.

Анкетированием было охвачено около 100 действующих в туризме хозяйствующих субъектов. На просьбу заполнить анкету откликнулись 56 респондентов. Показатель 56% заполненных анкет можно считать вполне удовлетворительным. Однако прак-

тически в каждой присланной анкете были вопросы, которые остались без ответа, либо ответы на которые оказались неполными. Тем не менее, полученный материал содержал чрезвычайно ценную информацию, о чем свидетельствует приводимый анализ и сформулированные на его основе выводы.

9.1.1. Ситуационный анализ

Базу ситуационного анализа составляют зафиксированные в анкете ответы туристских предприятий. Вопросы анкеты были сгруппированы в 7 тематических блоков:

- Информация о фирме (характер деятельности; сфера деятельности; количество работающих и профессиональная структура; форма собственности);
- Перспективы деятельности (намерения в отношении собственника, работников, клиентов, партнеров и контрагентов; репутация на рынке; рыночная доля фирмы);
- Туристский рынок (события, существенно изменяющие рынок в настоящем и в будущем; новые продукты на рынке; оценка влияния изменений на будущее фирмы; готовность фирмы «адаптироваться» к переменам);
- Конкуренция (кто и где является конкурентом; изменяется ли количество конкурентов, если да – в каком направлении и по каким причинам; появление на рынке новых фирм; факторы, имеющие решающее значение для рыночной доли фирмы; возможности воздействия на конкурентов);
- Клиенты (кто является клиентом и какие потребности клиентов удовлетворяет фирма; сегментация рынка; возможности воздействия на клиентов; оценка клиентами предложений фирмы; источники информации о потребностях и предпочтениях клиентов);
- Партнеры и контрагенты (с кем фирма сотрудничает; в какой сфере; возможности воздействия на партнеров);
- Отношение фирмы к окружающей природной среде.

Несмотря на то, что вопросы, связанные с окружающей средой, были сконцентрированы в последнем (7-м) тематическом блоке, в каждом из остальных блоков также содержались один – два вопроса, имеющих экологическую ориентацию.

9.1.1.1. Характеристика обследованных туристских предприятий

Характер деятельности, проводимой обследованными хозяйствующими субъектами в туризме, оказался очень разнородным. Услуги по размещению оказывают около 50% опрошенных, а гastrономические услуги – около 45% респондентов. Несколько меньше группа субъектов, предоставляющих транспортные услуги, – 39%. Организацией поездок или других мероприятий занимаются 66% опрошенных. Чужими предложениями торгуют более половины анкетируемых (57%). 29% респондентов занимаются такими видами деятельности, как страхование туристов или их имущества, продажа проездных билетов на паромы и самолеты, предоставление экскурсоводов и гидов, проектирование, строительство или модернизация туристской инфраструктуры, продвижение туристских продуктов, обучение туристским специальностям и т.д. Заслуживает внимания факт, что за исключением субъектов с узкой специализацией (например, на оказании только проектных или только транспортных услуг) подавляющее большинство респондентов (около 90%) предлагают своим клиентам более одного вида услуг.

Сфера деятельности принявших участие в анкетировании субъектов также различна. Большинство (87%) участников исследования заявили, что считают сферой своей деятельности всю территорию страны, а 66% – также и заграницу либо только заграницу. Деятельностью в регионе, в котором расположена штаб-квартира фирмы, ограничиваются 23% опрошенных, а деятельность только в пределах своего района – еще меньше (16%) респондентов. Результаты исследований свидетельствуют об очень важной роли иностранного въездного туризма и о возрастании значения иностранного выездного туризма.

Обследованные туристские хозяйствующие субъекты также сильно отличаются по своим размерам. С точки зрения количества работающих наибольшую долю (36%) составляют предприятия, на которых трудятся от 21 до 50 человек. Численностью от 6 до 20 работающих характеризуется 27% предприятий. Самых мелких предприятий, на которых трудятся не более 5 человек, насчитывается 12%. На долю фирм средней величины с количеством работающих от 50 до 100 человек приходится 9% респондентов. Крупных фирм, имеющих более 100 сотрудников, в исследуемой группе оказалось 16%.

Обследованная группа фирм характеризуется значительным разнообразием с точки зрения профессионального состава работающих. Наиболее распространенная категория – это продавцы (агенты), которые трудятся на 41% опрошенных предприятий. Далее следуют водители, работающие в 38% фирм. Количество фирм, имеющих кельнеров и поваров, примерно одинаково и составляет по 32%. Специалисты по приему и размещению работают на 30% а экскурсоводы – на 20% обследованных хозяйствующих субъектов. Помимо перечисленных (традиционных для туризма) профессий около 86% респондентов сообщили об использовании работников, имеющих другие специальности. Согласно анкетным материалам, в эту многочисленную группу входят офис-менеджеры, бухгалтеры, референты и консультанты, кассиры по продаже авиабилетов, экономисты, специалисты по инвестициям, организаторы, редакторы, специалисты по рекламе и продвижению, педагоги, управленческий персонал высшего звена, члены наблюдательных советов, советники, рестораторы, портье, прачки, горничные.

Результаты исследований позволяют сделать вывод, что разнообразие профессий и углубляющееся разделение труда в туризме – это результат роста польского туристского хозяйства, который можно расценивать как переход на следующую фазу развития, называемую в специальной литературе туристской индустрией.

С точки зрения формы собственности среди обследованных хозяйствующих субъектов доминируют частные предприятия, доля которых составляет 71%. В государственной собственности находились 29% респондентов, в том числе и два акционерных общества с преобладающей долей государственного капитала. Среди обследованных фирм, ответивших на вопросы анкеты, не было ни одного субъекта, находящегося в кооперативной собственности.

9.1.1.2. Цель функционирования

Цель функционирования представлялась в анкетах описанием намерений по отношению к собственнику, работникам, клиентам, партнерам и контрагентам (поставщикам и потребителям). Ответы на вопросы о цели функционирования предприятия и о его перспективах позволяют со значительным приближением

определить, на что направлена принятая фирмой стратегия: на обеспечение устойчивости, на рост или на развитие.

Ориентация на устойчивость характерна для субъектов, занимающих хорошую рыночную позицию, удовлетворенных этой позицией и желающих защитить ее от конкурентов. Субъекты этой группы формулируют перспективы своей деятельности, в частности, следующим образом: усиление занимаемой рыночной позиции; удержание высокого уровня услуг; создание стабильных предложений, основанных на собственной гостиничной базе и т.п.

Ориентация на рост характеризуется стремлением улучшить количественные показатели. Показательные ответы субъектов этой группы звучат следующим образом: увеличение прибыли; повышение рентабельности; увеличение своей доли на рынке туристских услуг и максимизация за счет этого прибыли владельцев предприятия; повышение рентабельности и прибыльности функционирования за счет экспансии на региональном рынке туристских услуг и за счет расширения сферы деятельности по оказанию транспортных услуг; увеличение продаж; увеличение оборотов и т.д.

Ориентация на развитие основана на изменениях как количественного, так и качественного характера и связана, как правило, с намерениями в области диверсификации или специализации предложений, повышением их комплексности, а также с повышением качества продукта. Если критерием диверсификации считать создание новых продуктов и выход на новые рынки, то этой группе субъектов присущи следующие намерения, зафиксированные в заполненных анкетах: увеличение масштабов деятельности; расширение деятельности; увеличение количества маршрутов туристских поездок; привлечение новых клиентов; развитие проводимой деятельности и т.п. Намерения в области специализации предложений выглядели как: специализация в области въездного туризма (Мазуры); специализация на организации отдыха детей и молодежи; специализация на оказании паромных транспортных услуг и т.п.

В анкетах характеризуемой группы часто встречаются заявления о намерении организовать в будущем комплексное обслуживание путешественников и повысить качество услуг. Лишь в немногих анкетах были указаны намерения внедрять новые информационные технологии и новые формы продвижения своих продуктов.

В анкетах также встречаются очень общие декларации о необходимости развития фирмы без какого-либо уточнения того, в чем это развитие должно заключаться. В нескольких случаях перспективы развития указывались очень конкретно, например, как увеличение количества работающих в ночные время, реконструкция офиса либо выкуп того или иного объекта. Эти примеры указывают на трудности, которые испытывают респонденты при классификации перспективных целей и отделении их от текущих оперативных задач.

Намерения в отношении интересов работников анализировались по схеме, идентичной представленному выше анализу интересов собственников. Ориентация на устойчивость выражалась в анкетах такими намерениями, как стабилизация профессионального уровня работников и гарантированное сохранение рабочих мест. Ориентацию на рост выражали ответы, связанные с надеждами на: увеличение прибыли и доходов; рост заработной платы; заработки выше среднего (по стране) уровня; увеличение производительности труда и зависящей от нее заработной платы; увеличение объемов продаж и получаемых от них доходов; рост занятости; гарантирование предоставления долей в обществе с ограниченной ответственностью или в лизинге и т.п. Ориентация на развитие характеризуется доминированием ожидания качественных изменений. Цели этой группы респондентов сформулированы, в частности, следующим образом: рост удовлетворенности работников; создание возможностей обучения и повышения квалификации; совершенствование владения иностранными языками; улучшение условий труда в результате компьютеризации; техническая рационализация рабочих мест; улучшение социальных условий; перспективы роста; гарантии повышения профессионального уровня и т.п.

Намерения в отношении клиентов частично пересекаются с намерениями в отношении собственника и работников. Этот вывод подтверждается материалом, полученным из анкет: расширение сферы деятельности фирмы и предоставление полного комплекса услуг (включая продажу авиабилетов, бронирование мест в гостиницах, страхование и т.п.); повышение уровня обслуживания; повышение качества услуг и обслуживания клиентов; непрерывное улучшение оказываемых услуг; непрерывное повышение уровня предлагаемых услуг; расширение и совершенствование предложений; развитие материальной базы; повышение качества

услуг в сегменте обслуживания потоков туристов; развитие осуществляющей деятельности; расширение предложения туристских мероприятий на всю территорию страны и т.д. В этом же материале зафиксированы совершенно новые, не встречавшиеся в других тематических блоках ответы, такие, как совершенствование методов информирования, контакты и взаимодействие с иностранными контрагентами в интересах клиента либо применение новых форм продажи (Интернет, кредитные карты, различные виды кредитования клиентов).

Обращают на себя внимание некоторые слишком общие формулировки, начиная от необходимости как можно лучшего удовлетворения запросов клиента и до наиболее «смелого» заявления об удовлетворении любого запроса и всех пожеланий клиентов. Последний пример свидетельствует, что респонденты, которые таким образом формулируют свои намерения в отношении клиентов, не принимают во внимание фактические (географические, временные либо продуктовые) границы рынка, на котором они оперируют или собираются действовать.

Обработка информации о намерениях в отношении партнеров и контрагентов (поставщиков и потребителей) свидетельствует, что устанавливаемые туристскими фирмами кооперативные связи имеют устойчивый и позитивный характер. Ни одна из опрошенных фирм не заявляла о желании прекратить сотрудничество со своими партнерами и не намекала на снижение привлекательности кого-то из них. О стабильности кооперативных связей говорят следующие примеры заявлений о намерениях в отношении партнеров и контрагентов: постоянное сотрудничество с проверенными партнерами; эластичность в вопросах сотрудничества; продолжение сотрудничества; увеличение объема совместных операций; высокий профессионализм и солидность при выполнении собственных обязательств; масштабная деятельность по продвижению для кооперации с партнерами; совместная разработка и совершенствование новых продуктов; совместная разработка компьютерной системы резервирования и продаж; устранение формальностей во взаимоотношениях; упрощение и автоматизация обмена необходимой информацией и т.п. На основании полученных ответов можно сделать вывод о существовании благоприятного для сотрудничества климата и о том, что респонденты удовлетворены договоренностями со своими партнерами. Обследованные туристские фирмы не опасаются разры-

ва кооперативных связей по инициативе своих партнеров и, скорее всего, по этой причине не сообщают о каких-либо действиях для усиления своей переговорной позиции.

9.1.1.3. Туристский рынок

Все туристские фирмы, которые участвовали в анкетировании, отметили свою хорошую репутацию на рынке. Не зафиксировано ни одного ответа, противоречащего такой оценке или подвергающего ее сомнению. Можно подозревать, что подобное мнение имеет субъективный характер, связанный с неспособностью к самокритике либо со стремлением приукрасить действительность в надежде на достижения, ожидаемые в недалеком будущем. Весьма вероятным представляется факт, что анкету заполнили действительно лучшие фирмы, фактически имеющие хорошую репутацию. В пользу такого утверждения свидетельствуют аргументы, приведенные респондентами для обоснования своей позитивной самооценки: солидность и добросовестность при умеренных ценах; достоверность, солидность и надежность; соблюдение традиций, а также добросовестность и опыт; исполнение обязательств; качество услуг и известная марка; высокое качество оказываемых услуг; позитивное мнение, а также похвалы и благодарности клиентов; увеличение количества постоянных клиентов; помочь клиенту в благоприятном для него удовлетворении рекламации, предъявленной организатору мероприятия; предложение очень качественного и проверенного продукта; солидность и креативность деятельности, а также профессионализм. В некоторых случаях в качестве подтверждения позитивной самооценки приводились рекомендации Польской туристской палаты, Польского гостиничного союза, а также предложения вступить в Business Center Club. Чаще всего для обоснования позитивной самооценки и мнения о хорошей рыночной репутации указывается высокое качество услуг. Другие аргументы также носят рациональный характер. Исключение составляет единственная анкета, в которой в качестве основы хорошей репутации указывается факт, что фирма является единственным субъектом на соответствующем секторе туристского рынка, поэтому вследствие отсутствия конкуренции на ее предложения существует огромный спрос. Также приводились аргументы, связанные с длительностью существования фирмы: их авторы считают, что сам факт при-

существия на рынке в течение 5 – 8 лет может рассматриваться как успех, присущий только фирмам с хорошей репутацией.

Фирмы испытывают трудности в вопросе оценки своей доли на рынке. Прежде всего, ощущается недостаток информации об объемах продаж у конкурентов. Исследования, проводимые на Западе специализированными учреждениями, позволяют получить информацию о структуре и объемах продаж, изменениях рыночной конъюнктуры, о производителях, продуктах и т.п. Публикуются официальные статистические данные, из которых можно почерпнуть информацию для точного определения не только спроса на туристские услуги, но и для оценки собственной доли в суммарном объеме продаж конкретного продукта. В условиях отсутствия подобных данных нет ничего удивительного в том, что лишь немногие респонденты осмелились произвести подобную оценку. При этом отмечался приблизительный и фрагментарный характер приводимых результатов и их невысокая познавательная ценность. В подтверждение такого вывода можно привести следующие примеры ответов: нам не известен суммарный объем рыночных продаж; исследования не проводились; доля фирмы как туроператора составляет около 30%, а доля собственных продаж в суммарном объеме продаж продукта оценивается в 10%; в зависимости от месяца доля фирмы на рынке оценивается в 10%; свою долю на рынке фирма оценивает в 5%; на нас приходится свыше 80% объема продаж; в масштабах страны мы продаем около 33% мероприятий, проводимых в Кении; наша доля составляет от 80 до 100%; мы концентрируем свыше 90% продаж; в нашем регионе – свыше 50%, а в Варшавском регионе – менее 1% продаж; наша доля составляет 10 – 15% посреднических услуг и т.п.

Результаты анкетирования в этом тематическом блоке дают основания критиковать официальные статистические данные о туризме, и в особенности публикации Главного статистического управления, которые не содержат практически никаких остро необходимых сведений о туристских хозяйствующих субъектах, помимо информации о гостиничной базе, количестве пересекающих государственную границу и о выездном заграничном туризме. В разделе «Туризм и отдых в 1992 г.» Статистического ежегодника были впервые приведены экономические показатели предприятий, относящихся, по мнению составителей, к данной отрасли. По непонятным причинам в последующие годы вместо

увеличения объема и расширения состава информации ее вовсе прекратили публиковать. Специализированные исследования Варшавского Института туризма также не восполняют этот пробел. Проводимый анализ рынка концентрируется на проблематике спроса. В этой ситуации польские туристские предприятия остаются предоставленными сами себе как в сфере оценки конъюнктуры, условий и конкуренции, так и в вопросах структуры и объема предложений¹. Поэтому при оценке собственной рыночной позиции обследованные фирмы руководствуются скорее интуицией, чем предпосылками, основанными на данных. Как показало исследование, большинство польских туристских фирм относится к категории малых предприятий и лишь некоторые – к категории средних предприятий, поэтому они просто не в состоянии провести самостоятельное изучение рынка для заполнения существующей информационной бреши. Несспособность ориентироваться на собственном рынке может привести к резко негативным последствиям для польских туристских предприятий в аспекте интеграции Польши с Европейским Союзом и связанным с этим процессом резким обострением конкуренции.

Тематический блок, относящийся к туристскому рынку, содержал также вопросы о проэкологических изменениях рынка в Польше. По мнению 29% респондентов, лозунг «Ближе к природе» никак не отразился на состоянии туристского рынка. Однако доля ответов, что этот лозунг существенно изменил туристский рынок, составляет 57%. 27% обследованных фирм считают, что эти изменения происходят только внутри страны, а 43% – что они происходят и за границей либо только за границей. Относительно большой (14%) оказалась доля респондентов, которые вообще не ответили на этот вопрос. Если рассматривать ответы, касающиеся положения только внутри страны, то доля считающих, что лозунг «Ближе к природе» не изменил состояния рынка (29%), превышает долю убежденных в наличии существенных изменений (27%).

¹ Эту потребность не могут удовлетворить польские периодические издания, посвященные туристской проблематике, такие как «Aktualności Turystyczne» – «Новости туризма», «Turystyka i Nowoczesność» — «Туризм и современность», «Rynek Turystyczny» – «Туристский рынок», «Spotkanie z zabytkami» – «Встречи с историей», «Problemy Turystyki» – «Проблемы туризма» и другие.

Еще неприятнее выглядит распределение ответов на вопрос «Сильно ли лозунг «Вести здоровый образ жизни и отдыха» изменил туристский рынок?». Позитивный ответ на него дали 45% респондентов. 21% фирм, принявших участие в анкетировании, высказали мнение о том, что изменения затронули Польшу, а 30% — что изменения происходят и за границей либо только за границей. Точки зрения, что лозунг «Вести здоровый образ жизни и отдыха» никак не изменил туристский рынок, придерживаются 41% респондентов. 14% респондентов вообще не ответили на этот вопрос. Если рассматривать ответы, относящиеся только к внутреннему рынку, то взгляды, отрицающие изменения туристского рынка в направлении здорового отдыха (41%), существенно преувеличивают над убеждением, что такие изменения происходят (21%). Можно сделать следующий вывод: среди обследованных фирм преобладает мнение о том, что общемировая тенденция рыночных изменений в направлении туризма, ориентированного на контакт с природой и на здоровый отдых, которая без всяких сомнений подтверждается мировой статистикой и результатами западных исследований, не отражается на польском рынке.

Степень значимости рыночных проявлений, взаимоотношений между рыночными элементами и происходящих изменений можно оценить по ответам респондентов на следующие вопросы. В качестве ответов на вопрос о других факторах, которые существенно изменили рынок в последнее время, указывались: цены и качество услуг; увеличение отчислений предприятий в социальные фонды и увеличение выплат из этих фондов на отдых работников; рост доходов населения; увеличение общественного благосостояния; изменения, обусловленные модой на определенные направления и типы мероприятий и т.п. В некоторых ответах отмечались совершенно новые явления, например, такие, как расходы предприятий на поддержку мотивационного туризма, обучение и конференции, а также ликвидация монополии государственных предприятий типа Gromada и Orbis на рынке туристских услуг и широкое предложение путешествий чартерными авиарейсами. Из последних событий в Польше называлось наводнение.

В ответах содержались и наблюдения за так называемой второй волной бизнеса, пришедшего в Польшу из-за границы и не ограничивающегося только пяти- и четырехзвездочными отелями. Также приводились весьма широкие обобщения, в частности,

затрагивающие процессы сегментации со стороны спроса и плюрализма со стороны предложения.

Практически все наблюдения респондентов относились исключительно к польскому рынку. Отмечаемые ими взаимосвязи с заграницей затрагивали политические изменения, в особенности отмену большинством государств визового режима, открытие границ после 1989 г., развитие позитивных миротворческих процессов (например, в странах бывшей Югославии), а также некоторые негативные события, такие, как нападения на туристов в Египте. Среди неполитических изменений отмечались: появление на рынке чужих фирм с более дешевыми предложениями; рост цен внутри страны, увеличивший привлекательность заграничных путешествий; простота доступа к иностранной информации (например, посредством Интернета). В нескольких случаях отмечался непрерывный рост туристского движения в направлении Восток – Запад с выравниванием показателей интенсивности встречных потоков.

В прогнозах рыночных изменений на ближайшее будущее указывались такие события, как: дальнейшее повышение общественного благосостояния; развитие туристских регионов и организация крупных региональных, общенациональных и международных культурных и спортивных мероприятий; новые инвестиции в туризм и связанное с ними обострение конкуренции; строительство автострад и сопутствующей инфраструктуры; концессионные ограничения; выход на польский рынок крупных международных гостиничных сетей; консолидация польских турбюро; введение в действие закона о туристских услугах; дальнейшие политические изменения и открытие границ; выход западных туроператоров на польский рынок и борьба за клиента; необходимость обращения за получением разрешений на оказание туристских услуг; необходимость предоставления финансовых гарантий (требуемых, в частности, IATA), что уменьшило количество частных польских фирм, занятых туризмом. На туристский рынок могут оказывать влияние и другие политические изменения, например, вхождение Польши в ЕС, нормализация отношений с Россией, Украиной и Литвой либо такие события, как разрастание конфликтов в Израиле, Египте, Ираке и т.д.

В прогнозах относительно новых продуктов, которые могут появиться на рынке, назывались: экскурсии по Польше; расширение иностранных предложений; широкая сеть гостиничных

объектов среднего европейского уровня; мультимедиа; мало распространенные до настоящего времени клубные предложения; *incentive*-туризм (мотивационно-образовательные поездки); пакеты, т.е. продаваемые в одном месте комплексы разнородных услуг и т.п.

В качестве новых (по географическому критерию) продуктов отмечались страны Дальнего и Ближнего Востока, Африки, Южной Америки, а из европейских стран – Исландия.

Этот материал доказывает недостаточное знакомство кругов туристского бизнеса в Польше с инновационными рыночными трендами в плане новых продуктов. С полной уверенностью можно утверждать, что такая ситуация сложилась из-за отсутствия специализированной прессы, которая доносила бы информацию о рыночных новинках до заинтересованных читателей. Общие средства массовой информации также не уделяют должного внимания ни туристскому бизнесу, ни новым формам отдыха, а ограничиваются лишь эпизодическими репортажами о привлекательности туристских регионов, модных в данном сезоне. Также оказывается отсутствие полноценного польского туристского права, которое содержало бы (по образу и подобию государств с наиболее развитой туристской индустрией) нормативные акты, регламентирующие классификацию туристских продуктов. В частности, можно перечислить следующие, повсеместно применяемые на Западе критерии: время года; длительность туристского пребывания; целевая местность путешествия; расстояние до цели путешествия; способ организации поездки; транспортное средство; тип размещения; стоимость поездки; социodemографические группы, для которых организуется поездка (выделяемые по возрасту, семейному положению, уровню благосостояния, профессии, клубной принадлежности и т.п.); вид активности во время отдыха; мотивация выезжающих и т.д.

Незнание этих критериев не позволяет точно спрогнозировать ни направления развития продукта, ни направления развития рынка и, как следствие, не дает возможности заранее подготовиться к грядущим переменам. Оправдываемость прогнозов в этой области считается предпосылкой не только для инновационных изменений собственных предложений, но и для поиска новых рыночных ниш. Простое наследование продуктов без их доработки с учетом национальной специфики туристских потребностей таит в себе большой риск потери клиентов.

36% респондентов воздержались от ответа на вопрос: «Что представляют происходящие и ожидаемые перемены для вашей фирмы – шансы или угрозы?». Доля туристских фирм, которые рассматривают происходящие рыночные изменения как свой шанс, составила 64%. Из всей обследованной группы 14% респондентов считают происходящие изменения не только возможностью, но и угрозой. В качестве причин таких угроз в анкетах называются, в частности: падение интереса клиентов к странам – целям путешествий, в которых происходят конфликты; непрерывное обострение конкуренции; необходимость противостоять конкурентам со значительно большими финансовыми возможностями; конкуренция малоопытных польских субъектов, недавно вышедших на рынок и ведущих шумную рекламу; переманивание клиентов польских бюро путешествий появляющимися в Польше западными фирмами и т.п. Представленный материал показывает, что польские туристские фирмы слишком оптимистично оценивают последствия прогнозируемых рыночных изменений. Вместе с тем некоторые важные и серьезные новации угрожают не только занимаемой рыночной позиции, но и самому существованию фирм.

Уже сейчас иностранные туроператоры (даже те, которые все еще не имеют представительства в Польше) контролируют значительную часть польского рынка заграничного туризма, прежде всего въездного и в меньшей степени – в области заграничных поездок польских туристов. Давно не считается новинкой посещение Польши иностранными туристами, организуемое и продаваемое западными туристскими фирмами. Еще в восьмидесятых годах XX в. проводились так называемые ознакомительные поездки в Польшу журналистов и публицистов, пишущих о туризме, и профессионалов туристской индустрии для изучения привлекательности Польши для туристов и западных инвесторов. Представляется маловероятным, что оптимизм польских фирм основан на убеждении в том, что польская туристская индустрия находится на такой стадии развития, на которой она все еще обладает неограниченными возможностями допуска на рынок новых фирм без уменьшения продаж и снижения финансовых результатов уже существующих предприятий и поэтому появление на рынке новой фирмы может просто игнорироваться остальными его участниками. Освоение польского туристского рынка западными туристскими фирмами ведет к перехвату прибылей и к их переводу за границу.

Возникают обоснованные опасения, что процесс интеграции Польши в ЕС еще более усилит проникновение западных туристских фирм на польский рынок и обострит конкуренцию, а также приведет к захвату каналов распределения. Наиболее опасными для польских туристских фирм представляются процессы поглощения отечественных предприятий иностранными субъектами либо их приобретения, когда более сильный партнер просто выкупает активы слабейшего. Практика знает по крайней мере четыре способа проникновения крупных международных концернов на новые рынки при помощи поглощения: горизонтальная и вертикальная («вперед» – с потребителем своей продукции или «назад» – со своим поставщиком) интеграция, концентрация и конгломерат. Сведения о процессах концентрации и централизации капитала на мировом туристском рынке не доходят до польских туристских фирм. Зарубежные публикации о конкретных примерах протекания этих процессов и об их последствиях, изучение которых должно быть обязательным для польских предпринимателей, остаются практически недоступными нашим специалистам.

Доля польских туристских фирм, заявляющих о готовности приспособиться к рыночным переменам, составляет 95%. Если учесть 5% респондентов, которые уклонились от ответа на этот вопрос, то можно сделать вывод об отсутствии польских туристских фирм, которые декларировали бы свою неготовность к рыночным переменам.

Если рассматривать «готовность» как синоним желания, то правдивость приведенных ответов не вызывает никаких сомнений, то есть польские туристские фирмы действительно намерены адаптироваться к переменам, происходящим на отечественном и мировом туристском рынке.

«Желание не обязательно означает возможность». Вопрос о готовности формулировался с целью оценить степень подготовленности, запасы ресурсов и способность в целом принять в ближайшем будущем вызовы туристского рынка. Проведенные до настоящего времени исследования свидетельствуют, что будущие изменения все еще не идентифицируются, а подготовка, которая должна стать ответом на эти изменения, еще не началась. Поэтому можно утверждать, что несмотря на повсеместно декларируемое желание и стремление приспособиться к новым рыночным условиям, в действительности польские туристские фирмы не го-

тобы к такой адаптации. Этот вывод будет неоднократно подтверждаться при обсуждении последующих результатов анкетирования.

Все обследованные фирмы (за единственным исключением, зафиксированным в заполненных анкетах) также не замечают проблему, состоящую в оценке собственной финансовой готовности к предстоящим рыночным изменениям.

9.1.1.4. Конкуренты

Тематический блок, посвященный конкуренции, открывается вопросом о том, кого и где респонденты считают своими конкурентами. 89% ответивших видят своих конкурентов в собственном секторе. Менее 2% туристских фирм считают своими конкурентами предприятия других секторов. 30% рассматривают в качестве конкурентов предприятия с такими же или аналогичными предложениями, а 36% – предприятия, предлагающие альтернативные (замещающие) продукты. 29% респондентов называют своими конкурентами предприятия, предлагающие абсолютно новые продукты. 25% принявших участие в опросе уклонились от ответа на вопрос о том, где географически находятся их конкуренты. Такое же количество ответило, что конкуренты находятся в одной с ними местности. 32% респондентов считают своими конкурентами предприятия того же региона, а 20% – предприятия, находящиеся и в других регионах страны. 18% заполнивших анкету рассматривают в качестве конкурентов иностранные предприятия.

На вопрос о том, сколько конкурентов имеет фирма, респонденты отвечали: несколько; три-четыре; около шести; одного; около 10 крупных специализированных бюро путешествий; до двадцати; свыше 10 фирм, предлагающих аналогичные программы; количество конкурентов разное в зависимости от сегментов деятельности и т.п. Также зафиксированы ответы, согласно которым фирма не ощущает никакой конкуренции своей деятельности, например: ни одного конкурента; конкуренты отсутствуют; серьезных конкурентов нет и т.п.

Мнение о том, что количество конкурентов в течение последних трех лет изменилось, выражают свыше 92% респондентов, и лишь около 8% не замечают никаких перемен. Большинство ответивших утвердительно отмечают увеличение количества кон-

курентов и называют: вновь возникшие субъекты (например, конкретные фирмы, предлагающие аналогичные туристские услуги); отели; турбюро; небольшие индивидуальные предприятия с меньшими затратами; мотели; похожее образовательное учреждение; две дотируемые некоммерческие фирмы, применяющие демпинговые цены; новые фирмы, возникшие в результате приватизации; фирмы, сменившие владельца и т.п. Также назывались иностранные бюро путешествий, в частности, Scan Holiday, TUI, Neckermann. Некоторые респонденты признавались, что обладают информацией об ушедших с рынка конкурентах и что такие случаи имели место. На вопрос о конкурентах, которые могут появиться в ближайшее время, назывались: гостиничные сети; западные бюро; строящиеся новые пансионаты; Scandinavian Leisure Group; очень богатые промышленные предприятия, организующие собственные турбюро.

На вопрос «Какое новое предприятие способно легко занять место на туристском рынке?» получены следующие ответы: современное; фирма, способная тратить огромные средства на рекламу; эластичное, современное и заполняющее своими предложениями рыночные ниши; обладающее дешевой гостиничной базой при относительно высоком стандарте; занимающееся агротуризмом; паратуристские предприятия; гостиничные сети; чешский посредник и т.д. Лишь в нескольких ответах отрицалась возможность легко занять место на туристском рынке для кого бы то ни было. Также встретилось мнение, что в начале девяностых годов это в Польше было возможно, однако в настоящее время – уже нет, поскольку барьеры, препятствующие проникновению в туристскую отрасль, становятся все выше. Напрашивается вывод, что ответы на вопросы о появлении на рынке новых фирм отражают негативное отношение к этому руководителей уже существующих предприятий. Возникновение новых конкурентов часто воспринимается как оскорбление либо несправедливость. Неприятие, связанное с ощущением угрозы, чаще всего возникает по отношению к конкурентам, входящим на рынок с низкими ценами, с предложением, рекламируемым в качестве наилучшего, либо с маркетинговыми инновациями. Однако половина респондентов (50%) считают, что любой желающий имеет право войти на туристский рынок. Это обеспечивается небольшими затратами, необходимыми для начала деятельности, и либеральным правом в области оказания туристских услуг. Некоторые респон-

денты этой группы одновременно отвечают и «да» и «нет». Да – потому что существуют определенные благоприятные условия, нет – потому что существуют серьезные препятствия. Поэтому не должно удивлять утверждение 59% респондентов о том, что на туристский рынок может войти не каждый; они указывают трудности, сопровождающие такой вход, в частности: недоверие к вновь созданным фирмам; непрофессионализм; экономические препятствия; насыщение рынка; продвижение продукта требует громадных затрат; отсутствие необходимого капитала; трудности в создании и продвижении предложений; формальные барьеры, связанные с новым законом о туристских услугах и т.д.

Определение собственной рыночной позиции оказывается для фирмы еще более трудной задачей, чем оценка собственной доли. По нашему мнению, основная методологическая причина заключается в качественном характере факторов, которые характеризуют эту позицию. Фирмы, приславшие ответы на анкету, высказали свое мнение о значимости 11 факторов, определяющих рыночную позицию, путем их упорядочения в порядке убывания важности. Результаты этого ранжирования имеют следующий вид:

- первое место (как важнейший фактор) занимает качество продукта (разброс оценок в отдельных случаях от I до VII);
- на втором месте – продвижение продукта (разброс от I до VI);
- на третьем месте – обслуживание клиента (разброс от II до V);
- на четвертом месте – цена (разброс от I до VII);
- на пятом месте – разнообразие предложения (разброс от I до XI);
- на шестом месте – сеть продаж (разброс от I до IX);
- на седьмом месте – новизна (разброс от IV до X);
- на восьмом месте – специализация предложения (разброс от IV до X);
- на девятом месте – условия оплаты (разброс от III до XI);
- на десятом месте – дружественность продукта здоровью (разброс от VII до XI);
- на одиннадцатом месте – дружественность продукта окружающей среде (разброс от VI до XI).

Результаты ранжирования свидетельствуют, что экологическому критерию придается наименьшее значение, поскольку опрошенные фирмы размещали его на нижнем уровне иерархии ценностей. Единственный путь для улучшения этой ситуации –

доведение до хозяйствующих туристских субъектов факта, что экологические свойства продукта – это обязательные компоненты его качества, а также демонстрация того, что эти свойства оказывают существенное влияние на качество.

Респонденты оценивают возможности своего влияния на конкурентов как слабые (45% ответов) либо как средние (50%). Только немногие (5%) уверены в том, что способны серьезно воздействовать на конкурентов. Не было ни одной фирмы, которая заявила о полном отсутствии возможностей в этой сфере либо оценила свои возможности как очень большие.

9.1.1.5. Клиенты

Следующий тематический блок затрагивал клиентов и отношения между клиентами и фирмой. На вопрос «Для кого работает фирма?» чаще всего давались весьма неопределенные ответы типа: для себя; для клиента; для каждого клиента; для каждого; для типичного клиента и т.д. Относительно мало респондентов ответили более конкретно, например: для индивидуального туриста на маршруте; для инвестора; для организованных групп; для индивидуальных и групповых клиентов; для государственного бюджета; для органов местного самоуправления; для туристской отрасли; для школ; для совладельцев; для туристов, обладающих большими финансовыми ресурсами; для индивидуальных клиентов; для фирм; для среднего клиента, материальный статус которого допускает участие в зарубежных турпоездках; для индивидуального клиента; для пассажирского рынка; для иностранных туристов; для бизнес-групп; для поляков со средним заработком и т.п.

Этот материал показывает, что предприятия первой выделенной группы испытывают затруднения при классификации туристского спроса и сегментации рынка, на котором они оперируют.

Также в большинстве случаев оказались не очень конкретными ответы на вопрос «Какие запросы клиентов удовлетворяет ваша фирма?»: любые; все; туристские; связанные с отдыхом и т.п. Вторая группа респондентов (к сожалению, немногочисленная) отмечала, в частности, следующие запросы: семейный отдых; отдых детей и молодежи; путешествия; размещение; гастрономия; развлечения; биологическое обновление; отдых и краеведение; познавательные потребности; пикники; потребности в

разработке бизнес-планов; эскизные проекты; маркетинговые проекты; потребности в информации и продвижении продуктов; рекреационные потребности; конференции; обучение; поездки в отпуск; круизы; повышение квалификации по гостинично-туристским специальностям; организация встреч с родственниками; транспортные потребности; желание путешествовать и т.п.

Респонденты по различным критериям выделили следующие группы клиентов: малые группы отдыхающих – школьные и производственные; детский отдых и групповые поездки работников конкретных предприятий; отдых во время отпуска и заграничные поездки для индивидуальных туристов; обучение и конференции для фирм; въездной туризм и поездки, организованные для инвесторов; молодежь и (реже) взрослые; клиенты со средними и высокими доходами; индивидуальные и коллективные клиенты; широкий профессиональный спектр индивидуальных гостей; организованные группы, прибывающие на конференции, семинары и курсы; клиенты из туристской отрасли и скооперированных с ней организаций; представители местной администрации и госорганов; иностранные индивидуальные и коллективные клиенты, а также фирмы; клиенты, ищащие дорогие экзотические развлечения; клиенты, путешествующие самолетом или морским судном; популярный автомобильный туризм; группы пенсионеров из США и Германии; иностранные делегации; постоянные или случайные клиенты и т.п.

На вопрос «Какая группа клиентов для фирмы важнее всего и почему?» были даны следующие заслуживающие внимания ответы:

- предприятия, поскольку они имеют огромные запросы и обладают большими финансовыми возможностями;
- инвесторы, поскольку они гарантируют длительное пребывание в гостинице;
- молодежь, поскольку она стремится расширить свои познания;
- коллективный клиент, поскольку его ожидания заранее известны, и он оказывается более прибыльным для фирмы;
- относительно бедный клиент, поскольку через какое-то время он может стать весьма состоятельным;
- молодежные и студенческие группы, а также индивидуальные «рюкзачники», поскольку в будущем они могут приехать в Польшу уже с семьями;

- бизнесмены, так как они чаще всего заказывают программу: размещение, полное питание, *coffee break*, аренда зала, аренда автомобилей, дополнительные услуги;
- постоянные клиенты, поскольку это группа довольных клиентов, передающих хорошее мнение о фирме своему окружению.

В обсуждаемом тематическом блоке при определении характеристики клиентов также поднималась проблема проэкологической ориентации клиентов.

От ответа на вопрос «Можно ли говорить о группе клиентов, ориентированных на контакт с природой?» уклонились 4% респондентов. Остальные голоса распределились примерно поровну, то есть 48% утверждали, что группа клиентов, ориентированных на контакт с природой, существует, и столько же (48%) ответили отрицательно.

Группа клиентов, ориентированных на контакт с природой, описывалась в анкетном материале следующим образом: лица, предпочитающие отдых в спокойных меблированных пансионатах или в летних домиках над озером либо в горах – вдали от другой застройки; это клиенты из крупных городов (Варшавы, Гданьска, Катовиц, Познани); молодежь; образованные люди, имеющие высокий социальный статус; клиенты с высоким уровнем экологического сознания – чаще всего принадлежащие к социальному слою, имеющему высокие доходы и живущие ни в конурбациях (больших городах с пригородами) и агломерациях; выходящие очень рано на прогулки и путешествия по горам; предпочитающие специфические формы туризма; увлекающиеся агротуризмом; клиенты, предпочитающие отдых в сельской местности; иностранные клиенты, желающие «подсматривать» за природой и вести активный отдых (байдарки, велосипеды, дельтапланы); люди (как правило, солидные), которые ищут туристские новинки; школы; «зеленые школы»; клиенты, организованные в небольшие группы по несколько человек для наблюдения за птицами, зверями и т.п.

От ответа на вопрос «Можно ли говорить о группе клиентов, ориентированных на здоровый отдых?» уклонились 16% респондентов, то есть значительно больше, чем при обсуждении ориентации на контакт с природой (4%). Существование группы, ориентированной на здоровый отдых, подтверждают 48% респондентов, тогда как 36% ее отрицают. Описание клиентов, ориентированных на здоровый отдых, очень похоже на приведенную

выше характеристику клиентов, ориентированных на контакт с природой. Ее дополняют следующие высказывания респондентов: любят прогулки на свежем воздухе; выезжают в санатории; выезжают на лечение; выезжают на курорты; расслабляются на курсах биологического обновления или в бассейнах; предпочитают активный отдых (например, пребывание с программой пеших или велосипедных прогулок); относительно небольшая группа, ищущая активный отдых, — возможность поиграть в гольф, футбол, поплавать, зимой — покататься на лыжах и т.п.

Доля респондентов, не ответивших на вопрос «Можно ли говорить о группе клиентов, обращающих внимание на охрану окружающей среды и на деятельность, дружественную природе?», оказалась очень высокой и составила 34%. Половина участников опроса (50%) придерживаются мнения, что такой группы нет, а 16% настаивают на ее существовании. В эту группу входят, в первую очередь, иностранцы и некоторые жители крупных польских городов, клиенты, которым интересно — «из чего сделана эта мебель и чем покрашены эти стены», а также часть студенческой молодежи и т.п.

Свои возможности воздействовать на клиента 50% фирм оценивают как средние, а 34% — как серьезные. На слабые возможности указали 9% респондентов; еще меньше — всего 5% — заявило об очень больших возможностях. Уклонились от ответа 2% респондентов. В качестве примеров способов, при помощи которых фирмы пытаются воздействовать на клиента, приводились: формирование предложений с выделением особых достоинств мест отдыха; способности агента-аквизитора воздействовать на эмоции, воображение клиента; качество услуг и уровень удовлетворения запросов; применение карт постоянного клиента; розыгрыш бесплатных путевок; применение специальных цен; привлекательные цены и разнообразие предложений; активная рекламная деятельность; привлекательный имидж фирмы; предложение уникальных туристских продуктов; предоставление подробных эскизных описаний либо других планов и проектов; всестороннее продвижение продукта; рекламные кампании; использование средств массовой информации; навязывание или предложение клиенту конкретных форм отдыха или релаксации; информирование; разнообразие предложений и консалтинговые услуги; поддержание контактов со старыми клиентами; привлечение внимания клиентов к новинкам и т.д.

Несмотря на то, что 12% респондентов воздержались от ответа, свыше половины (52%) заполнивших анкету обратили внимание на пространственную концентрацию клиентов. По мнению респондентов, это явление характерно, с одной стороны, для местностей, выступающих в роли источников туристского движения, а с другой стороны – для местностей, принимающих туристов. В первой группе назывались, в частности, агломерации, крупные города (Варшава, Гданьск, Катовице, Лодзь, Вроцлав, Krakow, Toruń, Bydgoszcz, Poznań и др.), конкретные промышленные округа, наиболее высокоразвитые географические регионы Польши. При описании концентрации в местностях, принимающих туристов, чаще всего упоминались Krakow, Zakopane, Варшава, Mazury, летом – морское побережье, и круглогодично – горы.

63% респондентов считают, что клиенты оценивают их продукты гораздо лучше, чем предложения конкурентов. Доля респондентов, придерживающихся мнения, что их продукты равнозначны продуктам конкурентов либо гораздо лучше их, составила почти 27%. Воздержались от ответа неполных 11%.

Фирмы указывают, что информацию о запросах и предпочтениях клиентов они получают из таких источников, как: анкеты для клиентов; беседы с агентами; рекламации клиентов; результаты анкетирования или собеседования непосредственно в офисах; сообщения от коллег и знакомых; материалы других туристических фирм; мониторинг эффективности рекламы; результаты рыночных исследований, публикуемые в доступных средствах массовой информации; анкеты и собственные исследования; ярмарки; симпозиумы и акции по продвижению; многолетние наблюдения за рынком; переговоры; изучение объема и структуры заказов; анкеты, заполняемые участниками мероприятий; немногочисленные попытки исследования рынка на основе случайного анкетирования и интервью; телефонные опросы; интерес, проявляемый потенциальными клиентами к программным предложениям; маркетинговые исследования; анализ структуры рынка; непосредственные наблюдения за поведением клиентов; беседы с организаторами мероприятий; беседы с партнерами и контрагентами; материалы иностранных бюро путешествий; наблюдения за конкурентами. Ограничение перечисленными источниками обусловлено, скорее всего, отсутствием на книжном рынке и в библиотеках комплексных монографий, описывающих туристс-

кий сектор в целом и каждую его отрасль – по отдельности. Кроме того, практически недоступны даже на платной основе краткие и концентрированные материалы, составляемые обычно маклерскими или консалтинговыми фирмами (в частности, SMART Inc.) и посвященные, например, лыжной промышленности и спросу на ее продукты. В Польше не публикуются результаты исследований туристского рынка. По этой причине заинтересованные лица чаще всего даже не знают, где искать такие материалы и существуют ли они вообще. Удивительно, что ни одна фирма не указала в качестве источника информации отраслевые объединения, Институт туризма в Варшаве или Главное статистическое управление. Можно предположить, что публикуемые этими организациями материалы не содержат исчерпывающую и достоверную информацию, либо в них преобладают данные, которые расходятся с ожиданиями и потребностями фирм.

9.1.1.6. Партнеры и контрагенты

Тематический блок, посвященный партнерам и контрагентам, открывается вопросом «С кем сотрудничает ваша фирма?». На этот вопрос получены, в частности, следующие ответы: с отелями и турбюро по всей Европе; со многими туроператорами; с иностранными бюро путешествий; с фирмами, имеющими большой вес на отечественном и заграничном рынке и заказывающими одиночные услуги или целые мероприятия; с транспортными, туристскими, гастрономическими и предлагающими размещение фирмами; с иностранными контрагентами из Италии, Франции, Австрии, Словакии, Мальты, Великобритании, Германии, Чехии и т.д.; с бюро путешествий по всей стране; с туроператорами, агентами и представителями гостиничного бизнеса; с экскурсионными агентами; с отдельными отелями и их группами в Польше и во многих других странах; со 120 агентами; с отелями и турбюро на территории всей Польши и т.д.

Важнейшими посредниками и поставщиками назывались: бюро из Европы; конкретные агенты; бюро путешествий, продающие наши предложения в крупных городах; отели; пансионаты; владельцы апартаментов; перевозчики; страховые фирмы; государственный бюджет; органы местного самоуправления; туристская индустрия; отели и автомобильные фирмы; мясопере-

рабатывающие предприятия; Главное управление нефтепродуктов; телекоммуникационные фирмы; энергетические предприятия, а также множество локальных поставщиков меньшего масштаба. Некоторые респонденты просто называли своих партнеров, в частности: Air Tours, Mazurkas Travel, TAU, Aladin Trade and Travel, Tęcza, Comfort Lines Center, Warta, AMPLICO-Ubezpiecznia, ANCORA, A-Z, Sindbad, VIATGES SERHS Hotels (Барселона), OASIS Travel (Турция), Fisher South America (Бразилия, Перу, Эквадор, Колумбия), Panorama Tours (Лондон), Prima Tour (Римини), HOTUSA-Hotels Turisticos Unidos (Барселона) и многих других.

Респонденты не могли оценить отношение партнеров и контрагентов к проблеме охраны окружающей среды. Чаще всего повторялись следующие ответы: разное; неопределенное; по-моему, безразличное; не знаю; не могу оценить и т.д.

Фирмы оценивали свои возможности воздействия на партнеров в 23% ответов как незначительные, в 21% – как большие и в 7% ответов – как средние. Ни один респондент не заявил ни о полном отсутствии возможностей воздействовать на партнеров, ни о наличии очень больших возможностей. Однако 48% респондентов вообще не ответили на этот вопрос.

Фирмы называли способы, при помощи которых они пытаются воздействовать на своих партнеров: переговоры; приглашения к сотрудничеству; путешествия типа «*study tour*»; более высокие ставки вознаграждения; совместные мероприятия (например, бал для Друзей Фирмы); сотрудничество и строгое выполнение соглашений; прямое высказывание критических замечаний и предостережений; непосредственные коммерческие переговоры; предоставление более выгодных условий и сроков поставок и оплаты; приглашение к совместному формированию новых предложений; обмен опытом и т.д.

9.1.2. Отношение к природной среде

Последний тематический блок характеризует отношение фирмы к природной среде, поэтому с учетом цели проводимого исследования он требует более детального анализа.

9.1.2.1. Степень экологизации предложения

На вопрос «Ввела ли фирма в свое предложение экопродукт?» 11% респондентов ответили «Нет, и не намерена вводить». Доля респондентов, не ответивших на этот вопрос, оказалась достаточно высокой (25%). Свыше половины – 54% респондентов – в настоящий момент еще не имеют в своем предложении экопродукт, однако намерены ввести его в будущем.

Следует напомнить, что из обследования были целенаправленно исключены фирмы, название которых явно свидетельствовало об их ориентации на экопродукты. Среди охваченных обследованием фирм 11% в момент анкетирования предлагали своим клиентам экопродукт. Информация о фирмах, декларирующих своим названием проэкологическую ориентацию и исключенных на этом основании из обследования, заносилась в отдельную базу данных.

9.1.2.2. Инвестиции и неинвестиционная проэкологическая деятельность

На вопрос «Можно ли считать деятельность фирмы дружественной окружающей среде?» респонденты отвечали косвенным образом – перечислением конкретных действий в этом направлении:

- 52% респондентов установили энергосберегающее освещение;
- 46% респондентов используют энергосберегающее оборудование;
- 39% респондентов предпринимают усилия для снижения уровня шума;
- 39% респондентов при продаже своих предложений информируют клиентов о состоянии окружающей среды в местностях, предлагаемых для отдыха;
- 37% респондентов используют транспортные средства с низким расходом топлива и с катализаторами;
- 37% респондентов применяют чистящие средства, безопасные для окружающей среды (без энзимов, фосфатов, нитратов и т.п.);
- 32% респондентов экономят тепловую энергию путем использования термоизоляции, утепления помещений и т.п.;

- 32% респондентов экономно осваивают пространство;
- 30% респондентов установили регуляторы расхода воды (например, в санитарных помещениях, на кухнях и т.п.);
- 30% респондентов применяют безотходные отопительные системы, не загрязняющие окружающую среду;
- 25% респондентов повторно применяют тару многократного использования;
- 23% респондентов отводят стоки в коммунальные или другие очистные сооружения;
- 23% респондентов вывозят мусор на коммунальные свалки;
- 21% респондентов отказались от одноразовой упаковки и применяют ее только для больших партий товаров;
- 18% респондентов экономят воду способом, отличным от применения регуляторов расхода;
- 18% респондентов применяют легко разлагаемую упаковку (бумагу, ткань, стекло);
- 18% респондентов предпочитают размещать свои объекты в экологически чистом окружении;
- 16% респондентов ввели энергосберегающее отопление;
- 16% респондентов предпочитают пищевые ресурсы, происходящие из экологически чистых районов и из надежных источников;
- 16% респондентов применяют при строительстве или модернизации объектов безопасные для здоровья материалы;
- 14% респондентов предлагают в своих офертах здоровое питание;
- 9% респондентов установили фильтры для очистки воды;
- 7% респондентов применяют при обработке отходов сортировку и рециклинг;
- 7% респондентов проводят иные мероприятия, дружественные по отношению к окружающей среде (например, устанавливают кондиционеры, продвигают экотуризм и экоразвитие и т.п.).

Приведенные материалы демонстрируют, что респонденты различаются как способами проэкологической деятельности, так и количеством соответствующих действий. В среднем из 27 предлагавшихся позиций респондент выбирал около пяти. Ни одна фирма не объявила ни о строительстве собственных очистных сооружений, ни об отказе от применения трудно разлагаемых упаковочных материалов – таких как пленка, алюминий, пластик.

Доля респондентов, не ответивших на этот вопрос, оказалась относительно небольшой и составила всего 9%.

От ответа на вопрос «Участвует ли фирма в акциях, полезных для окружающей среды?» уклонились 16% респондентов. В таких акциях участвовали:

- 4% респондентов в качестве организаторов;
- 7% респондентов в качестве спонсоров;
- 9% респондентов в качестве наблюдателей;
- 7% респондентов иными способами, например, участием в ярмарках, приобретением книг или периодики и т.п.

Половина респондентов (50%) к моменту опроса еще не участвовала в подобных акциях, однако намеревалась присоединиться к ним в будущем. Остальные не участвуют ни в каких акциях, полезных для окружающей среды, и не намерены участвовать в них в будущем.

Мнение о том, что определения типа «экобюро», «экоотель», «экотранспорт» и т.п. могут улучшить рыночный имидж фирмы, разделяют 30% респондентов. 48% не имеют своего мнения на эту тему, а 16% респондентов однозначно высказались против. Доля воздержавшихся от ответа составила 5%. Обследованные фирмы не имели приставки «эко-» ни в своем названии (выше отмечалось, что такие фирмы целенаправленно были исключены из обследования), ни в названиях предлагавшихся ими продуктов. Однако около 43% фирм намерены сделать это в будущем. Половина респондентов вообще не намерена использовать эту приставку, а 7% воздержались от ответа.

Ни одна из обследованных фирм не ввела в свой логотип экознак и не применяет экологическую маркировку своих продуктов, а 64% респондентов не намерены делать это и в будущем. Такое желание демонстрируют лишь 29% опрошенных. Воздержались от ответа 7% респондентов.

Системы и знаки качества, отражающие экологические свойства предложений, не известны 21% респондентов – ни по слухам, ни из прессы, ни по нормативным документам, ни по ярмаркам или другим источникам. Это свидетельствует о недостаточном освещении данной проблематики как в средствах массовой информации, так и в специальной литературе.

Знак качества ISO 9000 известен 57% респондентов, а знак качества ISO 14000 – 16% респондентов. Оба знака в различной степени учитывают экологические критерии. Доля респондентов, которые воздержались от ответа, составила 16%.

На вопросы о воздействии фирмы на ближнее и дальнее окружение для воспитания поведения, дружественного окружающей среде, давались разнообразные ответы. Воздействие в этом направлении могло оказываться на клиентов, работников, партнеров и конкурентов. Доля фирм, воздействующих на своих клиентов, составила 36%; сейчас не воздействуют, но планируют делать это в будущем 43% фирм, тогда как 16% фирм не воздействуют на клиентов и не собираются делать это в будущем. От ответа воздержались 5% респондентов. Доля фирм, воздействующих на своих работников, составила 43%. Не занимаются в настоящее время воспитанием у своих работников поведения, дружественного окружающей среде, но планируют делать это в будущем 39% фирм, тогда как 13% фирм не воздействуют на своих работников и не собираются делать это в будущем. От ответа на эту тему воздержались 5% респондентов. 16% опрошенных воздержались от ответа на вопрос о воздействии на партнеров и конкурентов. Доля фирм, воздействующих на своих партнеров для выработки у них поведения, дружественного окружающей среде, составила 38%; не воздействуют в настоящее время, но планируют делать это в будущем 32% фирм, а 14% фирм не воздействуют на своих партнеров и не собираются делать это в будущем. Доля фирм, воздействующих в этом направлении на конкурентов, составила 11%; не воздействуют в настоящее время, но планируют делать это в будущем 25% фирм, а 48% фирм не воздействуют на своих конкурентов и не собираются делать это в будущем.

9.1.2.3. Реакция на инструменты государственной экологической политики

Реакция туристских предприятий на инструменты государственной экологической политики изучалась по двум группам ответов. Первая группа характеризовала систему платежей и штрафов за хозяйственное использование и изменение окружающей среды. Вторая группа относилась к государственной финансовой поддержке субъектов, осуществляющих проэкологические мероприятия.

На вопрос «Какие инструменты экологической политики непосредственно затрагивают вашу фирму?» получены ответы:

- 37% респондентов платят за пользование водой;
- 37% респондентов платят за отведение сточных вод;

- 23% респондентов платят за изменение используемой территории;
- 18% респондентов платят за пользование природными ресурсами;
 - 16% респондентов платят за складирование отходов;
 - 7% респондентов платят за выбросы в атмосферу;
 - 5% респондентов платят штрафы за нарушение правил охраны окружающей среды (главным образом, за загрязнение моря и рек).

Другие экологические платежи, штрафы за неуплату или несвоевременную уплату экологических платежей, а также штрафы за отсутствие разрешений на хозяйственное пользование окружающей средой и ее изменение не налагались ни на одну из обследованных фирм.

Доля респондентов, которые воздержались от ответа на вопрос об инструментах экологической политики, составила 18%. В собранном материале вызывают сомнение ответы о платежах за пользование природными ресурсами. Имеются основания считать, что экологическими платежами за разрешение использовать природные ресурсы часто считаются платежи за эксплуатацию материальной базы, например, зданий или сооружений. По мнению 45% обследованных фирм, финансовые затраты на удовлетворение экологических требований можно считать незначительными. Совершенно нечувствительными считают их 23% фирм. Для 7% фирм эти затраты показались очень большими. У 11% фирм нет никаких экологических выплат. От ответа о значимости экологических выплат уклонились 14% респондентов.

Государственной финансовой помощью для реализации проэкологических инвестиций и других мероприятий аналогичного характера воспользовались лишь около 5% обследованных фирм. Не использовали такую помощь, поскольку не знали об этой возможности, 36% фирм. Не использовали такую помощь, поскольку не проводили ранее и не проводят в настоящее время никаких проэкологических мероприятий, 43% фирм. Не использовали такую помощь ранее и не намерены делать это в будущем 9% фирм. Воздержались от ответа 7% респондентов.

Доля фирм, которые не используют никакую форму помощи и не обращаются ни к одному доступному в Польше источнику финансирования проэкологических мероприятий, оказалась очень высокой и составила 88%. Нельзя утверждать, что польские турист-

ские фирмы не проводят проэкологические мероприятия. Из проведенного выше анализа следует, что деятельность многих фирм дружественна окружающей среде, и это доказывается разнообразными примерами (энергосберегающее освещение, безотходные отопительные системы и т.п.). Есть все основания полагать, что такие мероприятия оплачивались из собственных средств либо из-за незнания возможности их целевого финансирования, либо из-за непонимания их проэкологического характера.

Те немногие фирмы, которые воспользовались финансовой помощью, получали ее в одной и той же форме – в виде льготного кредита – и из единственного источника, то есть из средств Банка охраны окружающей среды.

9.1.2.4. Оценка влияния на природную среду

Оценки неблагоприятного воздействия туризма на окружающую природную среду 41% респондентов считают соответствующими действительности, а 52% – преувеличенными. От ответа воздержались 7% опрошенных. По мнению 80% обследованных фирм неблагоприятное воздействие туризма на окружающую среду обусловлено упущениями коммунальных властей при создании природоохранной инфраструктуры туристских местностей. Половина принявших участие в анкетировании (50%) считают, что это неблагоприятное воздействие связано с обременительной для окружающей среды активностью самих туристов. Только 5% фирм признались, что обременительной и вредной для окружающей среды оказывается деятельность самих туристских фирм или связанных с туризмом предприятий. От высказываний на эту тему воздержались 7% респондентов.

Два следующих вопроса, связанные с применением методов определения собственной ресурсоемкости и методов расчета экологической рентабельности, потеряли всякий смысл, поскольку лишь 5% опрошенных признали деятельность самих туристских фирм обременительной и вредной для окружающей среды. Тем не менее, для полноты анализа обсудим ответы и на эти вопросы.

На вопрос «Составляет ли ваша фирма экобаланс или осуществляет другие виды экологического учета (например, баланс ресурсоемкости продуктов/услуг, материалоемкости, энергоемкости и т.д.)?» ответили утвердительно только 4% опрошенных.

Свыше половины (57%) не составляют такой баланс и не считают его необходимым. Не составляют экобаланс из-за незнания такого метода 32% фирм. От ответа воздержались 7% респондентов.

На вопрос «Применяет ли ваша фирма экологические показатели (например, экологической эффективности, экологической рентабельности, производительности, эластичности и т.п.)?» 93% опрошенных ответили отрицательно. Не зафиксировано ни одного ответа, указывающего на использование этих показателей. Фирмы не применяют этот метод либо по причине его незнания (48%), либо потому, что не считают его необходимым (45%). От ответа воздержались 7% респондентов.

По мнению почти 52% респондентов окружающая среда в туристских регионах Польши загрязняется и деградирует под влиянием промышленности, транспорта и других видов хозяйственной деятельности сильнее, чем под воздействием туризма; 29% опрошенных считают это влияние намного более сильным, а около 20% – примерно таким же, как от туризма.

Половина респондентов (50%) выражают мнение, что в этой сфере наблюдается улучшение, а 29% – что улучшение отсутствует. Не ответили на этот вопрос 21% респондентов.

9.2. Оценка польского туристского бизнеса на фоне других отраслей и секторов экономики

Для повышения объективности получаемых результатов был проведен сравнительный анализ собственных данных об экологическом управлении туристскими фирмами и аналогичных сведений об экологическом управлении другими хозяйствующими субъектами, почерпнутых из специальной литературы.

Анализ содержащегося в анкетах эмпирического материала позволил:

- оценить общее рыночное состояние польского туристского сектора;
- оценить уровень зрелости туристского рынка;
- оценить конкурентоспособность и возможность адаптации к процессам интеграции в ЕС;

- оценить уровень проэкологической ориентации туристского сектора;
- оценить необходимость государственного воздействия на туристские хозяйствующие субъекты в области проэкологических преобразований для скорейшей адаптации их к рыночному окружению, а также для повышения их заинтересованности в инновациях.

Результаты собственных исследований позволяют утверждать, что польский туристский сектор развивается очень динамично (относительно критерия прироста численности туристских хозяйствующих субъектов). С точки зрения зрелости туристского рынка можно констатировать, что он находится на начальной стадии развития, которая характеризуется широкими возможностями входа на рынок новых фирм без заметного снижения объемов продаж и финансовой эффективности у существующих субъектов, причем появление на рынке новой фирмы может оставаться незамеченным ее потенциальными конкурентами. Степень централизации и концентраций капитала все еще невелика, конкуренция остается слабой. Производственные мощности, которыми располагают обследованные фирмы, их вполне удовлетворяют. Сложившаяся рыночная ситуация благоприятствует сотрудничеству и не провоцирует конкурентную борьбу. Фирмы чувствуют себя в безопасности и не считают реальной угрозу их интеграции с партнерами. Такой ситуации благоприятствует недостаток информации как о собственной рыночной позиции и объемах продаж у конкурентов, так и об объеме и структуре спроса на польском рынке, о его сегментации, а также о продуктовых и технологических инновациях на мировом туристском рынке. Лишь немногие из опрошенных фирм четко представляют грядущие рыночные изменения и видят в них для себя не только возможности, но и определенные опасности. Большинство респондентов слишком оптимистично оценивают происходящие перемены и декларируют готовность приспособиться к ним. Если допустить тождественность «готовности» и «желания», то эти декларации не вызывают никаких сомнений в их правдивости, т. е. польские туристские фирмы действительно стремятся адаптироваться к изменениям, происходящим на отечественном и мировом туристском рынке. «Хотеть» не обязательно означает «мочь». Вопрос о готовности формулировался для того, чтобы оценить уровень подготовки, накопленные ресурсы и возможности принять вызо-

вы, которые выдвинет рынок в ближайшем будущем. Исследование показывает, что предстоящие перемены все еще не идентифицируются, а необходимая для адаптации к ним подготовка фактически не началась. Следовательно, напрашивается вывод о том, что несмотря на повсеместно провозглашенное желание и стремление адаптироваться, польские туристские фирмы в действительности не готовы к адаптационным процессам – ни к будущей интеграции в ЕС и соответствующему обострению конкуренции, ни к характерному для мирового рынка (а в будущем – и для отечественного рынка) возрастанию спроса на экологический туристский продукт.

Результаты собственных исследований туристских фирм с позиций экологического управления сравнивались с результатами отечественных исследований аналогичных проблем управления другими (не туристскими) польскими предприятиями. Сформулированные коллегами выводы относительно конкретных общих характеристик, а также различий отраслевого или секторного характера оказываются очень ценными. В обзор были включены только опубликованные результаты работ, выполненных после 1989 г.¹ Общей чертой сравниваемых материалов была предметная область, охватывающая следующие проблемы:

- соблюдение предприятиями установленных нормативов выбросов загрязняющих веществ;
- создание, установка или использование природоохранного оборудования;
- применение технологий и внедрение культуры труда, дружественных окружающей среде.

Результаты собственных исследований в области туризма показывают, что на первый план выдвигаются проблемы внедре-

¹ С учетом цели проводимого обследования анализировались следующие работы: исследования промышленности, выполненные в Krakowskoye экономической академии (K. Górką i inni); исследования промышленности, выполненные в Белостокском политехническом университете (B. Poskrobko i inni); исследования промышленности, выполненные в Институте экоразвития (T. Burger i A. Sadowski); исследования промышленности келецко-радомского и лодзьского регионов, в том числе текстильной промышленности, выполненные в Университете Лодзи (B. Piasecki i inni); исследования угледобывающей промышленности и металлургии, в том числе цветной металлургии, выполненные в Экономической академии в Катовицах (F. Piontek i inni) и в Горно-металлургической академии в Krakове (A. Jankowska-Klapkowska i inni); исследования Центра CBOS «Окружающая среда – общие вопросы», а также исследования, выполнявшиеся в других научных центрах и косвенно относящиеся к изучаемой проблематике.

ния технологий производства туристского продукта и культуры труда, дружественных окружающей среде. Далее, с учетом значения для туристских фирм (согласно их самооценке) следует назвать проблему пользования инфраструктурными природоохранными элементами. Проблема соблюдения установленных нормативов выбросов загрязняющих веществ затрагивает наименьшую группу туристских предприятий. Результаты чужих исследований свидетельствуют, что для субъектов других отраслей хозяйства иерархия важности обсуждаемых проблем оказывается диаметрально противоположной.

Причина выявленного несовпадения заключается в отраслевых и секторных различиях. Туризм (как и другие отрасли сектора услуг) привлекает малые и средние предприятия. Доля крупных предприятий в туризме невелика, в обследованной группе фирм она составила всего 16%. В туризме доминирует частная форма собственности (71% в обследованной выборке).

Знакомство с результатами чужих исследований показывает, что их авторы изучали деятельность прежде всего крупных предприятий, находящихся в государственной или смешанной собственности. Производственный профиль этих предприятий жестко предопределен и характеризуется большими сложностями перехода на другой ассортимент или на другую структуру продукции. Подобные предприятия с учетом как масштаба их деятельности, так и сформированного производственного профиля, оказываются очень обременительными для окружающей среды. Большинство обсуждаемых предприятий входили на момент обследования в перечень наиболее вредных производств. В связи с этим предприятия именно этой категории считают наиболее высокими и чувствительными финансовые обязательства, обусловленные экологическими нормативами. В некоторых случаях промышленные предприятия оказываются не в состоянии (временно или даже перманентно) выполнять возложенные на них экологические обязанности, что приводит к дополнительным нагрузкам в виде экологических штрафов. Подобная ситуация наиболее характерна для угледобывающей промышленности.

Среди обследованных туристских предприятий только 7% субъектов заявили об очень большом объеме финансовых обязательств, обусловленных экологическими нормативами. 45% респондентов считают объем этих обязательств незначительным, а 23% – практически незаметным. 11% туристских фирм заявили об отсутствии каких-либо экологических финансовых обяза-

тельств. Штрафы за неуплату или за несвоевременную уплату экологических платежей, а также штрафы за отсутствие разрешений на хозяйственное пользование окружающей средой и ее изменение не налагались ни на одну из опрошенных фирм. Если даже допустить, что не все обследованные туристские предприятия соблюдают формальные требования в области охраны окружающей среды (особенно в плане выбросов загрязняющих веществ), то в любом случае можно утверждать, что эти предприятия обременяют окружающую среду гораздо меньше, чем большие промышленные предприятия. Также следует подчеркнуть большую (иногда – даже очень большую) эластичность туристских предприятий с позиции изменения профиля деятельности, ассортиментной структуры туристского предложения и лучшей возможности адаптироваться к изменениям в окружении.

Сопоставляемые предприятия – как промышленные, так и туристские – предпринимают усилия по ограничению количества загрязнений, выбрасываемых в окружающую среду. Промышленные предприятия ведут эту деятельность в большом масштабе и фактически по принуждению, возникающему, во-первых, в результате применения государством инструментов экологической политики в виде платежей и штрафов, а во-вторых – из-за ограниченных возможностей изменения производственного профиля и структуры продукции на более дружественные окружающей среде. В финансирование этой деятельности промышленные предприятия вкладывают не только собственные, но и привлеченные средства, в том числе и средства целевых общественных фондов охраны окружающей среды. Эффект этой деятельности выражается в уменьшении объемов выбросов, прежде всего благодаря строительству инфраструктурных природоохранных сооружений.

Туристские предприятия ведут проэкологическую деятельность в меньшем масштабе, поскольку они обладают меньшим капиталом. На них не оказывается ни экономическое, ни административное давление. Осуществляемая ими деятельность носит чаще всего инновационный характер и мотивируется скорее стремлением обрести более прогрессивные технологии создания туристского продукта, попытками сэкономить на стоимости энергии, воды и т.п., желанием модернизировать структуру своего предложения, необходимостью повысить общую культуру труда и производства, чем осознанным намерением осуществлять действия, дружественные окружающей среде.

Формулирование экостратегии туристского предприятия

10.1. Характеристика процесса создания экостратегии

Представленный в первой части книги анализ свойств современного туристского бизнеса, а также проведенная во второй части интерпретация результатов собственных исследований польских туристских предприятий позволяют предпринять анонсированную во введении попытку сформулировать экостратегию туристского предприятия.

Процесс создания экостратегии управления фирмой состоит из пяти фаз, известных из специальной литературы по стратегическому управлению:

- Фаза I: анализ;
- Фаза II: концепция стратегии;
- Фаза III: конкретизация (маркетинг-микс);
- Фаза IV: реализация;
- Фаза V: контроль.

Можно считать, что процедура сбора обобщенной информации о туристском секторе в целом, экологической политике и экологических проблемах выполняется на первой фазе. К этой же фазе относятся процедуры сбора информации о расширительно понимаемом окружении предприятия, о самом предприятии и о рынке (конкуренции, клиентах, партнерах и т.п.). Первая фаза должна завершиться стратегическим диагнозом, заключающимся в интерпретации собранной информации. Стратегический ди-

агноз станет отправной точкой для формирования системы целей второй фазы, предмет которой составляет концепция экостратегии.

10.2. Стратегическая диагностика туристского сектора экономики

Информация, собранная на первой фазе, позволяет провести стратегическую диагностику туристского сектора в Польше и, в частности, сделать следующие выводы:

1. Туристское хозяйство относится к сектору услуг.
2. Разнообразие профессий и углубляющееся разделение труда в туризме свидетельствует о его вступлении в фазу развития, которая в специальной литературе называется «туристской индустрией».
3. Туристское движение имеет массовый характер, а его характерной особенностью считается непрерывное нарастание интенсивности; это замечание справедливо для туристского движения как внутри страны, так и за границей.
4. Наблюдается быстрое развитие туристского сектора, причем пределы этого роста неизвестны.
5. Туристский бизнес – это сектор экономики, в котором доминируют «практики», т.е. кадры, чей опыт накапливался при практическом занятии этим бизнесом либо профессиональной деятельностью, связанной с туризмом. Только самые молодые кадры имели возможность получить специальное туристское образование.
6. Туристский бизнес – это сектор экономики, в котором преобладают малые и средние предприятия; однако в этом секторе оперируют и немногочисленные, но действительно крупные (с точки зрения вложенного капитала, занятости и рыночной доли) международные предприятия-гиганты, в частности, гостиничные, транспортные, кредитные и *rent a car* сети, а также межсекторные и межотраслевые корпорации и концерны.
7. Рентабельность в туристском секторе нельзя считать низкой (например, для отелей и ресторанов в 1996 г. уровень брутто-рентабельности составил 6,6%, а нетто-рентабельности – 3,3% и демонстрировал тенденцию к росту).

8. Конкуренция на отечественном рынке незначительна по сравнению с острой конкуренцией на мировом рынке.

9. Барьеры для входа на рынок новой фирмы довольно низкие.

10. Кооперативные связи отечественных фирм имеют стабильный и стандартизованный характер.

11. Отечественные фирмы уверены в своих силах и не опасаются «реинтеграции».

12. До настоящего времени туристский сектор не был объектом пристального научного внимания; отчетливо ощущается недостаточность исследований в области туризма и слабость информационной базы (отсутствие работ, посвященных изучению конъюнктуры, величины и структуры спроса, сегментации туристского рынка, условий конкуренции, объема и структуры предложений), следствием чего можно считать проблемы с определением собственной доли продаж и с оценкой собственной рыночной позиции.

13. Ощущается неполнота статистической и оперативной информации о ситуации на внутреннем рынке, а также отсутствие профессиональной прессы, занимающейся отечественным туристским бизнесом и оперативно освещющей события на международном рынке.

14. Правовые основы для формирования отечественных туристских стратегий разработаны недостаточно; отечественные бизнесмены слабо знают международное право в этой области (в том числе и законодательство ЕС).

Незнание международного права и тенденций развития международного туристского рынка, отсутствие сведений о процессах концентрации и централизации капитала на этом рынке, незнание новейших трендов в сфере технологических, продуктовых, организационных и других инноваций не позволяют точно предугадывать ни направления развития продукта, ни направления развития рынка, ни условия конкуренции в будущем, особенно с учетом предстоящей интеграции в ЕС.

Отсутствие необходимой информации можно считать одной из причин того, что отечественные туристские фирмы фактически не начали подготовку к переменам туристского рынка, которые произойдут в результате интеграции в ЕС; они слишком оптимистично оценивают свои позиции и будущие рыночные условия.

10.3. Наглядный пример экостратегии для турбюро

Наглядная модель формулирования экостратегии туристским предприятием построена на примере турбюро. Она учитывает все свойства, характерные как для сектора в целом, так и для отдельных предприятий, которые выявлены в ходе собственных исследований либо почерпнуты из исследований других авторов и специальной литературы.

Мы исходим из принципа, что создаваемая модель развития турбюро должна быть дружественной окружающей среде при одновременном соответствии другим критериям экономической и социальной эффективности, что дает основания называть ее экостратегией.

Методологическая основа и последовательность формулирования предлагаемой стратегии могут использоваться любыми предприятиями туристской отрасли, в том числе отелями, предприятиями питания, перевозчиками и т.п.

10.3.1. Стратегическая диагностика фирмы

Стратегическая диагностика турбюро подразумевает идентификацию слабых и сильных сторон фирмы, выявление ее возможностей и грозящих ей опасностей, анализ жизненного цикла ее продукта, а также анализ ее *portfolio* (портфеля).

10.3.1.1. Анализ SWOT

Анализ SWOT заключается в изучении сильных и слабых сторон своей фирмы, а также имеющихся возможностей и грозящих ей опасностей. Результаты этого анализа позволяют составлять простые синтетические наборы вида

S – Strengths (сильные стороны)	W – Weaknesses (слабые стороны)
O – Opportunities (возможности)	T – Threats (опасности)

К сильным сторонам польского турбюро, типичного для представленных исследований, относятся следующие свойства:

- широкая сфера деятельности;
- частная собственность и связанная с нею свобода распоряжения ресурсами;
- стратегия развития;
- способности полного использования ресурсов;
- хорошая репутация на рынке;
- известная марка;
- высокая доля продаж на отечественном рынке;
- широкие и хорошие контакты с отечественными и иностранными партнерами и контрагентами;
- удовлетворительная производительность;
- стабильная рыночная конкуренция;
- хорошие финансовые показатели;
- больший масштаб по сравнению со стратегической группой;
- постоянные клиенты;
- наличие коллективных клиентов, более прибыльных для фирмы (в частности, крупные предприятия, выкупавшие путевки для своих работников; клиенты, выкупавшие тематические путешествия; образовательные мероприятия; поездки на конференции);
 - хорошие отношения с органами местного самоуправления;
 - хорошие отношения с органами отраслевого самоуправления и признание в профессиональной среде;
 - высокое качество продукта;
 - квалифицированный и преданный фирме персонал;
 - собственная и достаточная материальная база;
 - реализация прозологических мероприятий, снижающих эксплуатационные затраты (например, в результате внедрения энергосберегающего освещения);
 - соблюдение нормативных требований природоохранительного законодательства;
 - невысокая финансовая нагрузка, возлагаемая на предприятия природоохранительным законодательством.

К слабым сторонам польского турбюро, типичного для представленных исследований, относятся следующие свойства:

- отсутствие четко сформулированной стратегии;
- несбалансированный портфель, содержащий слишком мало новых, прогрессивных продуктов;

- отсутствие лидеров в составе руководящих кадров;
- нестабильность нормативной базы – отраслевой, налоговой, экологической и т.п.;
- отсутствие оперативной информации об изменениях на отечественном и международном рынке, а также об отечественных и иностранных отраслевых инновациях;
- отсутствие информации о намерениях партнеров и конкурентов;
- отсутствие информации об ожидаемых объемах и структуре спроса на предлагаемые фирмой продукты;
- отсутствие отечественных специализированных периодических изданий, на которые фирма могла и хотела бы оформить подписку;
- высокая стоимость и низкая доступность иностранных специализированных периодических изданий;
- высокая стоимость и низкая доступность внешних капиталов (высокие процентные ставки, невыгодные условия их выплаты и т.п.);
- высокая стоимость и низкая доступность страхового обеспечения риска проводимой деятельности;
- низкий научно-исследовательский потенциал, недостаточное умение изучать и анализировать рынок;
- высокая стоимость участия в ярмарках, особенно международных;
- высокая стоимость и труднодоступность компьютерных программ;
- отсутствие взаимодействия с отечественными и иностранными информационными системами, базами данных и т.п.;
- отсутствие предложений по обучению персонала;
- отсутствие информации о возможностях государственной финансовой поддержки проэкологических инвестиционных и неинвестиционных мероприятий;
- недооценка экологических и оздоровительных свойств продукта при определении его качества;
- недооценка значения мероприятий по охране окружающей среды для формирования привлекательного образа фирмы и ее продвижения на рынке;
- недооценка значения экопродукта как средства для модернизации предложения фирмы и для привлечения новых клиентов;
- отсутствие знаний о процессах концентрации и централизации капитала на мировом туристском рынке;

- отсутствие знаний об угрозах, связанных с этими процессами, в связи с приближающимся вступлением Польши в ЕС;
- отсутствие знаний о других угрозах, связанных со вступлением Польши в ЕС и, соответственно, отсутствие навыков защиты от этих угроз;
- отсутствие знаний о шансах, возникающих при вступлении Польши в ЕС и, соответственно, отсутствие навыков использования этих шансов.

Профиль сильных и слабых сторон отечественной туристской фирмы представлен на рис. 6.



Рис. 6. Профиль слабых и сильных сторон польской туристской фирмы

Источник: Собственные исследования.

Польская туристская фирма с учетом имеющихся сильных сторон и благоприятных условий ближнего и дальнего окружения обладает мощным ресурсом возможностей функционирования и развития. Использование этих возможностей зависит, главным образом, от самой фирмы. К важнейшим шансам, которые туристская фирма должна использовать, относятся:

- процесс интеграции в ЕС откроет новые возможности доступа к секторной и отраслевой информации об иностранных рынках;
- процесс интеграции в ЕС откроет доступ к программам помощи: структурным (из области региональной политики); поддержки развития туристских регионов; поддержки развития средних и малых предприятий; поддержки развития туристского сектора в соответствии с целями туристской политики ЕС; поддержки проэкологических мероприятий в соответствии с целями экологической политики ЕС;
- процесс интеграции в ЕС откроет доступ к другим программам обучения работников;
- непрерывный рост показателя интенсивности туристского движения в стране позволит приобрести новых клиентов и увеличить оборот;
- непрерывный рост благосостояния общества позволит привлечь новые, финансово состоятельные группы клиентов;
- среди клиентов усилится тенденция предпочтительного приобретения продуктов отечественных фирм;
- на отечественном рынке имеется возможность использовать преимущества перед иностранными конкурентами, вытекающие из накопленного опыта, знания местных условий и национального менталитета;
- непрерывное развитие туристского сектора позволит найти новых, более выгодных контрагентов и установить более выгодные условия сотрудничества со старыми партнерами;
- благодаря техническому и технологическому прогрессу, а также ввиду все большей насыщенности компьютерного рынка можно надеяться на более качественное и дешевое предложение программного и технического компьютерного обеспечения, на использование вычислительной техники для презентации и продажи своих предложений (собственные страницы в Интернете, презентация продуктов с помощью компакт-дисков, создание своих представительств в виртуальном пространстве, т.е. виртуальных турбюро, имеющих конкретные Интернет-адреса), при-

менение Интернета для связи с поставщиками и коллективными клиентами и т.д.;

- вследствие динамичного развития разных форм негосударственного образования, а также благодаря усилиям, предпринимаемым государственными образовательными учреждениями (особенно высшими) для противостояния конкуренции, можно надеяться на более качественные и дешевые отечественные предложения в сфере обучения персонала и на поиск новых работников, имеющих хорошую профессиональную подготовку;

- открывается возможность занять рыночные ниши, которыми еще не заинтересовались конкуренты;

- вследствие динамичного развития финансового и страхового рынка появляется возможность продажи клиентам так называемых «пакетов» или комплектов туристских, финансовых и страховых услуг;

- открывается возможность воспользоваться государственной финансовой помощью для оплаты инвестиционных и неинвестиционных проэкологических мероприятий;

- открывается возможность позаботиться об экологических свойствах продукта и на этой основе повысить его качество;

- возможное участие в мероприятиях по охране окружающей среды способно повысить привлекательность имиджа фирмы и будет содействовать ее продвижению;

- введение экопродукта в предложение позволит привлечь новых клиентов и увеличить продажи.

Польская туристская фирма с учетом имеющихся слабых сторон и неблагоприятных условий ближнего и дальнего окружения, а также под воздействием случайных факторов подвергается многочисленным угрозам. Перечень основных угроз выглядит следующим образом:

- обусловленный процессами интеграции в ЕС ввод в действие новых нормативных актов, принципиально изменяющих условия функционирования фирмы (туристское право, закон о защите потребителя, экологическое право, торговое и хозяйственное право, банковское право, налоговое право, страховое право и т.п.) и превышающих возможности фирмы к «дообучению» и способность ее адаптации к происходящим переменам;

- обусловленная процессами интеграции в ЕС угроза выхода на отечественный туристский рынок иностранных фирм, способных разместить на нем значительные ресурсы и новые произ-

водственные и сервисные мощности, реальность захвата ими существующих каналов распределения и получения контроля над значительной долей рынка вплоть до его полной монополизации;

- обусловленная процессами интеграции в ЕС и выходом на отечественный туристский рынок новых иностранных фирм угроза обострения конкуренции, следствием которой может стать снижение цен и уменьшение рентабельности;

- низкие барьеры входа на рынок новых конкурентов и неспособность быстро вырабатывать защитную реакцию вследствие отсутствия финансовых резервов, незначительности резервов производственных и сервисных мощностей, отсутствия возможностей получения дешевых кредитов, неумения воспользоваться средствами помощи от ЕС (к которым фирма теоретически получает доступ, но которые практически остаются недоступными из-за процедурных сложностей);

- интенсификация развития туристского сектора в целом и угроза, что фирма не сможет расти в темпе, соответствующем динамике роста сектора;

- помимо уже упоминавшейся угрозы снижения рентабельности вследствие ценовой конкуренции, инициированной новыми конкурентами и вынужденными следовать этой практике старыми конкурентами, может также проявиться тенденция к росту расходов как для предупреждения оттока высококвалифицированных кадров, так и из-за других факторов роста себестоимости (например, при введении бонусов); это еще более снизит рентабельность;

- непрерывное и длительное уменьшение рентабельности может принудить фирму отказаться от стратегии развития и принять стратегию выживания;

- вызванная снижением рентабельности хроническая нехватка капитала может привести к физической и моральной декапитализации основных средств, к снижению занятости, к уменьшению рыночной доли, к появлению задолженностей, утрате платежеспособности и потере финансовой стабильности;

- угроза поглощения отечественных предприятий иностранными субъектами и простых слияний, когда более сильный партнер получает контроль над активами более слабого; из практики известны по крайней мере четыре способа применения первого метода для входа крупных международных концернов на новые рынки: путем горизонтального, вертикального (интеграция «впе-

ред» и «назад»), концентрического поглощения и создания конгломератов;

- угроза ухода поставщиков и клиентов к объединившимся конкурентам и связанное с этим фактическое принуждение к интеграции;

- угроза увеличения финансовых нагрузок, возникающая из-за ужесточения экологического права в процессе его адаптации к законодательству ЕС;

- угроза роста цен на природные ресурсы (воду, землю, тепловую энергию и т.п.);

- потери доходов из-за того, что фирма отстает от конкурентов, применяющих современные способы хозяйствования, не осваивает новые продукты, не учитывает изменения предпочтений клиентов; это особенно заметно в приложении к проэкологическим предпочтениям, определяющим туристский спрос на Западе и все более проявляющимся внутри страны;

- рост общественного экологического сознания и следование новым проэкологическим эталонам в стиле жизни и отдыха может отразиться на ценах: клиент будет готов оплачивать более высокую стоимость здорового и дружественного окружающей среде продукта;

- вследствие концентрации туристского сектора крупнейшие фирмы берут на себя координационные функции и начинают навязывать другим участникам правила рыночной игры;

- более сильные конкуренты не позволяют более слабым копировать их рыночную стратегию;

- угроза со стороны новой группы конкурентов – крупных отечественных промышленных или торговых предприятий, открывающих собственные турбюро;

- угрозы, исходящие от новейших компьютерных торговых технологий (онлайн-систем), которые исключают услуги посредников и приводят к тому, что турбюро, выполняющие свою традиционную функцию продажи чужих услуг и продуктов, становятся ненужными;

- прямая продажа продуктов и услуг их производителями (например, безбилетная продажа экскурсионных услуг крупнейшими авиакомпаниями), вызванная стремлением снизить затраты;

- угроза увеличения рыночной силы поставщиков вследствие возможности прямой продажи с помощью современной вычислительной техники и других новых технологий и связанного с ним стремления к снижению маржи и отказу от скидок;

- угроза появления замещающих туристских продуктов.

Профиль возможностей и угроз для польской туристской фирмы представлен на рис. 7.



Рис. 7. Профиль возможностей и угроз для польской туристской фирмы

Источник: Собственные исследования.

10.3.1.2. Анализ жизненного цикла продукта

Жизненный цикл продукта – это период времени, в течение которого продукт находит на рынке своего покупателя. В этом периоде выделяют различные стадии продажи, называемые фазами цикла: фаза ввода продукта на рынок; фаза роста продаж; фаза зрелости продукта; фаза снижения продаж. Если бы развитие туристского предприятия было основано на производстве единственного продукта, то процесс его развития совпадал бы с

жизненным циклом продукта. Сложность процессов принятия решений в реальной фирме объясняется, среди прочего, тем, что развитие предприятия основывается на более чем одном продукте, а фаза снижения продаж одного продукта не означает упадка всего предприятия.

Представленные результаты исследований подтверждают вывод о том, что отечественное туристское предприятие, рассматриваемое сквозь призму жизненного цикла продукта, можно описать следующим образом.

- В предложении фирмы присутствуют продукты: вводимые на отечественный рынок, характеризующиеся ростом продаж и находящиеся в фазе зрелости; фирма не предлагает продукты, характеризующиеся падением продаж;
- На отечественном рынке фирма может занимать лидирующие позиции, однако в аспекте достижений международного рынка ее позиция, скорее всего, будет оцениваться как второстепенная;
- Изменение рыночных условий после интеграции с ЕС приведет к тому, что фаза развития продуктов, предлагаемых фирмой в настоящее время, будет сдвинута, а сам жизненный цикл предлагаемых продуктов будет значительно сокращен. В частности, продукты, находящиеся в фазе роста продаж, перейдут в фазу зрелости либо, минуя ее, сразу окажутся в фазе падения продаж и будут удаляться с рынка.

Очень важной задачей для фирмы считается удержание занятой позиции, а если возможно – то переход на позицию принятия вызова. Наихудший сценарий связан с вытеснением фирмы старыми и новыми конкурентами на позиции заполнения оставшихся свободными рыночных ниш.

10.3.1.3. Анализ *portfolio* (портфеля)

Портфельный подход заключается в разделении продуктов, в производстве или продаже которых заинтересована фирма, на такие группы, для каждой из которых разрабатывается своя стратегия и выбирается свой способ аллокации (размещения) ресурсов. Анализ жизненного цикла продукта оказывается очень эффективным для исследования одиночного продукта, тогда как анализ *portfolio* путем составления различных комбинаций портфеля продуктов весьма полезен при планировании продукта-микс. При помощи последнего метода можно исследовать конкурен-

тоспособность продукта и оценить шансы повышения его доли в прибылях фирмы, а также повышения его влияния на финансовые результаты.

Результаты анализа *portfolio* для польского туристского предприятия с учетом материалов исследований и данных, почерпнутых из специальной литературы, представляются следующим образом:

- в предложении доминируют продукты категории «*cash cow*» («дойные коровы»), которые приносят фирме чистую прибыль и за счет которых финансируются другие, менее прибыльные или убыточные продукты;
- в предложение вводятся продукты категории «*stars*» («звезды»); они требуют больших затрат, приносят большие доходы, однако не дают финансовой прибыли; они гарантируют фирме престиж и привлекают к ней состоятельных и очень состоятельных клиентов; темп роста их продаж очень высок;
- фирма рассматривает возможность введения в свое предложение продуктов категории «*question marks*» («проблемные дети»), которые характеризуются низкой долей на отечественном рынке, спрос на которые в стране еще невелик, однако новейшие тенденции мирового рынка указывают на быстрый рост интереса к ним; инвестирование в такие продукты может привести к тому, что они могут стать «звездами», а частично – даже «дойными коровами»;
- фирма недавно отказалась от предложения продуктов типа «*dogs*» («собаки»), поскольку они не приносят финансовой прибыли и не имеют перспективы развития.

Портфельный анализ не дает информацию об удельном весе продуктов из области эко- или агротуризма. Можно предположить, что если они и присутствуют в предложении, то под другим названием.

10.3.2. Концепция экостратегии

Переход ко второй фазе построения стратегии, называемой концептуальной фазой, начинается с эскиза имиджа фирмы, формулирования ее долгосрочных перспективных целей и принципов функционирования.

Экостратегия означает направленность управления фирмой и ее развития на получение стабильных долгосрочных доходов – не вопреки, а именно благодаря ориентации на дружественность окружающей среды.

10.3.2.1. Миссия фирмы (*business mission*)

Чаще всего активность фирмы, обладающей статусом турбюро, проявляется на отечественном и иностранном рынке в:

- комплексной организации путешествий (в том числе путем соответствующего комбинирования и объединения одиночных чужих предложений в пакет услуг);
- продаже пакетов либо отдельных частных услуг, оказываемых другими субъектами.

Традиционно миссией турбюро также считается консультирование клиентов при выборе продуктов, а также консультирование контрагентов по вопросам ожиданий и предпочтений, выявленных у клиента при прямом контакте с бюро. Роль турбюро со временем изменяется – она зависит от новых тенденций формирования туристского рынка, но в большей степени – от технологических и продуктовых инноваций, в первую очередь от цифровых технологий. Поэтому миссия фирмы должна учитывать происходящие изменения и даже опережать их. При определении миссии турбюро будем исходить из того, что активность в сфере консультационных услуг в общей иерархии ценностей по меньшей мере сравнима с активностью в сфере посредничества по продаже туристского продукта.

Любой клиент желает быстро получить полную информацию по широкому спектру предложений, которыми располагает турбюро. Если учесть, что не каждый клиент умеет пользоваться компьютером, то посредством онлайновых технологий турбюро может играть роль «навигатора» и проводника по бесчисленному множеству предложений (оферт), появляющихся на мониторе компьютера. Также всегда найдутся клиенты (особенно пожилого возраста), которые будут предпочитать личный *«high-touch»* обезличенному и лишенному человеческого образа *«high tech»*, т.е. будут ценить живой персональный контакт с другим человеком выше контакта с машиной. Эта группа клиентов с полным доверием прислушается к рекомендациям и добрым советам своих постоянных консультантов – работников бюро. Клиенты этой

же группы будут проявлять и наибольшую недоверчивость, а в деталях предложения, демонстрируемых с помощью видеоролика или компьютерной программы, они будут усматривать пустые обещания, недостоверную рекламу и стремление уйти от ответственности перед клиентом.

Миссия фирмы, для которой формируется обсуждаемая стратегия, идентифицируется следующим образом:

1. Посредничество в продаже конечному покупателю туристского продукта:

- отечественных и заграничных поездок – на отдых, рекреационных, спортивных, паломнических, ознакомительных, образовательных, оздоровительных, краеведческих;

- гостиничных, гастрономических, транспортных, конференционных, экскурсионных и т.п. услуг;

- так называемых пакетов, обеспечивающих комплексное обслуживание.

2. Интерпретация информации, бесчисленное множество которой предоставляется в распоряжение пользователей глобальной системы компьютерного резервирования и других информационных систем;

3. Экспертизы и консультирование отправляющихся в служебные поездки и на отдых;

4. Посредничество в цепи доставки продукта от оптового поставщика к розничному продавцу;

5. Непрерывная актуализация информации о продукте, в том числе и о его цене;

6. Посредничество в продаже платежных и других карт (*SmartCards*, *ChipCards*), а также консультирование по их использованию в зависимости от условий конкретного путешествия.

Имидж фирмы (*corporate identity*) должен формироваться в единстве и гармонии с ее миссией. Для персонификации фирмы несомненно первоочередное значение может иметь ее отношение к окружающей среде и подчеркивание проэкологической ориентации. Имидж фирмы, который должен быть распространен как среди работников, так и в ближнем и дальнем ее окружении, определяется чаще всего кратким описанием (не более 5–7 предложений), выражающим ориентацию, легитимность и мотивацию ее деятельности.

Имидж фирмы может определяться, например, заявлением о том, что предложения фирмы гарантируют клиенту удачный от-

дых в выбранном им месте и в указанный период за приемлемую для него цену, и что в них сочетаются традиционные ценности и рыночные новшества. Фирма предпочитает местности, в которых туристы могут рассчитывать на дружественное отношение и гостеприимство, чистую окружающую среду и незабываемые эстетические впечатления.

Фирма определяет сферу своей общественной ответственности заявлением о том, что ее деятельность направлена на повышение качества жизни своих клиентов и на повышение жизненного уровня людей в тех местностях, которые принимают туристов – клиентов фирмы.

Фирма декларирует гарантии безопасности, которые возможны при современном уровне развития знаний и техники; фирма предлагает только такие продукты, производство и потребление (в широком смысле) которых не угрожает здоровью и жизни человека, а также не унижает его достоинство.

10.3.2.2. Цели и принципы

Концепция экостратегии должна также содержать перспективные цели и принципы функционирования предприятия. Экологические цели должны интегрироваться с системой экономических и социальных целей.

Цели (*superordinate goals*) могут формулироваться следующим образом:

- создание новых ценностей;
- выполнение запросов клиентов;
- усилия по минимизации воздействия на окружающую среду;
- обеспечение безопасности клиентов, населения местностей туристского посещения, сотрудников и партнеров.

Принципы (*policies and practices*), на которых фирма основывает свою деятельность и будущее развитие, можно представить следующим перечнем:

- качество: фирма продвигает продукты, которые удовлетворяют потребности клиентов, оптимальным образом разрешают их проблемы и удовлетворяют экологическим требованиям;
- ответственность за окружающую среду: фирма продвигает продукты, чьи характеристики, а также процессы производства, распределения и потребления которых удовлетворяют научным экологическим критериям; усилия по минимизации воздействия

на окружающую среду не прекращаются, а процедуры оценки этого воздействия непрерывно совершенствуются;

- готовность к взаимодействию и кооперации: фирма практикует открытость к взаимодействию с наукой, отраслевыми и другими партнерами, отечественными и иностранными контрагентами, с органами самоуправления, с общественными организациями и любыми субъектами, выражающими готовность к подобному сотрудничеству;

- готовность к информированию: фирма обязуется соблюдать открытость и достоверность при информировании клиентов, общественности и других заинтересованных лиц по вопросам качества, безопасности и воздействия на окружающую среду предлагаемых ею продуктов и осуществляющей ею деятельности.

Концептуальная фаза построения стратегии получает развитие при трансформации стратегических и нормативных принципов в операционную деятельность, а также при распределении ролей по менеджменту.

10.3.3. Цели маркетинга (оперативный план)

Третья фаза построения стратегии начинается формулированием целей маркетинга и составлением оперативного плана достижения этих целей.

Важнейшими целями маркетинга для туристской фирмы могут считаться:

- повышение конкурентоспособности;
- обеспечение рентабельности;
- проэкологическая ориентация.

По мнению некоторых специалистов, занимающихся проблематикой третьей фазы, одна из важнейших сопутствующих ей задач заключается в широком освещении миссии фирмы, ее имиджа, перспективных целей и принципов функционирования, а также некоторых целей маркетинга (например, проэкологической ориентации и ее проявлений).

Для решения этой задачи необходима реализация тактических действий из сферы отношений с общественностью – «паблик рилейшнз» – *public relations* (PR), и в первую очередь взаимодействие со средствами массовой информации.

10.3.3.1. Повышение конкурентоспособности

Рост конкурентоспособности возможен благодаря работе на опережение, изменение стратегии и повышение качества. Работа на опережение необходима из-за процессов интеграции в ЕС, связанных с этим фактом ускорением концентрации и централизации капитала, а также с появлением новых «высоких технологий» (*high-tech*), особенно компьютерных мультимедиа-технологий.

Для реализации этой цели будут создаваться так называемые автоматизированные рабочие места (АРМ), предназначенные для получения и накопления информации. Потребуются затраты на новейшее компьютерное обеспечение этих АРМ и на их подключение к Интернету. Через Интернет, а также по традиционным каналам связи будет собираться информация: об отечественных и иностранных конкурентах; о программах помощи ЕС, которыми фирма может воспользоваться в настоящее время или в будущем; о программах поддержки туризма; о программах поддержки охраны окружающей среды; о программах поддержки качества.

Хорошие возможности для сбора информации предоставит участие в отечественных и международных ярмарках. Накоплению информации будут способствовать контакты с отечественными отраслевыми организациями, объединяющими существующих поставщиков туристских продуктов, а также с отечественными и международными организациями, объединяющими туристские бюро. Очень полезной будет информация об иностранных отраслевых периодических изданиях и программах профессиональной подготовки персонала.

Подписка на эти издания и поездки на переподготовку (в первую очередь, руководящих работников) будут способствовать не только решению важной задачи совершенствования навыков и умений, но и доступу к новым источникам информации.

Будут предприняты попытки концентрации и централизации капитала путем достижения соглашений с поставщиками продуктов для увеличения финансовых возможностей и предупреждения вероятных попыток будущих иностранных конкурентов отсечь этих поставщиков.

Будут установлены контакты с теми крупными турбюро ЕС, которые стремятся попасть на польский рынок, и предприняты попытки заключения с ними договоров *франчайзинга*, позволяющих перенять опыт лидеров международного рынка.

Для повышения конкурентоспособности фирма будет нести расходы на приобретение компьютеров и программного обеспечения, а также на создание вычислительной сети. Одной из важнейших задач станет создание виртуального представительства фирмы в виде виртуального турбюро, представляющего в интернет-витрине полную и обновляемую информацию о предлагаемых туристских продуктах и услугах.

Для повышения конкурентоспособности и улучшения обслуживания клиента фирма в первую очередь сориентируется на консультирование по вопросам выбора предложения, наиболее благоприятного для конкретного клиента и соответствующего его запросам и ожиданиям. Консультирование клиентов станет важнейшим видом деятельности фирмы, нацеленным не только на упрочнение связей с ними и формирование у них уверенности в профессионализме персонала, но и на предупреждение возможного оттока клиентов к будущим конкурентам (особенно иностранным). Функция консультирования клиентов может трансформироваться в самостоятельное поле деятельности фирмы в ситуации, когда из-за развития компьютерных технологий отпадет необходимость в посредничестве при продаже туристских продуктов, либо в случае отсечения от поставщиков.

Для повышения конкурентоспособности фирма предпримет усилия по популяризации своего позитивного имиджа путем участия, организации и спонсирования благотворительных акций, мероприятий по охране окружающей среды и т.д.

10.3.3.2. Обеспечение рентабельности

Для обеспечения рентабельности и поддержания ее на достигнутом ранее уровне фирма привлечет новых клиентов и одновременно постарается удержать прежних клиентов. Эта задача будет решаться за счет найма агентов в других регионах страны и за границей, которые параллельно будут выполнять функции информационных брокеров. Применительно к агентам будет применяться система бонусов *«look to book»* (с учетом завершенных операций), а контакты с ними будут поддерживаться посредством компьютерной сети.

Финансовая прибыль будет создаваться на основе не только традиционной модели получения комиссионного вознаграждения, но и современной *«management free model»*. Значительную экономию должен принести быстрый переход к применению ком-

пьютеризации (уменьшение затрат на бумажные носители, в том числе и для корреспонденции, уменьшение количества бумажных каталогов за счет замены их видеокассетами и компакт-дисками, возможность увеличения количества задач и скорости их решения при том же уровне занятости, экономия пространства в результате замены бумажной документации машинными носителями информации и т.п.).

Эти мероприятия будут дружественными окружающей среде, поэтому их можно использовать для формирования имиджа фирмы. Привлечению новых клиентов будет способствовать включение в предложение фирмы новых продуктов и дополнительное инвестирование в уже предлагаемые продукты уровня «*stars*» и «*question marks*», считающиеся наиболее перспективными для отечественного рынка и рассматриваемые в качестве хитов лидерами иностранных рынков (например, в области экотуризма, туризма типа «*incentive and meeting*», оздоровительного, приключенческого и т.п.). Фирма намерена диверсифицировать свое предложение, что позволит расширить выбор при планируемом увеличении количества клиентов.

Фирма в своей ценовой политике будет стремиться к уменьшению ценовых различий между продуктами, имеющими различную себестоимость. Некоторые продукты будут намеренно продаваться по демпинговым ценам для того, чтобы удержать прежних покупателей и привлечь новых клиентов с относительно низким уровнем благосостояния в надежде на то, что период структурных перемен сделает их более обеспеченными. Такая тактика позволяет привлекать в качестве клиентов еще не самостоятельных молодых людей, которые по завершении обучения начнут трудиться и накапливать финансовые ресурсы.

Убытки от такой деятельности будут компенсироваться продажей дорогих продуктов состоятельным группам клиентов.

Фирма будет осуществлять перспективные инвестиции с использованием собственных и сторонних источников финансирования, в том числе и иностранных программ финансовой помощи.

10.3.3.3. Проэкологическая ориентация

Проэкологическая ориентация проявляется в выборе фирмой следующих приоритетов:

– проэкологические мероприятия, обусловленные нормами действующего законодательства;

- проэкологические мероприятия, реализация которых принесет фирме экономию средств;
- мероприятия, не требующие дополнительных расходов;
- мероприятия, увеличивающие финансовую нагрузку на фирму.

Проэкологическая ориентация поддерживает обе представленные выше цели, т.е. повышение конкурентоспособности и обеспечение рентабельности, следующим образом:

- конкурентоспособность повышается благодаря инновационным решениям по охране окружающей среды, предпринимаемым при формировании предложения фирмы;
- конкурентоспособность повышается благодаря формированию нового качества продукта, обладающего экологическими свойствами (безопасность для здоровья и окружающей среды, наличие природных и эстетических достоинств и т.п.);
- конкурентоспособность повышается благодаря привлечению новых клиентов, имеющих проэкологическую ориентацию;
- предвосхищение будущих правовых решений, направленных на охрану окружающей среды и экоразвитие;
- предвосхищение будущих проэкологических предпочтений клиентов;
- возможность диверсификации (в направлении поиска рыночных ниш, новой сегментации рынка);
- улучшение имиджа фирмы;
- получение новых полномочий;
- обретение большей свободы в формировании цен при получении преимуществ, основанных на новом проэкологическом качестве и на уменьшении материальных и энергетических затрат.

О дружественном окружающей среде стиле работы будут свидетельствовать следующие действия:

- применение энергосберегающего освещения и отопления, а также другого энергосберегающего оборудования, которое приобретет фирма;
- в своей текущей деятельности фирма будет использовать транспортные средства с низким потреблением топлива и катализаторами, применять безвредные для окружающей среды чистящие средства, экономить тепловую и световую энергию, а также воду, экономно использовать пространство, применять безотходные системы, отводить стоки в коммунальные очистные сооружения, вывозить отходы на коммунальные мусорные свал-

ки, применять упаковку многократного использования, применять легко разлагаемую тару, откажется от разовой упаковки, будет экономить материалы (например, вместо безвозвратной раздачи каталогов будет выдавать их для ознакомления с обязательным возвратом, заменит традиционные каталоги их электронными или видео-аналогами);

– при продаже предложения клиентов будут информировать о: состоянии окружающей среды в местностях целевого посещения; воздействии на окружающую среду транспортных средств, которыми они могут достичь цели посещения; воздействии их на окружающую среду при пребывании в месте туристского посещения; о влиянии на окружающую среду их туристской активности;

– фирма не будет вводить приставку «эко-» в свое название, однако включит экознак в свой логотип и будет осуществлять экомаркировку своих продуктов;

– фирма будет использовать свое влияние для формирования у поставщиков модели проэкологического поведения;

– фирма будет накапливать информацию о знаках качества ISO 9000 и ISO 14000, а также стремиться к выполнению условий, которые обеспечат в будущем получение этих знаков;

– в соответствии с действующим законодательством фирма будет оплачивать экологические платежи и стремиться к их снижению за счет выполнения инвестиционных и неинвестиционных проэкологических мероприятий;

– фирма составит перечень проэкологических мероприятий с указанием источников их финансирования, в том числе с привлечением внешних средств, например, фонда охраны окружающей среды и водного хозяйства;

– фирма будет составлять баланс материально- и энергоемкости своей деятельности, а также публиковать в конце каждого года отчет о результатах своей проэкологической деятельности;

– фирма будет добровольно подвергаться процедурам оценки деятельности по охране окружающей среды, а также оценки эффективности осуществляемого на предприятии экологического управления, выполняемым независимыми компаниями, уполномоченными на проведение экоаудита;

– фирма будет популяризировать факт учета экологических целей в стратегии своей деятельности с помощью средств массовой информации, будет выступать в роли организатора, участника либо спонсора акций по охране окружающей среды в мест-

ности, где расположена штаб-квартира фирмы, или местностях, куда фирма предлагает отправиться своим клиентам;

– фирма будет подвергаться процедуре экологической ревизии и будет добиваться проведения такой же ревизии у своих партнеров в случае объединения (интеграции) с ними.

В свою очередь, вытекающие из целей маркетинга задачи должны быть распределены между исполнителями с определением сферы ответственности каждого из них и назначением способов и сроков решения этих задач.

10.3.4. Реализация и контроль

Реализация оперативного плана составляет четвертую фазу построения экостратегии туристской фирмы. Условно пятой фазой можно считать контроль, поскольку контроль имеет непрерывный характер и проводится на всех других фазах.

Фаза реализации заключается в возможно более точном отображении стратегической концепции в реальной действительности. Изменения внешних и внутренних условий, которые невозможна предусмотреть в стратегии, требуют эластичности и корректировки плановых положений при ее практической реализации. Также существует возможность построения многовариантной стратегии, позволяющей иметь готовые решения на случай внезапных, но ожидаемых событий. Можно также воспользоваться так называемыми имитационными сценариями, сближающими последствия оптимистического и пессимистического вариантов стратегии.

Как уже упоминалось, фаза контроля в современном понимании не может быть локализована во времени. Контроль – это непрерывный процесс, который сопутствует всем ранее обсуждавшимся фазам. Контроль в современном понимании не означает простой проверки соответствия плана и его реализации, но трактуется гораздо шире – как функция координации всех видов деятельности фирмы, направленная на повышение шансов (потенциала), а также на предотвращение угроз (рисков). По аналогии, контроль применительно к экостратегии означает функцию координации всех видов деятельности фирмы, дружественных окружающей среде и направленных на ее охрану, в целях увеличения ее конкурентоспособности.

ния экологического потенциала и предотвращения экологических угроз.

Приведенный пример представляет схему построения экостратегии для турбюро, которая с успехом может использоваться и другими субъектами туристской индустрии, такими как отели, рестораны, туроператоры, перевозчики.

10.4. Возможности использования результатов исследований и наглядной модели для формулирования экостратегии собственной фирмы

Для любой туристской фирмы, и особенно для польской, пребывающей в состоянии ожидания предстоящих в ближайшем будущем серьезных изменений, необычайно важным оказывается проведение концептуальной работы по формулированию стратегии собственного развития. Необходимо, чтобы плоды этой работы были представлены в письменном виде и приняли форму внутреннего документа. Только руководство фирмы может решить – нужно ли его публиковать, и если да – то где, когда и каким образом. Описание ситуации, даже весьма неполное, может стать отправной точкой для выяснения угроз, которые благодаря их выявлению удастся предотвратить или хотя бы минимизировать. Это описание может стать отправной точкой для выяснения шансов, которые возникают только один раз, причем их неиспользование приведет к необратимым потерям либо даже к целой цепи нежелательных последствий, в том числе и в самом отдаленном будущем. Установление диагноза (даже не совсем точного) дает возможность верифицировать его применительно к происходящим переменам. Применение какой-либо технологии построения стратегии будущего развития, в том числе очень упрощенной или даже совсем примитивной, приносит гораздо лучшие результаты, чем работа вслепую.

Представляется, что предложенные технологии построения экостратегии и схема поведения, несмотря на их очевидные недостатки и несовершенство, пригодны для применения разнообразными фирмами разных отраслей туризма. Следует также принять

во внимание факт, что единого универсального рецепта достижения успеха не существует. Поэтому каждая фирма, которая захочет воспользоваться нашим предложением, будет вынуждена модифицировать метод применительно к собственным внутренним и внешним условиям.

Не подлежит сомнению утверждение, что профессиональное управление туристской фирмой требует владения научными и методологическими основами, в том числе и апробированными на практике технологиями построения стратегий. С этой точки зрения на польском рынке ощущается серьезный недостаток в консалтинговых фирмах, ориентированных на туристский сектор, а также недостаточное взаимодействие между наукой и туристскими предприятиями.

Подводя итоги выполненного исследования, можно утверждать, что в его ходе был изучен механизм экологического управления с помощью как отечественных, так и международных (в том числе и действующих в ЕС) инструментов воздействия на предприятие. Мы также выяснили эффективность этих инструментов и особенности применения соответствующих правовых норм. Были обобщены результаты анализа того, как сами предприятия оценивают функционирование этих инструментов.

Выявлены тенденции возможных изменений, обусловленных несовершенством применяемого в настоящее время инструментария, действующего на отношение предприятий к окружающей среде.

Мы ознакомились с теми финансово-правовыми решениями, которые должны приниматься в связи с процессом адаптации к требованиям ЕС, в том числе с теми из них, которые уже в настоящее время открывают шансы воспользоваться европейскими программами поддержки туризма и охраны окружающей среды.

Результаты анкетного опроса туристских предприятий свидетельствуют, что финансовая нагрузка на них, имеющая вид платежей за хозяйственное пользование окружающей средой и ее изменение, в настоящее время меньше, чем в других отраслях. Собираемость этих платежей значительно выше, поскольку величина финансовой нагрузки не превышает платежеспособность туристских фирм. По этой причине невыполнение экологических финансовых обязательств встречается достаточно редко.

Гораздо чаще регистрируются нарушения в области рационального освоения пространства. Также как и в других отраслях, в туризме отсутствуют стандарты и правовые основания для присвоения статуса «экопроизводитель» и «экопродукт», а также для экомаркирования продукции, несмотря на то, что некоторые фирмы сами требуют применения таких инструментов экологической политики.

Благодаря проведенным исследованиям выяснена сущность интегрированной системы управления предприятием и рассмотрены технологии практического внедрения этой системы. Интег-

рированная система управления предприятием основана на интеграции экологических целей в функциональную структуру предприятия. Исследования позволили выделить три группы предприятий, различающихся масштабами интеграции и способами ее проведения:

- Первая группа охватывает предприятия, на которых изменения, соответствующие целям государственной экологической политики, проводятся под давлением принудительных инструментов административного или финансового характера. Такие изменения условно можно считать «изменениями на минимальном уровне»;
- Вторую группу составляют предприятия, которые сохраняют систему своих целей неизменной, но рассматривают проблематику охраны окружающей среды на фоне других целей как дополнительный компонент уже существующих структурных и функциональных решений. Происходящие на них изменения можно считать «дополняющими изменениями» или модификацией;
- Предприятия третьей группы проводят генеральную перестройку системы целей и заботятся о тесной корреляции экологических, экономических и социальных целей. Такие изменения основаны на новой системе ценностей и носят характер изменений культуры предприятия. Они проявляются в новом способе расчета эффективности, поскольку вместо традиционного экономического расчета выполняется социоэкономический расчет. Можно утверждать, что предприятия этой группы занимают лидирующие позиции. Изменения происходят в результате как горизонтальной, так и вертикальной интеграции. Они затрагивают и нормативное (миссия предприятия), и стратегическое (программы), и оперативное (принятие, организация и реализация решений) управление.

Эти изменения имеют инновационный характер и происходят непрерывно, а с точки зрения экологических, экономических и социальных критериев оцениваются как прогрессивные.

Результаты исследований показывают, что среди польских фирм заметно доминируют предприятия первой группы. На втором месте по численности находятся туристские предприятия, характеристики которых позволяют отнести их к третьей группе. Меньше всего насчитывается предприятий второй группы. Эти результаты дают основания говорить о наличии двух противоположных тенденций: с одной стороны, крайнее нежелание тури-

стских фирм заниматься проблематикой охраны окружающей среды, а с другой – инновационность и энтузиазм в действиях на благо экологии с расчетом на получение перспективной, а иногда и текущей выгоды.

Эти тенденции говорят об определенных отличиях польских туристских фирм от предприятий других отраслей, большинство из которых обладает свойствами, характерными для второй группы. Изучение иностранного опыта позволяет сделать вывод о том, что на территории Западной Европы доминируют предприятия второй и третьей групп.

По материалам, приведенным в иностранной специальной литературе и почерпнутым из первоисточников, анализировались стратегии управления туристскими фирмами таких стран, как Германия, Австрия, Швейцария, Люксембург, Бельгия и Франция.

Был сделан вывод о том, что в стратегиях управления туристскими фирмами значительную роль играет экологический фактор. Фирмы видят в применяемых государством инструментах экологической политики не только угрозу своим интересам, но и новые шансы для развития. Аналогично трактуются новые проэкологические тенденции как в туристском спросе, так и в поведении партнеров и конкурентов. Они всегда рассматриваются в категориях угроз или шансов развития, и ни одна фирма не пытается сохранить позицию безразличия по отношению к изменениям, происходящим в ее окружении. В ситуации, когда сама фирма становится субъектом таких изменений, не реагировать на них просто невозможно. Поэтому в применявшуюся ранее стратегию управления вводятся некие защитные элементы, позволяющие предотвращать или минимизировать угрозы, которые (по мнению руководства фирмы) представляют собой последствия происходящих изменений. Несмотря на то, что в основе такого поведения лежат низменные инстинкты страха перед «новым», тем не менее остается фактом, что экологический фактор и в этом случае отражается в стратегии управления фирмой, что позволяет называть ее «экостратегией». К этой группе относятся стратегии «протеста», пассивности и противоположности, приспособленчества и предвосхищения, а в какой-то степени – также стратегия перекладывания ответственности и перевода затрат на других. Включение экологического фактора в стратегию управления предприятием и даже присвоение ему заметного приоритета в системе ценностей и целей может мотивироваться усмотре-

нием в нем шансов на усиление рыночной позиции либо шансов развития фирмы. Экостратегии в таком понимании ориентируются чаще всего на «новое качество», на снижение затрат либо на «опережение» (так называемые пионерные стратегии). К ним относят и стратегии защиты от риска. Они позволяют фирме воспользоваться внешними источниками финансирования экологической инфраструктуры на территории предприятия, обеспечивают экономию ресурсов и рационализацию хозяйства, увеличивают оборот, повышают рентабельность и часто дают возможность создавать новые рабочие места.

Экостратегия – это такой способ управления, который учитывает экологический фактор, а ее формула базируется на отношении предприятия, его работников, клиентов, партнеров и конкурентов к окружающей среде и к государственной экологической политике. Эта стратегия формирует отношение «окружающая среда – предприятие» так, чтобы оно стало компонентом потенциала предприятия, увеличило жизнеспособность и открыло новые перспективы развития.

Экостратегии служат усилиению рыночной позиции и созданию позитивного имиджа фирмы. На международных туристских ярмарках представляемые предложения рекламируются как дружественные окружающей среде даже тогда, когда это не соответствует действительности. В странах Западной Европы до настоящего времени отсутствует система стандартизации продуктов и производителей, дружественных окружающей среде.

Приведенные рассуждения свидетельствуют, что экостратегия не всегда основывается на позитивной мотивации. Экостратегии различаются уровнем эффективности решения экологических проблем. Большинство из них характеризуется смещением решения экологической проблемы:

- в пространстве (перекладывание ее на окружение) или
- во времени (перекладывание ее на потомков).

Основной критерий выбора дружественной окружающей среде стратегии управления – это способность решить экологическую проблему. Второй критерий – это способность устраниć причины, которые привели или приводят к возникновению экологической проблемы, и способность предотвращать возникновение таких проблем в будущем. Экологическая эффективность стратегии оценивается через призму экономии ресурсов и минимизации отходов и выбросов, поэтому она основана на проэкологических изменениях технологий.

Экономическая эффективность оценивается через призму рыночной позиции и способности фирмы к развитию.

Социальная эффективность оценивается через призму способности удовлетворять общественные потребности (удовлетворять запросы клиента) и стремление создавать новые рабочие места.

В процессе исследований мы ознакомились с экостратегиями двух групп предприятий. В первую группу попали предприятия отраслей, не связанных с туризмом. Во всех случаях построению экостратегии предшествовало диагностирование и ситуационный анализ. Изучалась ситуация на рынке конкретного сектора и конкретных отраслей, ситуации у конкурентов и у потребителей, а также состояние предприятия (в частности, его стратегический потенциал). Для ситуационного анализа предприятия важное значение имеет идентификация факторов, связанных с окружающей средой и влияющих на функционирование предприятия, определение степени этого влияния и оценка тенденции к изменениям (рост, стабилизация, регресс). Очередной шаг – оценка возможностей и угроз, а также анализ сильных и слабых сторон фирмы относительно экологических факторов. Следующий этап заключается в создании концепции маркетинга, учитывающей экологически ориентированные цели и маркетинговые стратегии, а также экологически ориентированные мероприятия в области продуктовой, коммуникационной, ценовой и распределительной политики.

На последнем этапе конкретизируются результаты, ожидаемые от реализации составляемой маркетинговой концепции, в частности, объем продаж и другие рыночные показатели, экологические показатели и индексы, а также результаты, обусловленные ориентацией на клиентов.

Во вторую группу входят предприятия, относящиеся к индустрии туризма, а именно транспортные и гастрономические фирмы, бюро продажи туристских услуг и организаторы путешествий (туроператоры). Их принципиальное отличие от предприятий первой группы заключается в значимости экологического фактора для оценки привлекательности туристского сектора.

Результаты исследований показали, что большинство польских туристских фирм не представляет меры своей ответственности за загрязнение окружающей среды как в месте расположения фирмы, так и в местностях, в которые направлено организуемое ими (прямо или косвенно) туристское движение. Уро-

вень осознания ими угроз окружающей среде со стороны отличных от туризма отраслей экономики оказывается достаточно высоким, особенно если речь идет о потреблении воды, отведении стоков, вывозе отходов и выбросе вредных веществ в атмосферу из так называемых низких источников, нецелевом использовании сельскохозяйственных и лесных земель, а также о вырубке деревьев. Большинство предприятий все еще не определилось ни с направлениями проэкологической деятельности, ни с объемами необходимого финансирования. Наиболее часто встречающийся аргумент заключается в том, что «эти мероприятия все равно невозможно финансировать самостоятельно». Источники и формы внешней финансовой помощи туристским предприятиям почти неизвестны.

Не все предприятия выполняют требования нормативных документов в области охраны окружающей среды. Те предприятия, которые соблюдают действующее экологическое законодательство, получают разрешения и вносят соответствующие платежи не более чем по трем позициям. Встречаются случаи наложения штрафов за нанесение экологического ущерба, взимаемых в пользу общественных субъектов (например, местного самоуправления, национального парка и т.п.) или в пользу частных владельцев (крестьян, владельцев лесов и т.п.), а также компенсаций в пользу клиентов за ненадлежащие санитарные условия в период путешествия либо в месте туристского пребывания.

Финансовые нагрузки в виде платежей и штрафов не оказывают существенного воздействия на окупаемость. В то же время очень важную роль играют правовые документы, регулирующие решения в области инвестиционной деятельности, особенно в местностях с особой природной привлекательностью, часто находящихся под специальной охраной. Решения административных органов о выдаче разрешений на ведение хозяйственной туристской деятельности часто не учитывают требования охраны окружающей среды. Ожидаемые правовые изменения, предусматривающие обязательную оценку воздействия на окружающую среду, могут оказать решающее влияние на реализацию экологических мероприятий уже на начальной фазе хозяйственной туристской деятельности.

Обследованные туристские предприятия выражали желание и готовность принять экологическую ориентацию несмотря на то, что их предыдущая проэкологическая активность в большин-

стве случаев была минимальной и поддерживалась на уровне, требуемом нормативными документами. Чаще всего под проэкологической деятельностью понимается строительство элементов экологической инфраструктуры, реже – устранение нанесенного экологического ущерба. За исключением выделенной ранее группы «лидеров» очень редко используется инновационный подход, связанный с мероприятиями по экономии ресурсов (воды, энергии, топлива и т.п.), действиями по модернизации или замене технологий оказания услуг, а также с включением экопродукта в свои предложения. Предприятия согласны с тем, что угроза окружающей среде должна рассматриваться как одна из важнейших и чрезвычайно актуальных угроз человеческой цивилизации, т.е. как проблема, подлежащая срочному решению. Однако они редко представляют себе экономические последствия экологических изменений и не знают, каким образом могут содействовать уменьшению этой угрозы. Предприятия остро ощущают необходимость просвещения в области экологического права, экологической экономики, и особенно в сфере проэкологических мероприятий и источников их финансирования.

Туристская индустрия представляет собой комплекс объединенных кооперативными связями хозяйствующих субъектов. Поле ее предметной деятельности заполнено самими туристами и местным населением, принимающим гостей на своей территории. С точки зрения вида деятельности, характера туристских потребностей и способа их удовлетворения (прямого или косвенного), выполняемых функций, социально-экономической роли, а также организационной формы субъекты туристской индустрии можно разделить на несколько групп. Каждая из этих групп характеризуется спецификой воздействия на окружающую среду, а также специфическими условиями и возможностями осуществления проэкологических мероприятий и построения экостратегии. Если судить по иностранной специальной литературе, то наиболее исследованными с этой позиции группами можно признать транспортные, гостиничные и гастрономические предприятия, бюро продажи туристских услуг и агротуристские хозяйства.

Воздействие на окружающую среду транспортных предприятий характеризуется потреблением огромного количества энергии, значительными выбросами загрязняющих веществ в атмосферу, шумом и большими пространственными потребностями. Деятельность гостиниц характеризуется большими потребностя-

ми в воде, тепловой и световой энергии, значительным количеством стоков и твердых отходов, особенно упаковочных материалов.

Экостратегии различаются структурами целей, направленными на минимизацию или устранение специфических неблагоприятных воздействий. Экостратегии содержат не только сформулированные цели и программы, но и технологии контроля над реализацией этих целей и программ. Контроль возможен только тогда, когда предприятия обладают экологической информацией. Система экологической информации – это необходимая база для внутреннего и внешнего контроля, проводимого в рамках экостратегии. Наиболее известны такие технологии обобщения информации, как экобалансы, экологический учет, анализ линейки продуктов, а также экологические показатели – такие как экологическая продуктивность, технологическая и продуктовая ресурсоемкость, эластичность ресурсов, экологическая и эколого-экономическая эффективность. Сравнительный анализ экологических показателей деятельности предприятия в разные отчетные периоды позволяет оценить степень достижения поставленных целей. Сравнительный анализ экологических показателей деятельности предприятия и его конкурентов из той же отрасли позволяет оценить точность решений, зафиксированных в экостратегии. Благодаря этому становится возможным сравнение различных групп субъектов всей туристской индустрии.

Польские предприятия не обобщают экологическую информацию относительно экологических целей, не знают и не применяют экологические показатели. До настоящего времени не создано ни одной системы обобщения такой информации на уровне предприятия. Поэтому как сравнительный анализ, так и контроль над реализацией целей оказываются невозможными.

Сопоставление стратегий управления предприятиями стран Западной Европы проводится с применением метода тестирования предприятий. Для анализа сравниваемых экостратегий разработан и апробирован метод так называемого экоаудита. Он стал распространяться в Европе в начале девяностых годов XX в. и получил официальный статус в ЕС в 1993 г. С этого момента все страны-члены ЕС обязаны проводить экоаudit, который включает следующие элементы:

- многократная оценка воздействия на окружающую природную среду и программа экологизации деятельности предприятия;

- многократная проверка адекватности программы целям предприятия и целям государственной экологической политики, проводимая внутренними и внешними экспертами;
- подготовка достоверного (подтверждаемого документально) экологического отчета, в котором описываются проведенные мероприятия, применяемые инструменты и достигнутые предприятием экологические успехи;
- опубликование экологического отчета в средствах массовой информации либо иное ознакомление с ним общественного мнения.

Благодаря публикации подтвержденного экологического отчета в системе экоаудита предприятие получает разрешение на применение экологических знаков ЕС в своей рекламе (но не на своих продуктах).

Публикация экологического отчета предприятиями стран ЕС облегчает сравнение стратегий управления фирмами. Внедрение унифицированной формы экологического отчета предприятий в Польше позволило бы проводить сравнительный анализ отечественных и иностранных субъектов туристской индустрии.

Условие успеха осуществляемого процесса модернизации польского туристского бизнеса – это внедрение системы экологического управления, что может стать предпосылкой рыночного успеха, особенно в контексте интеграции в Европейский Союз.

Addison, J.T., Siebert, W.S. *Regulating European Labour Markets: More Costs Than Benefits?* – The Institute of Economic Affairs, London, 1999.

Akty normatywne dotyczące zarządzania proekologicznego. – Biuletyn Informacyjny Centrum Ochrony Środowiska Politechniki Gdańskiej, 1995, # 2.

Alejziak, W. *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku.* – Wydawnictwo «ALBIS», Kraków, 1999.

Almanach Spółek Giełdowych – Wiosna '99, Ed. VI. – Parkiet Gazeta Giełdy, Warszawa, 1999.

Altkorn, J. *Marketing w turystyce.* – PWN, Warszawa, 1997.

Aulinger, A. *(Ko-)Operation Oekologie. Kooperation in Rahmen oekologischer Unternehmungspolitik.* – Metropolis-Verlag fuer Oekonomie, Gesellschaft und Politik GmbH, Marburg, 1996.

Becker, CHR., Job, H., Witzel, A. *Tourismus und nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und praktische Ansätze für den mitteleuropäischen Raum.* – Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1996.

Beckermann, W. *Small is stupid. Blowing the Whistle on the Greens,* London, 1995.

Bernaciak, A. *System zarządzania środowiskowego w polskich przedsiębiorstwach.* – Materiały Miedzynarodowej Konferencji Naukowo-Technicznej «Nakłady i efekty związane z wdrożeniem Systemu Zarządzania Środowiskiem według normy ISO 14001», Poraj k. Częstochowy, 30.09.–2.10.1998.

Blanpain, R. *Dialog społeczny, współzależność gospodarcza i prawo pracy.* – Referaty na VI Europejski Kongres Prawa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego, Warszawa, 13.09–17.09. 1999.

Blanpain, R., Rojot, J. *Legal and Contractual Limitations to Working Time in the Member States of the European Union.* – Dublin, 1996.

Bleinstein, R. *Themen der Tourismuskritik,* in: *Touristik und Verkehr,* 1987 # 3.

Bordat, P. *Tourism and New Information Technologies,* in: *World Tourism Organization: Seminario sobre Turismo y nuevas Technologías de la Información,* 23.1.1996, Madrid.

Borne, H., Dolinski, A. *Organizacja turystyki.* – WSiP, Warszawa, 1998.

Borys, T., Czaja, S., Fiedor, B. i in. *Wskaźniki ekorozwoju.* – Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok, 1999.

BS 7750, EMAS czy ISO 14000 – o jaki certyfikat warto się ubiegać. – Biuletyn Informacyjny Centrum Ochrony Środowiska Politechniki Gdańskiej, 1995 # 3.

Brugger, E.A., Cle'mencon, R.G. Sustainable Development: A Challenge for the Business World, in: WICEM II Background papers. – ed. Willems, J.O., Golueke, U., Rotterdam, 1991.

Buehler, E., Maurer, E., Wyler, S. Deregulierung und Chancengleichheit. Neue Herausforderung an Staat und Gesellschaft. – Interdisziplinäre Vortragsreihe der Eidgenoessischen Technischen Hochschule Zuerich und Universitaet Zuerich, vdf Hochschulverlag AG, Zuerich, 1998.

Butler, R. Tourism, Environmental and Sustainable Development. in: Environmental Conservation, 1991, # 18(3).

Charter, M. The greening of the hotel industry. in: European Environment, Vol.2, Part 2, April, 1992.

Ciamaga, J., Latoszek, E., Michałowska-Gorywoda, K. Unia Europejska. – PWN, Warszawa, 1997.

CIM Will tourist offices soon control the convention highway? – The European Magazine for the Incentive and Meeting Industry, 1997, # 20/97.

Clawson, M., Knetsch, M. Economics of outdoor recreation. – The John Hopkins University Press, Baltimore, 1996.

Commission of the European Communities (1992a): A European Community programme of police and action in relation to the environment and sustainable development. Volume I – proposal for resolution to the Council of the European Communities. COM (92) 23 final, 27 March, 1992.

Commission of the European Communities (1992b): Council decision on a Community Action Plan to assist tourism. Official Journal 92/421/EEC, 13 July 1992.

Commission of the European Communities. Community action plan to assist tourism. Sample Studies and Pilot Projects, Brussels, 1995.

Council of Europe: Selective bibliography, Sustainable tourism development. – Strasbourg, 1997.

Council of Europe, Polski Klub Ekologiczny. Sustainable tourism development: Reconciling Economic, Cultural, Social, Scientific and Environmental Factors. – Maribor, 1996.

Council of Europe, Polski Klub Ekologiczny. Turystyka a środowisko. Pytania i odpowiedzi, red. wyd. pol. M.M. Bonenberg. – Kraków, 1998.

Daszkowska, M. Uslugi. Produkcja, rynek, marketing. – PWN, Warszawa, 1998.

Dąbkowski, M. Efektywność inwestycji według Banku Światowego. – Centrum Informacji Menedżera, Warszawa, 1992.

Denzler, S. Ansätze von schweizer Reiseveranstaltern fuer einen umweltverträglichen Tourismus in die Dritte Welt. – Universitaet Zuerich, Zuerich, 1995.

DG XXIII – Tourism Division of the European Commission. Tourism and the Environment in Europe. An introduction along with reports on some European projects in tourism. – ECSC-EC-EAEC, Brussels, Luxemburg, 1995.

Dixon, J.A., Fallon, L.A. The Concept of Sustainability: Origins, Extensions, and Usefulness for Policy. – World Bank Environment Department – Divisional Working, Paper No., 1989-1, Washington, D.C.

Dobosiewicz, Z. Podstawy bankowości. – PWN, Warszawa, 1997.

Dubel, K. Uwarunkowania przyrodnicze w planowaniu przestrzennym. – Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok, 1998.

Dziworska, K., Górczyńska A. Leasing w finansowaniu inwestycji. in: Finanse, ryzyko i ekologia w procesach inwestycyjnych. – Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Wydawnictwo «Śląsk», Katowice, 1999.

Eber, S. Beyond the Green Horizon. – A Discussion Paper on Principles of Sustainable Tourism, Godalming, 1992.

ECSC, EC, EAEC. Tourism and the Environment in Europe. An Introduction along with reports on some European projects in tourism. – by the Tourism Division of the European Commission DG XXIII, Brussels, Luxembourg, 1995.

Echtermeyer, M. Globale Computer-Reservierungssysteme. – Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie, Heft 39, Universitaet Trier, Trier, 1997.

ECOTRANS. Nachhaltiger Tourismus-Schlüssel zum Erfolg. – Saarbruecken, 1997.

ECOTRANS. Sanfte Mobilität in Tourismusorten und -Regionen, Muenchen, 1997.

EKG ONZ European Action Programme for Central and Eastern Europe – EAP, Materials for Konferenz «Environment for Europe», 23.09–25.09 1995, Sofia.

Elsasser, H. Beiträge zur Freizeit-, Erholungs- und Tourismusforschung. – Universitaet Zuerich, Zuerich, 1994.

Elsasser, H. Tourismus und Umwelt. – Universitaet Zuerich, Zuerich, 1991.

Enzenberger, H.M. Eine Theorie der Tourismus. – Merkur, 1958, z.8. Erstmals ueber 200 Millionen Europay-Karten. – Sueddeutsche Zeitung Nr 99, 30.04–02.05 1999.

Europäische Kommission Erste Ueberlegungen zu einer Fremdenverkehrspolitik der Gemeinschaft. Mitteilung der Kommission an den Rat. – Bulletin der Europäischen Gemeinschaften, Beilage 4/82.

Europäische Kommission Vorgehen der Gemeinschaft im Bereich des Fremdenverkehrs. – Bulletin der Europäischen Gemeinschaften, Beilage 4/86.

Europäische Kommission. Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament und den Wirtschafts- und Sozialausschuss ueber

Aktionen der Gemeinschaft zur Foerderung des Tourismus (Beschluss des Rates 92/421/EWG), Brussels, 1994a.

Europaeische Kommission. Wachstum, Wettbewerbsfaehigkeit, Beschaeftigung. Herausforderungen der Gegenwart und Wege ins 21. Jahrhundert. – Weissbuch der Europaeischen Kommission, Brussels, 1994b.

Europaeische Kommission. Telematics Application Programme (1994–1998). – Brussels, 1994c.

Europaeische Kommission. Die Rolle der Union im Bereich des Tourismus. – Gruenbuch der Kommission, Brussels, 1995a.

Europaeische Kommission. Eurotourismus Kultur und Landschaft. 48 Projekte – gefoerdert durch die Europaeische Kommission 1992. – Brussels, Luxemburg, 1995b.

Europaeische Kommission. Bericht der Kommission an den Rat, das Europaeische Parlament und den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen ueber Massnahmen der Gemeinschaft, die den Tourismus betreffen (Beschluss des Rates 92/421/EWG). – Brussels, 1996a.

Europaeische Kommission. Bericht ueber die Bewertung des Aktionsplans der Gemeinschaft zur Foerderung des Tourismus, 1993–95 (Beschluss des Rates 92/421/EWG). – Brussels, 1996b.

Europaeische Kommission. Strukturfonds und Kohaesionfonds 1994–1999: Verordnungstexte und Erlaeuterungen, Amt fuer amtliche Veroeffentlichungen der Europaeischen Gemeinschaften. – Luxemburg, 1996c.

Europaeische Kommission. Vorschlag fuer einen Beschluss des Rates. Erstes Mehrjahresprogramm zur Foerderung des europaeischen Tourismus «PHILOXENIA» (1997–2000). – Brussels, 1996d.

Europaeische Kommission. Die Auswirkungen der Strukturpolitik auf die wirtschaftliche und soziale Kohaesion in der Union 1989–1999: Erste Ergebnisse – dargestellt nach Laendern (Oktober, 1996). – Amt fuer amtliche Veroeffentlichungen der Europaeischen Gemeinschaften, Luxemburg, 1997.

Europaeische Kommission. Arbeitsprogramm 1998 fuer den Tourismus. Die zwei ersten Ergebnisse des Programms. – EURO-info Nr 107/98.

European Commission, Employment & Social Affairs. The Future European Labour Supply. – Brussels, 1999.

European Commission. Guide to Cost Benefit Analysis of Major Projects. – Brussels, 1997.

European Parliament. Report on the measures needed to project the environment from potential damage caused by mass tourism as part of European Year of Tourism. Document A 3-0120/90. – 6 June 1990.

Feczko, J.S. Zarządzanie jakością w turystyce, w: Marketing – jakość w turystyce. Praca zbiorowa pod red. J. S. Feczko. – Studio Wydawnicze «Agat», Katowice, 1997.

Fontain, P. Europa in 10 Lektionen. – Europaeische Dokumentation, Amt fuer amtliche Veroeffentlichungen der Europaeischen Gemeinschaften, Luxemburg, 1998.

Formel, H., Gabel, L., Opschoor, H. Ekonomia środowiskowa i zasobów naturalnych. Red. wyd. pol. T. Żylicz. – Wydawnictwo Krupska i S-ka, Warszawa, 1996.

Freyer, W. Tourismus. Einfuehrung in die Fremdenverkehrsoekonomie. – R. Oldenbourg Verlag, 4 Aufl., Muenchen, Wien, 1993.

Fuss, K., Geschichte des Reisebüros, Universitaet Stuttgart. – Stuttgart, Darmstadt, 1960.

GALILEO, COVIA News Release. – ITB, Berlin, 1992.

Gałecki, R., Gołembski, G. Ekonomika turystyki. – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1980.

Gaworecki, W. W. Turystyka. – PWE, Warszawa, 1998.

Gierszewska, G., Romanowska, M. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. – PWE, Warszawa, 1995.

Gołembski, G. Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej. – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1997.

Goodall, B. Environmental Auditing: a tool for assessing the environmental performance of tourism firms. – in: The Geographical Journal, 1995 # 161(1).

Górka, K., Poskrobko, B., Radecki, W. Ochrona środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne. – PWE, Warszawa, 1998.

Grotta, D., Grotta, S.W. The green travel sourcebook. A guide for the physically active, the intellectually curious, or the socially aware. – John Wiley and Sons, New York, 1991.

Gruszka, A. Międzynarodowa działalność normalizacyjna w zakresie zarządzania środowiskowego. – Problemy Ekologii, 1997 # 4.

GUS. Metodologia Unii Europejskiej w dziedzinie statystyki turystyki. – Warszawa, 1998.

Haedrich, G., Kaspar, C., Klemm, K., Kreilkamp, E. Tourismus-Management. – WdeG Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1998.

Hamm, B. Struktur moderner Gesellschaften. – Leske + Budrich, Opladen, 1996.

Harris, P. Planowanie zysku w hotelarstwie. – PWN, Warszawa, 1995.

Haski, K. Rachunkowość i analiza finansowa w kierowaniu firmą. – Wydawnictwo «SIGMA», Skierniewice, 1999.

Haugen, R. A. Teoria nowoczesnego inwestowania. – WIG Press, Warszawa, 1996.

Henzel, H. Oplacalność a ryzyko form inwestowania w warunkach polskich. in: Finanse, ryzyko i ekologia w procesach inwestycyjnych. – Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Wydawnictwo «Śląsk», Katowice, 1999.

Hoehn, J. Kein Gedraenge im virtuellen Buero. Arbeitsmodelle. – Handelszeitung, 21 April 1999 # 16.

Holloway, J.Ch., Robinson, Ch. Marketing w turystyce. – PWE, Warszawa, 1997.

Hopfenbeck, W., Zimmer, P. Umweltorientiertes Tourismusmanagement. Strategien, Checklisten, Fallstudien. – Verlag «Moderne Industrie», Landsberg / Lech, 1993.

Huczek, M. Strategia zarządzania środowiskiem naturalnym w przedsiębiorstwie. – BIT, Bielsko-Biała, 1999.

ILO. New technologies and working conditions in the hotel, catering and tourism sector. – Genf, 1997.

Jajuga, T., Slonski, T. Finanse spółek. Długoterminowe decyzje inwestycyjne i finansowe, seria «Rynek kapitałowy». – AE Wrocław, 1997.

Jarosz, A., Kornak, A., Kotliński, W., Szeremeta, R. Marketing usług turystycznych. – Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 1998.

Jenner, P., Smith, Ch. The Tourism Industry and the Environment. – The Economist Intelligence Unit, London, 1992.

Jędrzejczyk, I. Ekologiczne uwarunkowania i funkcje turystyki. – Wydawnictwo «Ślask», Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, 1995a.

Jędrzejczyk, I. Polityka ochrony środowiska. Materiały do studiowania, z. 8. – AE Katowice, 1995b.

Jędrzejczyk, I. Ekologiczne ograniczenia działalności inwestycyjnej i ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości w turystyce. in: Szanse i bariery rozwoju przedsiębiorczości w regionie Podkarpacia, red. naukowa A. Jarosz. – Wydawnictwo Naukowe PWSZ w Jarosławiu, Jarosław, 1999a.

Jędrzejczyk, I. Finansowe instrumenty sterowania procesami ochrony środowiska, Zeszyty Naukowe» Zarządzanie. Finanse. Inżynieria», z. 1. – BIT, WSBiF, Bielsko-Biala, 1997a.

Jędrzejczyk, I. Jakość w turystyce oparta o standardy ekologiczne. in: Marketing – jakość w turystyce, praca zbiorowa pod red. J. S. Feczko. – Studio Wydawnicze «Agat», Katowice, s. 105–123, 1997b.

Jędrzejczyk, I. Miejsce inwestycji w programach rozwoju zrównoważonego. in: Finanse, ryzyko i ekologia w procesach inwestycyjnych, red. nauk. H. Henzel. – Wydawnictwo «Śląsk», Katowice, 1999b.

Jędrzejczyk, I. Oekologische Bedingungen und Funktionen des Tourismus in Polen, w: Beitraege zur nachhaltigen Regionalentwicklung mit Tourismus. Red. Chr. Becker. – Institut Fuer Tourismus, Freie Universitaet Berlin, Berlin, s. 21–42, 1997c.

Jędrzejczyk, I., Osthoff I. Economic Structure and Sustainable Development, w: Sustainable Development and the Future of Cities. Red. B. Hamm, P.K. Muttagi. – Centre for European Studies, UNESCO, Oxford & IBH Publishing CO. PVT. LTD., New Delhi, Calcutta, 1998a.

Jędrzejczyk, I. Raport # 2 z realizacji projektu badawczego nr H02D01011 «Ekostrategie w zarządzaniu firmą turystyczną». – KBN Warszawa, materiał niepublikowany, 1998b.

Jędrzejczyk, I. Zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwach turystycznych, w: Sterowanie Ekorozwojem, Red. B. Poskrobko, t. III «Regionalne i gospodarcze aspekty ekorozwoju». – Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok, 1998c.

Jędrzejczyk, I. Zukunftschancen der polnischen Kurorte. Die Kurorte als Reiseziel fuer auslaendische Besucher, w: Europaeische Kurorte. Fakten und Perspektiven. Red. F. Stadtfeld. – FBV Medien-Verlags GmbH, Limburgerhof, 1993, s.193–206 .

Kamieniecka, J. Ekopolityka w turystyce. Raport o zmianach możliwych i potrzebnych. – Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa, 1998.

Karczmarzyk, A. Die Einfuehrung eines Umweltmanagements nach der EU-Oeko-Audit-Verordnung. – Universitaet Oldenburg, Oldenburg, 1995.

Klein, Chr., Krueger, L. Regionen in Europa, Forschungsprojekt des Zentrums fuer Europaeische Studien. Red. prof. Dr. Bernd Hamm. – Universitaet Trier, 1998.

Konieczna-Domanska, A. Biura podrózy na rynku turystycznym. – PWN, Warszawa, 1999.

Kornak, A. S. Ekonomika turystyki. – K-PSE, Bydgoszcz, 1997.

Kornak, A.S. i in. Zarządzanie turystyka. – PWN, Warszawa, 1996.

Krippendorf, J. Die Landschaftsfresser. Tourismus und Erholungslandschaft – Verderben oder Segen? – Bern, Stuttgart, 1975.

Kruczała, J. Tourism Planning in Poland. – Annals of Tourism Research, 1990 # 17.

Krzymowska-Kostrowicka, A. Geoekologia turystyki i wypoczynku. – PWN, Warszawa, 1997.

L&R Consulting, Austrian Tourism Consultants. Strategia Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego Polski. Raport końcowy. Opracowanie na zlecenie UKFiT w ramach UE-PHARE Tourin II Program. – Warszawa, 1997.

Lavender, R. EC Tourism policy – finally going somewhere. – European Information Service, 1992 # 128.

Lasok, P. Zarys prawa Unii Europejskiej, cz. II, Prawo gospodarcze. – TNOiK, Dom Organizatora, Toruń, 1998.

Lijewski, T., Mikułowski, B., Wyrzykowski, J. Geografia turystyki Polski. – PWE Warszawa, 1998.

Lorek, E. Metodyka efektywności inwestycji i przedsięwzięć proekologicznych. SGO '99. – Akademia Górnictwo-Hutnicza w Krakowie, IGSMiE PAN w Krakowie, Kraków, 1999.

Luce, B.,R., Elixhauser, A. Standards for socio-economic evaluation of health care products and services. – Springer Verlag, Berlin, 1990.

Łukasik, G. Polityka pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorstwa w warunkach rozwoju rynku finansowego. – Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice, 1998.

Mader, S. Vermarktung regionaler Produkte – ein moderner Handlungsansatz endogener Regionalentwicklung, dargestellt am Beispiel des Projektes LaNaTour. – Universitaet Zuerich, Zuerich, 1997.

Marcinek, K. Finansowa ocena przedsięwzieć inwestycyjnych przedsiębiorstw. – Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, 1996.

Medlik, S. Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa. – PWN, Warszawa, 1995.

Meffert, H., Kirchgeorg, M. Marktorientiertes Umweltmanagement. – Schaeffer-Poschel Verlag, Stuttgart, 1993.

Mezzasalma, R. Oeko-Management fuer Reiseveranstalter. Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, Bern, 1994 # 31.

Mruk, H., Rutkowski, I.P. Strategia produktu. – PWE, Warszawa, 1994.

Muenzer, U. Internationale Computer-Reservierungssysteme. in: Tourismus-Management, Hrg.G. Haedrich, C. Kaspar, K. Klemm, E. Kreilkamp. – WdeG Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1998.

Murphy, P.E. Tourism and Sustainable Development. in: Global Tourism: The next Decade. – Ed. Theobald, W.F., Oxford, 1994.

Nesterowicz, M. Prawo turystyczne. – Oficyna Wydawnicza «Brantja», Bydgoszcz, 1999.

Nentwig, W. Humanoekologie. Fakten, Argumente, Ausblicke. – Berlin, Heidelberg, New York, 1995.

Nowakowska, A. Tendencje w światowej turystyce u progu XXI wieku. in: Jakość w turystyce – jakość kształcenia kadra dla turystyki. – Zeszyty Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków, 1999 # 78.

OECD. Economic Surveys. – Belgium / Luxembourg, 1999, Paris, 1999.

OECD. New directions in health care policy. – Paris, 1997a.

OECD. OECD, OCDE Statistics. – <http://www.oecd.org/statlist.htm#ecostat>, 1997b.

OECD. Tourism policy and international tourism in OECD countries: tourism strategies and rural development. – Paris, 1994.

Opaschowski, H. Freizeit 2001. Ein Blick in die Zukunft unserer Freizeitwelt. – BAT Freizeitforschungsinstitut, Hamburg, 1992.

PC-Welt: Online Ratgeber. Online Dienste in Ueberblick. – Neckarsulm, 1996 # 2.

Pfriem, R. Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven, Metropolis-Verlag fuer Oekonomie. Gesellschaft und Politik GmbH, Marburg, 1996.

Pilmann, W., Predl, S. Strategies for Reducing the Environmental Impact of Tourism. – ISEP, Wien, 1992.

Piontek, F. Sozoekonomiczny rachunek efektywności działalności gospodarczej w warunkach gospodarki rynkowej i samorządności terytorialnej. – Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok , 1995.

POLCARD – Rynek kart bankowych. Ma być jedno centrum. – Rzeczpospolita , 1999 # 151 (5316).

Porter, M.E. Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. – PWE, Warszawa, 1996.

Porter, M.E., van der Linde, C. Green and Competitive. – Harvard, 1995.

Poskrobko, B. Zarządzanie środowiskiem. – PWE, Warszawa, 1998.

Przeclawski, K. Człowiek a turystyka. Zarys socjologii turystyki. – Albis, Kraków, 1997.

Przeclawski, K. Etyczne podstawy turystyki. – Albis, Kraków, 1997.

Rapacz, A. Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania. – PWN, Warszawa, 1994.

Rouba, H. Koncepcja Czystszej Produkcji jako metoda wdrażania ekorozwoju, w: Sterowanie Ekorozwojem. Red. nauk. B. Poskrobko, t. II «Zarządzanie w warunkach ekorozwoju». – Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok, 1998.

SABRE Europe. – SABRE Corporate Facts, London, 1995.

Saunders, D. The antitrust implications of Computer Reservations System (CRS's). in: Journal of Air Law and Commerce, 1985 # 51, s. 180.

Schemel, H.J. Die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) für touristische Projekte. in: Tourismus-Management, Hrg.G. Haedrich, C. Kaspar, K. Klemm, E. Kreilkamp. – WdeG Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1998.

Scitovsky, T. Two concepts of external economies. in: Papers on welfare and growth. – London, 1964.

Sitek, E. Determinanty bezposrednich inwestycji zagranicznych przwedsiębiorstw. – Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 1997.

Spiller, A. Oekologieorientierte Produktpolitik. – Metropolis-Verlag fuer Oekonomie, Gesellschaft und Politik GmbH, Marburg, 1996.

Steinecke, A. Der Tourismusmarkt von Morgen – Zwischen Preispolitik und Kultkonsum. 5. Europäisches Wissenschaftsforum auf der Internationalen Tourismus-Boerse Berlin '96. – ETI GmbH, Trier, 1997.

Steinecke, A. Tourismus und nachhaltige Entwicklung: Strategien und Lösungsansätze. – ETI – Europaesches Tourismus Institut, Universitaet Trier, Trier, 1995.

Steiner, B, Brueggemann, G. Beduerfnisorientierte vertikale Integration als Instrument betrieblicher Umweltpolitik. – Universitaet Oldenburg, Oldenburg, 1996.

Steiner, R. Werbung unerwünscht. – Handelszeitung, 21 April 1999 # 16.

Stephan, G., Ahlheim, M. Oekonomische Oekologie. – Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokio, 1996.

Stodulski, W. Banki a ekorozwój w Polsce. – Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa, 1994.

Sznajder, A. Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej. – PWN, Warszawa, 1997.

Thomas, U. Europaeische Tourismuspolitik. – Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie, Heft 44, Trier, 1998.

Touristik R.E.P.O.R.T. – CRS-Szene USA, Ausg. 7.09.90, s.1–3.

Transnational Corporations and Competitiveness. World Investment Report 1995. – New York, 1996.

Turkowski, M. Marketing uslug hotelarskich. – PWE, Warszawa, 1999.

Turystyka: PIT kontra POT, Jak bedzie promowana Polska od 2000 roku. – Rzeczpospolita 31.08.1999.

UNEP, United Nation Environmental Programme: Industry and Environment. Environmental codes for conduct for tourism. – Paris, 1995.

UNEP, United Nation Environmental Programme, Central European University: Environmental Reporting in Central and Eastern Europe. – New York, 1997.

UNEP, United Nation Environmental Programme, IHEI International Hotels Environment Initiative, IHA International Hotels Association: Environmental Action Pack for Hotels. – Paris, 1992.

Unia Europejska. Praca zbiorowa. – PWN, Warszawa, 1997.

Warszyńska, J. Geografia turyzmu – zarys problematyki. in: Nauki o turystyce. Stan Aktualny – perspektywy rozwoju. Red. R. Winiarski. Studia i Monografie. – № 7/1999. – AWF Kraków, Kraków, 1999.

Wicke, L. Umweltoekonomie. Eine Praxisorientierte Einfuehrung, Vahlens Handbuecher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. – Muenchen, 1989.

Winiarski, R. Czas wolny i rekreacja w perspektywie roku 2000. Prognoza i bariery rozwoju. – Kultura Fizyczna, 1997 # 9–10.

Woehler, K.H., Schertler, W. Touristisches Umweltmanagement. – FBV Medien-Verlags GmbH, Limburgerhof, 1993.

Wohlwend, S. Unterschrift oder PIN-CODE. Bargeld in Plastik gegossen. – Handelszeitung 21 April 1999 # 16.

WTO, World Tourism Organisation: Global Distribution System (GDSs) in the tourism industry, S.27/30. – Madrid, 1994.

WTO, World Tourism Organisation: International Tourism: A Global Perspective, Madrid, 1997a.

WTO, World Tourism Organisation: WTO Documents on line. – <http://www.wto.org/online/ddf.htm>, 1997b.

WTTC, World Travel & Tourism Counsil, WTO World Tourism Organisation, Council of Europe: Agenda 21 for the travel and tourism industry – towards environmentally sustainable development. – Strasbourg, 1996.

WTTERC, World Travel & Tourism Environment Research Centre: Travel and Tourism: Environment and Development. – Headington, 1993.

КОММЕНТАРИИ И ЛИТЕРАТУРА К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

- K1 О внешних эффектах (экстерналиях) и критерии оптимальности Парето см., например, статьи *Финансово-кредитного энциклопедического словаря*. – М.: Финансы и статистика, 2002. – С. 197 и 680–681.
- K2 См., например, статьи в книге *И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. Энциклопедия туризма*. – М.: Финансы и статистика, 2000. – С. 26 и др.
- K3 Для России эти определения содержатся в Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 1996 г. № 132-ФЗ.
- K4 Туристская деятельность в России регламентируется Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об основах туристской деятельности в РФ» от 1996 г. № 132-ФЗ и иными нормативно-правовыми актами. См. *Сборник нормативно-правовых актов по туризму / Сост. Г.М. Дехтарь*. – М.: Финансы и статистика (готовится к изданию в 2004 г.).
- K5 В литературе на русском языке для туристских мероприятий, проводимых по заказам фирм в рамках программ по стимулированию персонала (англ. incentive pay – поощрительная оплата), используется термин «инсентив-туризм». См., например, *И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. Энциклопедия туризма*. – М.: Финансы и статистика, 2000. – С. 272.
- K6 По Гражданскому кодексу РФ (гл. 54) – договор коммерческой концессии.
- K7 Финансово-хозяйственная деятельность российских предприятий регулируется Федеральным законом «О бухгалтерском учете» от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ и ведется с 1 января 2001 г. в соответствии с приказом Министерства финансов РФ от 31 октября 2000 г. № 94н по «Плану счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению» (М.: Финансы и статистика, 2001, 2002, 2003).

- К8 В России хозяйственное природопользование (в том числе туристское) регулируется нормами Водного кодекса РФ, Земельного кодекса РФ, Лесного кодекса РФ, Федерального закона «Об охране окружающей среды» от 10 января 2002 г. № 7-ФЗ, Закона РФ «Об особо охраняемых природных территориях» 1995 г., Закона РФ «О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах» 1995 г., Закона РФ «Об основах туристской деятельности» 1996 г. и др.
- К9 Дополнительную информацию о рынке банковских карт в России можно получить из статей тематического раздела «Карточные платежные системы. Электронная коммерция» Финансово-кредитного энциклопедического словаря. – М.: Финансы и статистика, 2002.

AIPC	Association Internationale des Palais des Congrés
AIST	International Association of Scientific Experts in Tourism
AITO	Association of Independent Tour Operators
ASTA	American Society of Travel Agents
ATAC	Air Transport Action Group
ATM	Asynchronous Transfer Mode
B.A.U.M.	Bundes Deutscher Arbeitskreis fuer Umweltbewusstes Management
CART	Centre for the Advancement of Responsible Travel
CIM	Conference & Incentive Management
CBA	Cost Benefit Analysis of Major Projects
CIPRA	Internationale Alpenschutzkommission
COC	Code of Conduct'
CPA	Classification of Products by Activity
CPC	Central Products Classification
CRS	Computer Reservations System
EAPCD	Environmental Audit in the Planning of Company Development
EBRD	European Bank of Reconstruction and Development
ECOMOST	European Community for Models of Sustaining Tourism
EFCT	European Federation of Conference Towns
EIA	Environmental Impact Assessment
EIU	The Economist Intelligence Unit
EMAS	Eko-Management and Audit Scheme
EMSE	Environmental Management System in Enterprises
EPA	Environmental Protection Agency (USA)
EPE	Environmental Performance Evaluation
EPS	Environmental Purchasing Specification
EPS	Earnings per Share
ETA	Environmental Transport Association
ETAF	Environmental Task Force IATA
EVVC	Europaeische Verband der Veranstaltungs-Centren
GEF	Global Environmental Facility
GFI	Green Flag International
HDI	Human Development Index
IAB	Internet Advertising Bureau

IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
ICC	International Chamber of Commerce
ICCA	International Congress and Convention Association
IDA	International Development Association
IDSAEM	International and Domestic Standardization Activity in Environmental Management
IFC	International Finance Corporation
IFTO	International Federation of Tour Operators
IHEI	International Hotel Environment Initiative
INEM	International Network for Environmental Management
ISDN	Integrated Services Digital
ISEW	Index of Sustainable Economic Welfare
ISIC	International Standard Industrial Classification
ISO	International Organization for Standardization
ITS	International Tourist Services
IUCN	International Union for Conservation of Nature and Natural Resources
LCA	Life Cycle Assessment
MC/S	Market Capitalization / Sales
MEDSPA	Mediterranean Specially Protected Areas Programm
MIPS	Material Input per Service Unit
MPI	Meeting Professionals International
MPS	System of Material Product Balances
NICE	Nomenclature des Activités de Communauté Européenne
NPV	Net Present Value
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
P/BV	Price To Book Value ratio
P/E	Price-Earnings ratio
PIT	Польская туристская палата
POT	Польская туристская организация
PPP	Помощь Польским Предприятиям (программа)
PRODCOM	Products Combine
PRODPOL	Польские продукты (выставка промышленной продукции)
PTTK	Польское туристско-краеведческое общество
REPA	Resource and Environmental Profile Analysis
SAD	Single Administrative Document
SEEA	System of Integrated Environmental and Economic Accounting
SITE	Society of Incentive Travel Executives
SPI	Sustainable Process Index
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TEM	Total Environmental Management
TOSG	Tour Operator's Study Group

TQM	Total Quality Management
TUI	Touristik Union International
UNCED	UN Conference on Environment and Development
UNCSD	United Nations Commission on Sustainable Development
UNDP	UN Development Programme
UNEP	United Nations Environment Programme
UNECE	United Nations European Commission of Economics
UNRISD	United Nations Research Institute for Social Development
WCED	World Commision on Environment and Development
WTO	World Tourism Organisation
WWTC	World Travel and Tourism Council
WTTERC	World Travel and Tourism Environmental Research Centre
ЕКВД	Европейская Классификация Видов Деятельности
ЧП	Чистое Производство (программа)

Анкета

Польский Комитет научных исследований. Исследовательский проект № НО2 D 010 11

Пожалуйста, заполните позиции, отмеченные точками, и обведите варианты ответов, которые совпадают с вашим мнением и убеждениями.

Презентация вашей фирмы

1. Характер деятельности

- Ночлеги
- Гастрономия
- Перевозки
- Организация путешествий или мероприятий
- Продажа чужих предложений (оферты)
- Другая (какая – укажите)

2. Масштаб деятельности

- Район
- Регион
- Страна
- Заграница

3. Занятость

- 3.1. Количество работников
- 3.2. Профессиональная структура
 - Продавцы
 - Водители
 - Кельнеры
 - Повара
 - Администраторы
 - Экскурсоводы
 - Прочие (укажите)

4. Форма собственности

- частная
- кооперативная
- государственная

Цель функционирования (перспективная)

1. Намерения в отношении собственника

.....
.....
.....
.....
.....

2. Намерения в отношении работников

.....
.....
.....

3. Намерения в отношении клиентов

.....
.....
.....

4. Намерения в отношении партнеров и контрагентов (поставщиков и потребителей)

.....
.....
.....

5. Имеет ли ваша фирма хорошую репутацию на рынке?

- Да (почему?)
- Нет (почему?)

6. Какова доля вашей фирмы на рынке?

Просим указать в процентах долю ваших продаж в общем объеме продаж конкретных продуктов

.....
.....

Туристский рынок

1. Сильно ли лозунг «Ближе к природе» изменил туристский рынок?

- Да
- Нет

Если «да», то где?

- Внутри страны
- За границей

2. Сильно ли лозунг «Вести здоровый образ жизни и отдыха» изменил туристский рынок?

- Да
- Нет

Если «да», то где?

- Внутри страны
- За границей

3. Какие другие факторы существенно изменили рынок в последнее время?

.....
.....
.....

4. Какие факторы могут изменить рынок в ближайшем будущем?

.....
.....

5. Какие новые продукты могут появиться на рынке?

.....
.....

6. Что представляют происходящие и ожидаемые перемены для вашей фирмы?

- Шансы (какие?)
.....
- Угрозы (какие?)
.....

7. Готова ли фирма приспособиться к рыночным переменам?

- Да
- Нет (в чем проблемы?)

.....

Конкуренция

1. Какие предприятия вы считаете своими конкурентами?

- Из той же самой отрасли
- Из других отраслей (каких?)
- С такими же или аналогичными предложениями
- Предлагающие замещающие продукты
- Предлагающие абсолютно новые продукты
- Из той же местности

- Из того же региона
- Из других регионов страны
- Иностранные

2. Сколько конкурентов имеет ваша фирма?

.....

3. Изменилось ли количество конкурентов в течение последних трех лет?

- Да
- Нет

Если «да» – какие произошли изменения?

Появился кто-то новый (кто?)

.....
 Кто-то ушел с рынка (кто?)

.....
 Вскоре появится кто-то новый (кто?)

.....

4. Какое новое предприятие способно легко занять место на туристском рынке?

.....

5. Имеет ли любой желающий право войти в туристский рынок?

- Да
- Нет (почему? В чем проблемы?)

.....

6. Какие факторы определяют рыночную позицию?

Пожалуйста, упорядочите факторы по важности: от наиболее важного (1) до наименее важного (11)

- разнообразие предложения
- специализация предложения
- дружественность продукта окружающей среде
- дружественность продукта здоровью
- сеть продаж
- продвижение продукта
- качество продукта
- цена
- условия оплаты
- обслуживание клиента
- новизна

7. Пожалуйста, оцените свои возможности воздействовать на конкурентов:

- Никакие Слабые Средние Серьезные Очень большие

Клиенты

1. Для кого работает фирма?

.....

2. Какие запросы клиентов удовлетворяет ваша фирма?

.....

3. На какие группы можно разделить клиентов вашей фирмы?

.....

4. Какая группа клиентов для фирмы важнее всего и почему?

.....

5. Можно ли говорить о группе клиентов, ориентированных на контакт с природой?

- Нет
- Да

Пожалуйста, охарактеризуйте эту группу клиентов:

.....
.....

6. Можно ли говорить о группе клиентов, ориентированных на здоровый отдых?

- Нет
- Да

Пожалуйста, охарактеризуйте эту группу клиентов:

.....
.....

7. Можно ли говорить о группе клиентов, обращающих внимание на охрану окружающей среды и на деятельность, дружественную природе?

- Нет
- Да

Пожалуйста, охарактеризуйте эту группу клиентов:

.....
.....

8. Пожалуйста, оцените свои возможности воздействовать на конкурента:

- Никакие Слабые Средние Серьезные Очень большие

9. Какими способами фирма пытается воздействовать на клиента?

.....

10. Можно ли говорить о пространственной концентрации клиентов?

- Нет
 - Да (пожалуйста, укажите районы наибольшей концентрации)
-
-

11. Оценивает ли клиент продукты вашей фирмы по сравнению с предложениями конкурентов как:

- Гораздо лучшие
- Равноценные
- Неконкурентоспособные

12. Из каких источников вы получаете информацию о запросах и предпочтениях клиентов?

.....

.....

Партнеры, контрагенты

1. С кем сотрудничает ваша фирма?

.....

.....

2. Ваши важнейшие посредники и поставщики?

.....

.....

3. Как относятся ваши партнеры к охране окружающей среды?

.....

.....

4. Пожалуйста, оцените свои возможности воздействовать на партнеров:

- Никакие
- Слабые
- Средние
- Серьезные
- Очень большие

5. Какими способами фирма пытается воздействовать на партнеров?

.....

Отношение вашей фирмы к окружающей природной среде

1. Ввела ли фирма в свое предложение экопродукт?

- Нет, и не намерена вводить
- Нет, однако намерена ввести в будущем
- Да, однако намерена исключить его ввиду малого объема продаж, низкой окупаемости и т.п.
- Да, и намерена развивать свое предложение в этом направлении

2. Осуществляет ли фирма деятельность, дружественную окружающей среде?

Укажите мероприятия, которые вами выполнялись:

- Построены собственные очистные сооружения
- Сточные воды отводятся в коммунальные или другие очистные сооружения
- Установлены регуляторы расхода воды (например, в санитарных помещениях, на кухнях и т.п.)
- Вода экономится другими способами
- Установлены фильтры для очистки воды
- Установлено энергосберегающее освещение
- Введено энергосберегающее отопление
- Используется энергосберегающее оборудование
- Используются транспортные средства с низким расходом топлива и с катализаторами
- Экономится тепловая энергия путем использования термоизоляции, утепления помещений и т.п.
- Применяются безотходные отопительные системы, не загрязняющие окружающую среду
- Применяются чистящие средства, безопасные для окружающей среды (без энзимов, фосфатов, нитратов и т.п.)
- Отдается предпочтение пищевым ресурсам, происходящим из экологически чистых районов и из надежных источников
- В гастрономических предложениях предусматривается «здоровое питание»
- Для уменьшения количества отходов отказались от одноразовой упаковки и применяем ее только для больших партий товаров
- Отказались от применения трудно разрушаемых упаковочных материалов (пленка, алюминий, пластик)
- Применяется легко разлагаемая упаковка (бумага, ткань, стекло)
- Повторно применяется тара многократного использования
- Производится сортировка отходов
- При обработке отходов применяется сортировка и рециклинг
- Мусор вывозится на коммунальные свалки
- При строительстве или модернизации объектов применяются безопасные для здоровья материалы
- Предпочтение отдается размещению своих объектов в экологически чистом окружении
- Предпринимаются усилия для снижения уровня шума
- Экономно осваивается пространство
- При продаже предложений клиенты информируются о состоянии окружающей среды в местностях, предназначенных для отдыха

- Проводятся иные мероприятия, дружественные окружающей среде (какие?)
3. Участвует ли фирма в акциях, полезных для окружающей среды?
- В качестве организатора
 В качестве спонсора
 В качестве наблюдателя
 В другой роли (какой?)
 Не участвует, однако намерена это делать
 Не участвует и не намерена это делать
4. Могут ли определения типа «экобюро», «экоотель», «экотранспорт» и т.п. улучшить рыночный имидж фирмы?
- Да Не знаю Нет
5. Применяет ли ваша фирма приставку «эко-» в своем названии либо в названии какого-либо из предлагаемых продуктов?
- Да Нет, но намерена Нет, и не намерена

Применяете ли вы в своем логотипе экознак и ведете ли экологическую маркировку своих продуктов?

Да Нет, но намерены Нет, и не намерены

Известны ли вам (по слухам, из прессы, по нормативным документам, по ярмаркам или другим источникам) знаки качества, отражающие экологические свойства предложений?

Нет Да, ISO 9000 Да, ISO 14000

6. Воздействует ли фирма на клиентов для выработки поведения, дружественного окружающей среде?

Да Нет, но намерена Нет, и не намерена

7. Воздействует ли фирма на своих работников для выработки поведения, дружественного окружающей среде?

Да Нет, но намерена Нет, и не намерена

8. Воздействует ли фирма на партнеров для выработки поведения, дружественного окружающей среде?

Да Нет, но намерена Нет, и не намерена

9. Воздействует ли фирма на своих конкурентов для выработки поведения, дружественного окружающей среде?

Да Нет, но намерена Нет, и не намерена

10. Какие инструменты экологической политики непосредственно затрагивают вашу фирму?

- Платежи за изменение используемой территории
- Платежи за выбросы в атмосферу
- Платежи за пользование водой
- Платежи за отведение сточных вод
- Платежи за складирование отходов
- Платежи за вырубку деревьев и кустов
- Платежи за эксплуатацию природных ресурсов
- Другие экологические сборы (какие?)
- Штрафы за несоблюдение правил охраны окружающей среды (какие?)
- Штрафы за неуплату или несвоевременную уплату экологических платежей
- Штрафы за отсутствие разрешений на хозяйственное пользование окружающей средой и ее изменение

11. Насколько значительны для вашей фирмы финансовые экологические платежи?

- Платежи отсутствуют Совершенно нечувствительны
- Незначительны Значительны Очень большие

12. Пользовалась ли ваша фирма государственной финансовой помощью для реализации проэкологических инвестиций и других мероприятий аналогичного характера?

- Нет, поскольку мы не знали об этой возможности
- Нет, поскольку мы не проводили ранее и не проводим в настоящее время никаких проэкологических мероприятий
- Нет, и не намерены
- Да, пользуемся

13. Наша фирма использовала при проведении проэкологических мероприятий следующие формы помощи:

- Льготные кредиты (когда и с какой процентной ставкой?)
- Безвозмездные субсидии
- Дотации
- Налоговые льготы
- Другие льготы (какие?)
- Мы не обращались за помощью

14. Наша фирма воспользовалась следующими источниками финансирования проэкологических мероприятий:

- Национальный Фонд охраны окружающей среды и водного хозяйства
- Региональный Фонд охраны окружающей среды и водного хозяйства в
.....
- Местный Фонд охраны окружающей среды в
- Средства банка охраны окружающей среды в
- Средства Экофонда
- Средства других экологических фондов (например, фонда «Силезия» или других – каких?)
- Иностранной помощью (какой?)
- Мы не обращались за помощью

15. Считаете ли вы оценки неблагоприятного воздействия туризма на окружающую природную среду

- Соответствующими действительности
- Преувеличеными
- Слишком мягкими

16. Неблагоприятное воздействие туризма на окружающую среду обусловлено:

- упущениями коммунальных властей при создании природоохранной инфраструктуры
- обременительной и вредной для окружающей среды деятельностью самих туристских фирм или связанных с туризмом предприятий
- обременительной для окружающей среды активностью самих туристов
- другими факторами (какими?).....

17. Составляет ли ваша фирма экобаланс или осуществляет другие виды экологического учета (например, баланс ресурсоемкости продуктов/услуг, материаоемкости, энергоемкости и т.п.)?

- Да Нет, поскольку нам не известен этот метод
- Нет, но намерены
- Нет, поскольку не видим такой необходимости

18. Применяет ли ваша фирма экологические показатели и индексы (например, экологической эффективности, экологической рентабельности, производительности, эластичности и т.д.)?

- Да Нет, поскольку нам не известен этот метод
- Нет, но намерены
- Нет, поскольку не видим такой необходимости

19. Можно ли считать загрязнение и деградацию окружающей среды в туристских регионах Польши под влиянием промышленности, транспорта и других видов хозяйственной деятельности:

- Незначительными Средними
- Значительными Очень сильными

20. Наблюдается ли в этой сфере какое-либо улучшение?

- Да Не знаю Нет

Мы с благодарностью изучим ваше мнение о недавних наводнениях в Польше и об их последствиях для туризма (ваши соображения на эту тему просим приложить к анкете на отдельном листе).

Научное издание

Ендже^йчик Ирина

**СОВРЕМЕННЫЙ ТУРИСТСКИЙ БИЗНЕС.
ЭКОСТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ ФИРМОЙ**

Ответственный за выпуск *А.К. Бурцев*

Младший редактор *Т.В. Артемова*

Художественный редактор *Г.Г. Семенова*

Технический редактор *И.В. Завгородняя*

Корректор *Н.Н. Зубенко*

Компьютерная верстка *О.В. Фортунатовой*

Обложка художника *В.Ю. Яковлева*

ИБ № 4632

Сдано в набор 06.06.2003. Подписано в печать 04.08.2003.

Формат 60x88 1/16. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная

Усл. п.л. 19,6. Уч.-изд. л. 18,3. Тираж 3000 экз.

Заказ № 2688. «С» 171

Издательство «Финансы и статистика»

101000, Москва, ул. Покровка, 7

Телефон (095) 925-35-02. Факс (095) 925-09-57

E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

ГУП «Великолукская городская типография»

Комитета по средствам массовой информации

Псковской области,

182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12

Тел./факс: (811-53) 3-62-95

E-mail: VTL@MART.RU

20868 - 00

7581

E 622

ИРЕНА ЕНДЖЕЙЧИК –
доктор экономических наук,
профессор Экономической
академии имени Кароля
Адамского в г. Катовице
(Польша), преподаватель
кафедры инвестиций,
директор Центра подготовки
кадров для системы
страхования. В течение
многих лет ведет
исследования по трем научным
направлениям: экономика
туризма, экономика
окружающей среды, а также
инвестиции и страхование.
Научные исследования,
посвященные новейшим
тенденциям развития туризма
в Европе и в мире, были
выполнены в процессе
длительных заграничных
стажировок, к важнейшим
из которых относятся: в 1991 г.
под руководством профессора
К. Беккера в Европейском
институте туризма
и в Университете г. Тревизо,
а также в 1995 и 1996 гг.
под руководством профессора
Х. Эльзассера в Университете
г. Цюрих.

Иrena Енджеjчик – член ряда
международных и польских
организаций, занимающихся
туризмом и вопросами
сбалансированного развития.

Современный туристский бизнес. Экостратегии в управлении фирмой

Анализируется проблематика
устойчивого развития
туристского предприятия.
Рассмотрены методы
экоуправления
и управления качеством
туристских услуг.
Систематизирована
нормативная база
Европейского Сообщества
в сфере туризма.
Обсуждаются проблемы
адаптации туристской
индустрии Польши
к требованиям и условиям ЕС.
Излагаются теоретические
основы и концепции
прозологического
управления туристским
предприятием
на современном этапе.
Для владельцев
и сотрудников туристских
предприятий, руководителей
туристской индустрии,
а также научных
и педагогических работников,
аспирантов и студентов,
исследующих и изучающих
современный туризм.

ISBN 5-279-02735-9



9 785279 027354

